



**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:**

Prof. Dr. Theresia Theurl

**Redaktion:**

Eric Christian Meyer

**Layout:**

Andrea Langer-Ballion

**Druck:**

Druckerei Johannes Burlage, Kieseckampweg 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 2/2017 wurde am 01.12.2017 redaktionell abgeschlossen.

<b>Impressum</b> .....	1
<b>Editorial</b> .....	4
<b>IfG Intern</b>	
<b>Meine Meinung</b>	
EZB: Exit-Strategie? .....	5
<b>Doktorarbeiten</b>	
Marktdisziplinierung, Einlagensicherung und das Risikoverhalten von Banken .....	6
<b>Bachelor-/Masterarbeiten</b>	
Freihandel versus Protektionismus .....	8
Offenlegungspflichten in der Bankenregulierung .....	9
Bedeutung von Rahmenbedingungen für internationale Unternehmenkooperationen .....	10
Eroberung des Weltraums durch Kooperationen? .....	10
<b>Forschungsprojekt</b>	
Die Potentiale des Infrastrukturwettbewerbs für den Breitbandausbau in Deutschland .....	11
<b>Berichte aus der Lehre</b>	
Wirtschaftspolitische Entwicklungen 2017/2018 .....	12
Kooperieren 2017/2018 .....	13
Ökonomische Aspekte der Sharing Economy .....	14
Projektstudium im Sommersemester 2017 .....	15
<b>Alumni-Forum</b>	
Dr. Alexander Wesemann: Die Entwicklung von Familienunternehmen im Spannungsfeld zwischen regionaler Identität und Fokussierung sowie Diversifizierung und Internationalisierung .....	16
<b>Events/Veranstaltungen</b>	
Es wächst zusammen, was zusammen gehört? Die Genossenschaftliche FinanzGruppe 2025 .....	19
Digitalisierung – Ein verdrängtes Thema für Wohnungsgenossenschaften .....	24
49. Hohenheimer Oberseminar an der TU Ilmenau .....	28
IfG Kennenlernabend im Wintersemester 2017/2018 .....	29
<b>Vorträge</b>	
Unterschiedliche Kulturen der Mittelstands-Finanzierung in Europa – ein Überblick .....	30
Zukunft Europa .....	33
Die Geldpolitik der EZB: Risiken und Nebenwirkungen .....	36
BREXIT: Europäische Kapitalmärkte im globalen Wettbewerb .....	40
Sind Genossenschaften die bessere Sharing Economy? .....	42
Gemeinschaft durch genossenschaftliche Kooperation .....	45
Vertrauen und Ethik aus einer ökonomischen Perspektive im Genossenschaftssektor .....	47
Werte wagen: Antworten auf die Herausforderungen unserer Zeit .....	50
Digitalisierung – Wo ist sie für Wohnungsgenossenschaften wichtig und wie ist sie zu managen? .....	52

The Impact of One-Stop-Shopping on Bargaining Power in the Retailer-Manufacturer Relationship .....	54
Der IWF über Genossenschaftsbanken – Eine Überprüfung der Aussagen .....	55
Neue Governance-Strukturen für die Plattformökonomie im Bereich Crowdfunding .....	59
Der Bail-In-Ansatz und seine Folgen für die europäischen Genossenschaftsbanken .....	62
 <b>Unsere Partner stellen sich vor</b>	
DKM Darlehnskasse Münster eG: Die 1. Bank-Adresse für Kirche und Caritas .....	64
 <b>Publikationen</b>	
Arbeitspapiere des IfG Nr. 177-178 .....	67
Münstersche Schriften zur Kooperation Band 126 .....	68
Ryan van Hout: Cooperative Banks in Germany and the Netherlands .....	68
<b>Pinwand</b> .....	69
 <b>Neues aus der Wissenschaft</b>	
 <b>Im Fokus</b>	
BREXIT – Determinanten der Perspektiven für den Finanzplatz London .....	71
 <b>Das aktuelle Stichwort</b>	
Europäische Kapitalmarktunion .....	76
 <b>Für Sie gelesen</b>	
Andrew I. Gavil, Harry First: The Microsoft Antitrust Cases – Competition Policy for the Twenty-First Century .....	82
Georg Cremer: Armut in Deutschland. Wer ist arm? Was läuft schief? Wie können wir handeln? .....	83
Aron Gottesman und Michael Leibrock: Understanding Systemic Risk in Global Financial Markets .....	84
David Kershaw: Principles of Takeover regulation .....	85
Manfred Bruhn, Karsten Hadwich (Hrsg.): Dienstleistungen 4.0 – Konzepte – Methoden – Instrumente (Band 1 und Band 2) .....	86
<b>Neu auf dem Büchermarkt</b> .....	88
<b>Terminkalender</b> .....	90
<b>Wall of Excellence</b> .....	91
<b>Gedankensplitter</b> .....	92

# Editorial



Wir leben in spannenden Zeiten. Dies gilt für Menschen in Wirtschaft und Politik ebenso wie für uns Wissenschaftler an der Universität. Vieles verändert sich, Neues entsteht und alte Gewohnheiten haben sich überlebt. Große Trends können nicht ignoriert werden, sei es die Digitalisierung oder sei es die Internationalisierung. Ihre Chancen gilt es zu ergreifen. Ob sich immer alles in eine bessere Richtung entwickelt und ob dieser Prozess ohne Unterbrechungen weitergeht, kann so pauschal nicht vorhergesagt werden. Doch es wird sich herausstellen. Jedenfalls beinhalten die Entwicklungen viele Themen, die es wissenschaftlich zu bearbeiten gilt und die zahlreiche Forschungsprojekte nach sich ziehen. In diesen werden Ursachen, Ausprägungen und Konsequenzen analysiert. Zusätzlich ist die wirtschaftliche und politische Praxis aktuell mit vielen Herausforderungen konfrontiert. Daraus ergeben sich für das IfG Münster große Aufgaben und umfassende Projekte. Auch diese nehmen wir gerne in Angriff.

Die Vielfalt unserer Themen und ihre Aktualität sollen auch in diesem IfG-Newsletter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de)\* zum Ausdruck kommen. Er liefert auch Hinweise auf die vielfältigen Partner und Vernetzungen des IfG: mit der wissenschaftlichen Community, mit Unternehmen und anderen Organisationen. So leben wir auch das, was wir lehren und erforschen: Kooperationen in allen Varianten, mit allen Herausforderungen und Möglichkeiten. Wir hoffen, dass Sie den IfG-Newsletter als spannende Lektüre einschätzen. In diesem Sinne verbleiben wir mit den besten Wünschen für die bevorstehenden Weihnachtsfeiertage sowie für ein gesundes, erfolgreiches und glückliches Jahr 2018

Für das Team des IfG  
im Dezember 2017



\* Unter dieser Adresse ist der Newsletter auch online abrufbar

# Meine Meinung

## EZB: Exit-Strategie?

*Kein Exit, keine Strategie*

War das nun ein konsequenter Einstieg in den Ausstieg aus der überaus expansiven Politik der Europäischen Zentralbank, was ihr Rat in seiner Sitzung am 26. Oktober 2017 beschlossen hat? Nein, die Beschlüsse leiden an einem Glaubwürdigkeitsdefizit. Weder enthalten sie ein klares Exit-commitment, noch folgen sie einer Strategie.

Passten die Beschlüsse zu den markigen Worten des EZB-Präsidenten vom 26. Juli 2012, die eine Phase des Quantitative Easing argumentativ vorbereitet hatten? „Within our mandate, the ECB is ready to do whatever it takes to preserve the euro. Believe me, it will be enough.“ Dieser Ankündigung folgten in der Tat weit- und folgenreiche Maßnahmen, nicht nur mit dem Programm der OMT (Outright Monetary Transactions) vom September 2012, sondern dann vor allem mit dem 2014/15 begonnenen APP (Asset Purchase Programme), dem Programm zum Ankauf von Vermögenswerten durch die EZB. Die Umsetzung dieses Liquiditätsprogramms hat die EZB-Bilanz in Volumen und Struktur deutlich verändert und hat markante Spuren hinterlassen. Angekauft werden seither gedeckte Schuldverschreibungen, forderungsbesicherte Wertpapiere, Wertpapiere des Unternehmenssektors und vor allem Wertpapiere des öffentlichen Sektors. Monatlich wurden Wertpapiere für 60 Mrd. €, vorübergehend auch für 80 Mrd. €, erworben. Die Summe hat inzwischen über 2 Billionen € erreicht, davon sind 85% Staatsanleihen. Im Ergebnis ist das Eurosys-

tem heute der größte Gläubiger der Eurostaaten. Der Anteil der vom Eurosystem gehaltenen Staatsanleihen an den Gesamtstaatsschulden der Eurozoneländer nähert sich insgesamt an 20 Prozent an. Freilich stellt sich das für die einzelnen Staaten unterschiedlich dar, was von den Regeln für Ausmaß und Zusammensetzung der Wertpapierkäufe sowie der Höhe der verbrieften Verschuldung der Staaten abhängt. So betragen die EZB-Anteile an der Staatsschuld Deutschlands knapp über 20%, jene von Frankreich etwa 17% und jene von Italien 14%. Die Eurozone insgesamt weist 19% aus. Vergleicht man diesen Indikator mit jenem, der die von der EZB gehaltenen nationalen Anleihen in Bezug zum jeweiligen BIP zum Ausdruck bringt, so zeigen sich an der Spitze Spanien mit 20% und Italien mit 18%. Deutschland liegt bei 14% und die Eurozone insgesamt bei 17%.

Der EZB-Rats-Beschluss vom 26. Oktober 2017 schreibt die Fortsetzung des APP mit dem Kauf von monatlich 60 Mrd. € bis zum Dezember des Jahres fort, um es dann bis zum September 2018 auf monatlich 30 Mrd. € zu reduzieren. Irritierend ist

weniger der Betrag von 30 Mrd. € als vielmehr seine Einbettung in weitere Elemente des Beschlusses. So werden die Beträge der fällig werdenden Anleihen vollständig reinvestiert. Die 30 Mrd. € können auch erhöht werden und das Kaufprogramm über den September 2018 hinaus verlängert, sofern die Inflationsentwicklung dies nahelegen sollte. Zusätzlich bleibt die Vollzuteilung an die Banken im Rahmen der Hauptrefinanzierungsgeschäfte mindestens bis 2019 aufrecht. Die EZB sieht auch keine Anstiegsperspektive der Notenbankzinssätze. Es fällt auf, dass die EZB - anders als das FED - keine Exitstrategie mit Termi- nen, Beträgen und begleitenden Zinsschritten vorgelegt hat, sich also für die Zukunft alles offen lässt. Dies deutet darauf hin, dass sie sich in der Rolle gefällt, nicht nur für Banken, Unternehmen und Haushalte die Rahmenbedingungen vorzugeben, sondern auch in der Wirtschaftspolitik den Ton anzugeben.

---

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

---

# Doktorarbeiten

## Marktdisziplinierung, Einlagensicherung und das Risikoverhalten von Banken

*Eine empirische Analyse für die Institutssicherung deutscher Genossenschaftsbanken*

Die Diskussion um den Abbau von erweiterten Offenlegungspflichten für nicht-systemrelevante, regional orientierte Banken, mit traditionellem Geschäftsmodell, wurde in den Entwurf der Capital Requirements Regulation II integriert. Für solch eine Reform der Vorschriften gilt es, Grundsatzfragen der Bankenregulierung zu beantworten, wie u.a.: Unterliegen Retailbanken, wie die genossenschaftlichen Primärbanken, einer Marktdisziplinierung und sind dementsprechend erweiterte Offenlegungspflichten auch für sie effektiv?

Seit der Implementierung von Basel II ist die Marktdisziplinierung durch die dritte Säule des Rahmenwerks in der Bankenregulierung institutionalisiert. Das regulatorische Instrument dazu sind erweiterte Offenlegungspflichten. Sie verringern Informationsasymmetrien zwischen Banken und ihren Kapitalgebern. Im Ergebnis wird die Kapitalallokation verändert, wodurch wiederum bspw. Kreditrisiken in den Portfolios der Institute reduziert werden. Dieser Einfluss privater Akteure ist für die Aufsicht von Bedeutung, da der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht zuletzt festgestellt hat, dass die Institute zwar Kapitalpolster entsprechend der Vorgaben auf-, aber ihren Risikogehalt in den Portfolios eben nicht abbauen. Dabei ist nicht nur die Stabilität international agierender Großbanken, sondern auch die Stabilität vieler kleiner Banken mit homogenem Geschäftsmodell für die Finanzstabilität von Bedeutung. Nichtsdestotrotz ist es in diesem Kontext fraglich, inwiefern das Konzept der Marktdisziplinierung auf genossenschaftliche Primärbanken übertragen werden kann. In der Konsequenz gilt

es zu untersuchen, inwiefern Offenlegungspflichten auch für Retailbanken wirkungsvoll im Sinne der Finanzstabilität sein können.

### Das Konzept der Marktdisziplinierung

Marktdisziplinierung ist definiert als die Bewertung der finanzwirtschaftlichen Verfassung der Bank durch private Kapitalgeber. Im Ergebnis steht der Abzug des Kapitals (Mengeneffekt) oder die Forderung höherer Risikoaufschläge (Preiseffekt) infolge einer festgestellten oder prognostizierten Instabilität des Instituts. Ziel dessen ist die Begrenzung des Aktionsraumes des Bankmanagements, um externe Effekte einer übermäßigen Risikoneigung zu internalisieren. Da genossenschaftliche Geschäftsanteile nicht an Märkten gehandelt werden und die überwiegenden Fremdkapitalgeber genossenschaftlicher Primärbanken keine institutionellen Investoren sind, ist es fraglich, inwiefern von ihnen Marktdisziplinierung ausgeübt wird. Darüber hinaus ist infolge einer geringeren, direkten Teilnahme an den allgemeinen Interbank-

enmärkten die Disziplinierung durch andere Kreditinstitute ebenfalls weniger wahrscheinlich. Findet ein Monitoring genossenschaftlicher Primärbanken also nur durch die staatliche Aufsicht statt?

### Die Rolle der Sicherungseinrichtung

Die seit ihres Bestehens sehr erfolgreich agierende Institutssicherung setzt Anreize, die auf theoretischer Basis einer Marktdisziplinierung und ihrer Zielsetzung entgegenstehen. Die Vermeidung eines Entschädigungsfalles nimmt den Fremdkapitalgebern den Anreiz eine Bewertung der jeweiligen Primärbank durchzuführen. Dadurch bietet sich für die Genossenschaftsbanken auch die Möglichkeit, eine passive Risikopolitik zu Lasten des Haftungsverbundes zu betreiben (Moral Hazard). In der Folge steigt die Risikohöhe innerhalb des Verbundes. Im Zuge einer Selbstregulierung durch die Reform der Beitragsbemessung im Jahr 2004 hat der genossenschaftliche Verbund jedoch Maßnahmen implementiert, die diesem Verhalten entgegen wirken. Zum einen

werden die Beiträge zum Garantiefonds auf Basis indikatorbasierter Kennzahlen, dem sog. BVR-Rating, risikoadäquat berechnet. Zum anderen hat gemäß Statut der Sicherungseinrichtung kein Mitgliedsinstitut einen rechtlichen Anspruch auf operative oder finanzielle Hilfsmaßnahmen. So ist der deutsche genossenschaftliche Bankensektor auch hinsichtlich der Frage nach Effektivität von Selbstregulierung ein interessantes Analyseobjekt.

### Ergebnisse

Auf Basis der Theorie kann die eingangs formulierte Fragestellung nicht eindeutig beantwortet werden. Deshalb sind empirische Untersuchungen heranzuziehen. Auf Basis eines Panel Datensatzes bestehend aus den Daten der Jahresabschlüsse von 1.035 genossenschaftlichen Primärbanken im Zeitraum von 1999 bis 2013, wurde analysiert, inwiefern die Kapitalallokation signifikant mit der finanzwirtschaftlichen Verfassung der jeweiligen Bank zusammenhängt und inwiefern diese Allokation wiederum auf die Neigung zur Kreditrisikoaufnahme wirkt. Auf Sekundärebene lässt sich feststellen, dass die genossenschaftlichen Primärbanken seit dem Jahr 2004 einer Marktdisziplinierung im Rahmen des verbundinternen Liquiditätsausgleichs ausgesetzt sind. So ergänzen die in dem Zeitraum existierenden genossenschaftlichen Zentralbanken das Monitoring u.a. des BVR und der regionalen Prüfverbände in quantitativer Weise. Es zeigt sich also, dass die veränderte verbundinterne Informationsallokation eine veränderte Kapitalallokation her-

beiführte, die im Sinne des Marktdisziplinierungsparadigmas ist.

Auf Primärebene lässt sich in Bezug auf die Identität der Fremdkapitalgeber, d.h. private Einleger, die nicht alle zwangsläufig Mitglieder der Genossenschaftsbank sind, die Voraussetzung zur objektiv korrekten Informationsverarbeitungsfähigkeit nicht erkennen. Die wissenschaftlichen Erkenntnisse über die finanzwirtschaftliche Bildung der breiten Bevölkerung lassen nicht den Schluss über ausreichend Fähigkeiten zu. Darüber hinaus besteht ein Koordinationsproblem und die Free Rider-Problematik. Es ist unwahrscheinlich, dass der Einleger die Informationsasymmetrien gegenüber dem Institut selbständig abbaut. Darüber hinaus besteht durch die hohe Zustimmung der Mitglieder zur Institutssicherung das Wissen um die Sicherung der Einlagen. In der Folge besteht kein Anreiz Marktdisziplinierung über einen Fremdkapitalabzug auszuüben. Entgegen der akzeptierten Schlussfolgerung in der wissenschaftlichen Literatur, dass auch Einleger ihre Banken disziplinieren, zeigt diese Analyse, dass vielmehr makroökonomische Größen als bankspezifische Kennzahlen für das Einlagenwachstum von Relevanz sind. Außerdem spielt der sog. Perception Effekt des Verbundes eine Rolle, d.h. die Wahrnehmung der Stabilität des Verbundes und seiner Institutssicherung. Letzteres ist für die Entscheidung privater Haushalte ihre Einlagen zu einer genossenschaftlichen Primärbank zu transferieren von Relevanz. Die auf Sekundärebene ausgeübte Marktdisziplinierung ist dieser empirischen Analyse nach hingegen nicht eindeutig effektiv, d.h. es

finden sich keine signifikant negativen Korrelationen zwischen der Kapitalallokation und der approximierten Neigung, Kreditrisiken einzugehen. Im Rahmen der empirischen Analyse konnte bspw. die präventive Arbeit des BVR nicht direkt in den Regressionsanalysen berücksichtigt werden.

### Schlussfolgerung

Die Reduktion von Offenlegungspflichten für genossenschaftliche Primärbanken ist vor dem Hintergrund der Ergebnisse rechtfertigbar. Allen voran aufgrund der Tatsache, dass die Adressaten dieser Informationen private Haushalte sind, die zu einer umfassenden und objektiven Unternehmensbewertung weniger fähig sind. In der Folge üben sie keine Marktdisziplinierung aus. So verursacht das regulatorische Instrument der erweiterten Offenlegungspflichten Kosten, die keinem Nutzen durch Marktdisziplinierung gegenüberstehen. Darüber hinaus findet auf Sekundärebene eine Marktdisziplinierung statt, die u.a. auf verbundinterne, vertrauliche Informationen zurückgreift, so dass Angaben aus den Offenlegungsberichten eine untergeordnete Rolle spielen. Aufgrund der Bedeutung der Stabilität der Summe der genossenschaftlichen Primärbanken und der nicht eindeutigen Effektivität der Marktdisziplinierung sind deshalb jedoch Meldepflichten von besonderer Bedeutung, auch wenn die Konstruktion der Institutssicherung anreizkompatibel ist.

---

☞ Susanne Günther

☎ (0251) 83-2 28 00

✉ susanne.guenther@ifg-muenster.de

---

# Bachelor-/Masterarbeiten

## Freihandel versus Protektionismus

*Eine vergleichende Analyse der Auswirkungen beider Systeme auf die nationale Wohlfahrt*

Anfang des 21. Jahrhunderts waren die Länder dieser Welt durch Handel so eng miteinander verbunden wie nie zuvor. Nach dem Brexit oder der Amtseinführung von Donald Trump wurde jedoch eine neue Debatte über den Protektionismus entfacht. Die Bachelorstudentin Rika Stoczek versucht daher in ihrer Arbeit zu klären, welche handelspolitische Strategie die nationale Wohlfahrt eines Landes maximiert. Dafür analysierte und verglich sie die Auswirkungen von Freihandel und Protektionismus auf die nationale Wohlfahrt.

Die Untersuchung führte Rika Stoczek in drei Arbeitsschritten durch. Zunächst verglich sie die Auswirkungen des Freihandels sowie des Protektionismus im Rahmen der traditionellen Außenhandelstheorie. Zu diesem Zweck wurde das Heckscher-Ohlin-Modells skizziert, die Protektionismusargumente des Erziehungs- und des Optimalzolls erläutert, sowie ihre nationalen Wohlfahrtseffekte kritisch erörtert. Daran anschließend stellte die Studentin die Ansätze der neuen Außenhandelstheorie vor, um die Folgen von Freihandel bei steigenden Skalenerträgen und den daraus resultierenden Marktunvollkommenheiten anhand geeigneter Modelle zu bestimmen und die Wohlfahrtswirkungen von staatlichen Subventionen herauszuarbeiten. Zum Schluss widmete sich Rika Stoczek zwei verschiedenen Fallstudien, um den vorherigen, theoretischen Überlegungen empirisch auf den Grund zu gehen. Auf diese Weise konnte der Schluss gezogen werden, dass Freihandel in den meisten Fällen die wohlfahrtsmaximierende Handelsstrategie darstellt. Zwar suggerieren einige Modelle der neuen Außenhandelstheorie auch Wohlfahrtsge-

winne durch protektionistische Maßnahmen, doch müssen für einen erfolgreichen Ausgang bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein, die kaum der Realität entsprechen. Insbesondere müssten dafür detaillierte Kenntnisse des Marktes sowie seiner Zutrittsbarrieren vorliegen. Außerdem wäre die Identifikation gewinnbringender Industrien und das genaue Wissen über die Verhaltensweisen der anderen Marktakteure eine wichtige Voraussetzung. Aufgrund von Informationsasymmetrien und der Beeinflussung durch Lobbyisten ist ein solch allwissender, rational handelnder Staat kaum mit der Realität in Einklang zu bringen. Darüber hinaus befürchtet Rika Stoczek, dass Länder aufgrund von protektionistischen Vergeltungsmaßnahmen in ein Gefangenendilemma geraten, in dem sich letztendlich alle Länder schlechter stellen als unter Freihandel. Nur durch kooperatives Handeln, bei dem sich alle Länder zum Freihandel bekennen, ist ein solches Gefangendilemma zu lösen. Dafür muss jedoch unbedingt gewährleistet sein, dass sich die Länder auch auf die kollektive Strategie „Freihandel“ verlassen können. Diese Not-

wendigkeit verdeutlicht die Arbeit sehr eindringlich anhand des nicht endenden Boeing-Airbus-Streitiges. Demnach reichen einfache Regeln und Vereinbarungen alleine nicht aus und erst die Einigung auf Sanktionen lassen das Einhalten von Vereinbarungen als glaubwürdig erscheinen. Zum Schluss gibt sie zu bedenken, dass Freihandel nicht für alle Länder Wohlfahrtsgewinne bereitstellt. Insbesondere Entwicklungsländer würden durch eine vollständige Handelsliberalisierung vom industriellen Wettbewerb dauerhaft ausgeschlossen bleiben. Daher schlägt sie für diese Länder die Einführung eines befristeten Zollschutzes vor, um die jeweiligen Industriezweige aufzubauen und darauf folgend in den Freihandel überzugehen.

---

### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Rika Stoczek verfasst.

---

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

---

## Offenlegungspflichten in der Bankenregulierung

### *Bedeutung und Implikationen*

Offenlegungspflichten als regulatorisches Instrument beabsichtigen, die Informationsasymmetrien zu reduzieren, um damit wiederum die Marktdisziplinierung von Banken zu verbessern.

Banken bauen infolge der quantitativen Eigenkapitalanforderungen ihre Kapitalpuffer auf, reduzieren aber nicht notwendiger Weise simultan den Risikogehalt in ihren Portfolios. Aus regulatorischer Sicht ist Marktdisziplinierung ein Anreizschema, das die Risikoaufnahme der Banken zu reduzieren beabsichtigt. Dabei ist sie stets als Ergänzung und nicht als Substitut zur staatlichen Aufsicht zu verstehen. Obwohl häufiger die Säule I- und die harmonisierten Liquiditätsanforderungen im Mittelpunkt der öffentlichen Diskussion um die Baseler Vorgaben stehen, wurde die dritte Säule der Baseler Akkorde bereits 2004 implementiert. Dabei kann eine Marktdisziplinierung per se, im Gegensatz zu anderen Vorgaben, nicht durch die Regulierung angeordnet werden. Das Instrument sind erweiterte Offenlegungspflichten, deren Ziel es ist, eine verbesserte Kapitalallokation auszulösen, die durch Informationsasymmetrien gehemmt sein kann. Solche Vorgaben sind mit der Capital Requirement Regulation (CRR) auch innerhalb der Europäischen Union eingeführt worden und u.a. nun Gegenstand der Überarbeitung durch den CRR II-Entwurf.

Lars Wichmann analysiert in seiner Bachelorarbeit die Kosten und Nutzen dieses Instruments, welches nicht gänzlich unumstritten ist. Nutzen stellt sich auf Basis der empirischen Literatur durch geforderte Renditeaufschläge in Abhängigkeit der wirtschaftlichen Lage der Bank ein. Das Instrument ist also effektiv und führt zu höheren Kapitalkosten für weniger solide Kreditinstitute. Diese Aufschläge fordern am ehesten institutionelle Anleger, die zu umfassenden Unternehmensbewertungen fähig sind. Darüber hinaus ist die Disziplinierung effektiv, indem sie die Stabilität des gesamten Systems verbessert. Des Weiteren können solide Banken durch eine erweiterte Offenlegung ihre Kapitalkosten senken, gerade auch wenn sie eine freiwillige erweiterte Offenlegung betreiben. Demgegenüber stehen die direkten Kosten der Offenlegung durch den Zeit- und Personalaufwand sowie der Notwendigkeit ggf. auf externe Dienstleister zurückgreifen zu müssen. Die Digitalisierung bietet jedoch großes Potenzial, diese Kosten noch weiter als in den letzten Jahren zu senken. Die empirische Literatur verdeutlicht jedoch vielmehr die indirekten Kosten, die in

einer Reduktion des Anreizes zur Informationsgewinnung über Kapitalnehmer zu sehen sind. Wenn die Institute ihre Monopolkraft über ihre gewonnenen Informationen verlieren, sinken ihre Möglichkeiten diese Informationen gewinnbringend einzusetzen. Daraus resultiert der Anreiz zu einer Unterproduktion von Informationen, die ausschlaggebend für eine effiziente Kapitalallokation von der Finanz- in die Realwirtschaft sind. Der häufig propagierte Nachteil eines Liquiditätsrückganges auf dem Geldmarkt kann hingegen nicht festgestellt werden. Lars Wichmann kommt auf Basis seiner Analyse zu dem Schluss eines positiven Nettoeffektes erweiterter Offenlegungspflichten.

#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Lars Wichmann verfasst.

➔ Susanne Günther

☎ (0251) 83-2 28 00

✉ susanne.guenther@ifg-muenster.de

## Bedeutung von Rahmenbedingungen für internationale Unternehmenskooperationen

*Das Beispiel Iran*

Es gibt eine Reihe von Motiven, weshalb Unternehmen internationale Partner suchen. Geht es dabei über die Grenzen der Europäischen Union (EU) hinaus, sind die ökonomischen und rechtlichen Rahmenbedingungen von besonderer Bedeutung.

Das Abkommen von Wien aus dem Jahr 2015 hatte die Aufhebung der Wirtschaftssanktionen für Iran durch die EU zur Folge. Europäischen Unternehmen steht damit nun die Möglichkeit offen, den iranischen Markt zu erschließen. Wie bedeutungsvoll die ökonomischen, aber auch die rechtlichen und kulturellen Rahmenbedingungen für eine internationale Unternehmenskooperation sind, arbeitet Lena Geesmann in ihrer Arbeit heraus. Sie nutzt ein holistisches Analyseinstrument, welches vor der Entscheidung für eine Kooperation mit einem iranischen Unterneh-

men angewendet werden sollte. Je nach Branche stehen demgemäß nicht nur die handelsrechtlichen Restriktionen im Mittelpunkt, sondern es sind auch die soziokulturellen, technologischen und politischen Rahmenbedingungen zu beachten. So ist in der jeweiligen Kategorie die Gesetzgebung, das Wirtschaftswachstum, der Bildungsstand der Bevölkerung und der potentiellen Arbeitnehmer sowie die vorhandene Infrastruktur von Bedeutung. Eine Prüfung anhand des verwendeten Analyseansatzes verdeutlicht die ex ante notwendige Prüfung der Relevanz der verschiedenen Ge-

gebenheiten, so dass eine fundierte strategische Entscheidung bzgl. einer internationalen Kooperationsvereinbarung getroffen werden kann.

### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Lena Geesmann verfasst.

---

 Susanne Günther

 (0251) 83-2 28 00

 susanne.guenther@ifg-muenster.de

---

## Eroberung des Weltraums durch Kooperationen?

*Kooperationen in der Raumfahrtindustrie*

Die kommerzielle Raumfahrt zieht derzeit verstärkt privatwirtschaftliche Unternehmen an und es ergibt sich dadurch ein breites Spektrum an Kooperationen.

Als Beispiele hierfür wählt Niklas Gabrisch zum einen die Kooperation von Airbus mit einem Raketentriebwerks-Hersteller und zum anderen die Zusammenarbeit von SpaceX in einem Unternehmensnetzwerk. Für beide Kooperationen werden jeweils die Ziele und daraus folgende Herausforderungen der Partner vorgestellt. Darauf basierend untersucht er anhand von Kooperationsmotiven und einer Kernkompetenzanalyse, aus welchen Gründen die Partner eine Kooperation eingegangen sind und er-

gründet die Ausgestaltung dieser. Es wird deutlich, dass sowohl SpaceX als auch Airbus aktuell vor der Herausforderung stehen, die Kosten für den Transport von Raumfracht zu senken. Längerfristig verfolgen die Unternehmen unterschiedliche Ziele. Dies zeigt sich in der Ausgestaltung der jeweiligen Kooperationen. Airbus kooperiert in einem Joint Venture speziell für den Bau einer bestimmten Rakete, um seine Qualitätsführerschaft bei der Beförderung von kommerziellen Satelliten zu sichern. Spa-

ceX arbeitet in einer losen Kooperation mit einer Vielzahl von Akteuren der Raumfahrt zusammen, um in Zukunft Missionen zu anderen Planeten durchführen zu können.

### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Niklas Gabrisch verfasst.

---

 Stephanie Düker

 (0251) 83-2 29 55

 stephanie.dueker@ifg-muenster.de

---

# Forschungsprojekt

## Die Potentiale des Infrastrukturwettbewerbs für den Breitbandausbau in Deutschland

*Eine empirische Analyse der Anreizwirkung des Infrastrukturwettbewerbs auf Investitionen im Telekommunikationsmarkt*

Der Telekommunikationsmarkt hat in der Organisation moderner Industriestaaten eine zentrale Rolle eingenommen. Er kann sogar als zentraler Treiber wirtschaftlicher Entwicklung bezeichnet werden. Es ist deshalb von besonderer Bedeutung, dass Investitionen in diesem Markt in Form des Breitbandausbaus sichergestellt werden. Darüber wie dies geschehen soll, existieren verschiedene Perspektiven.

Die aktuelle Diskussion um den Verkauf der verbleibenden Staatsanteile an der Deutschen Telekom (vgl. z. B. „Vollständige Telekom-Privatisierung rückt näher“ in der FAZ vom 22.09.17) rückt die Relevanz einer infrastrukturellen Breitbandpolitik wieder in den Fokus der politischen Aufmerksamkeit. Neben einigen Politikern befürwortet auch die Monopolkommission den Aktienverkauf. Letztere hat bereits in ihrem 66. Sondergutachten „Telekommunikation 2013: Vielfalt auf den Märkten erhalten“ den Vorschlag einer endgültigen Privatisierung der Deutschen Telekom ausdrücklich unterstützt.

Dieser aus der Feder von Karl-Heinz Neumann (WIK-Newsletter Nr. 92, S. 1-3) stammende Vorschlag zielt vor allem auf die freiwerdenden Mittel aus dem Aktienverkauf ab, welche seiner Meinung nach so viel besser in die nationale Infrastruktur investiert werden können. Indem Politiker diesen Vorschlag nun wiederaufnehmen, treffen sie einen empfindlichen Nerv. In Zeiten der Digitalisierung und Automatisierung stellen Investitionen in moderne Kommunikationsnetze nämlich eine besondere Notwendigkeit für den deutschen Telekommuni-

kationsmarkt sowie auch den Wirtschaftsstandort Deutschland als Ganzes dar.

Dennoch sollte dem Vorschlag nicht ohne Bedacht zugestimmt werden. Neben harten Einwänden wie z. B. Probleme der Infrastruktursicherheit oder anderen Eigentümersrisiken sind auch die Opportunitätskosten näher zu spezifizieren. Es kann der Eindruck entstehen, dass es an langfristigen Lösungsansätzen zur Förderung von Investitionen im Telekommunikationsmarkt mangelt. Subventionen können zwar Anreize für Investitionen schaffen, sie verbessern jedoch nicht zwangsläufig die dynamische Effizienz in dem jeweiligen Markt. Subventioniert man den Breitbandausbau direkt aus dem Aktienverkauf, könnte das gewonnene Pulver schnell verschossen sein.

Dieses Forschungsprojekt thematisiert deshalb die nachhaltige Förderung der Marktstruktur im Telekommunikationsmarkt und versucht entsprechende Perspektiven für die Wirtschaftspolitik zu identifizieren. Der Schwerpunkt der Arbeit wird auf der Analyse des Infrastrukturwettbewerbs liegen. Es soll empirisch überprüft werden, in welchem Ausmaß die In-

tensität des Infrastrukturwettbewerbs Investitionen in europäischen Telekommunikationsmärkten beeinflusst. Hierzu werden vorhandene Modelle aus der Literatur aufgegriffen, weiterentwickelt und mit aktuellen Branchendaten aus europäischen Ländern gefüllt. Gegebenenfalls lassen sich hieraus konkrete Handlungsempfehlungen zur nachhaltigen Förderung der Strukturen im Telekommunikationsmarkt ableiten. Gleichzeitig ist zu überprüfen, ob und mit welchen Mitteln eine solche Förderung aus kostenorientierter Perspektive in Deutschland umsetzbar ist.

Bevor man über einen Aktienverkauf nachdenkt, sollte man auch die nächstbeste Verwendung der Mittel spezifizieren. Wenn der Nutzen daraus ausreichend groß ist, steht hinter der Verkaufsempfehlung ein starkes ökonomisches Argument.

---

☎ Jonathan Türk  
 ☎ (0251) 83-2 29 95  
 ✉ jonathan.tuerk@ifg-muenster.de

---

# Berichte aus der Lehre

## Wirtschaftspolitische Entwicklungen 2017/2018

### *Aktuelle Fälle der Wirtschaftspolitik*

Auch im Wintersemester 2017/2018 wurde am IfG ein Bachelorseminar „Aktuelle Fälle der Wirtschaftspolitik“ angeboten, an dem zahlreiche interessierte Studierende teilnahmen. Dabei standen verschiedene Themen aus unterschiedlichen Bereichen der Wirtschaftspolitik zur regen Diskussion.

Obwohl das besagte Seminar noch nicht so lange im Lehrangebot des IfGs ist, hat es mittlerweile einen wichtigen Bestandteil in den Planungen der Studierenden eingenommen. Wie immer wird dabei das Konzept der Kleingruppenseminare besonders geschätzt, da es die Möglichkeit bietet, in entspannter Atmosphäre die Ergebnisse der schriftlichen Arbeiten sowohl zu präsentieren als auch zu diskutieren.

Aus dem großen Themenspektrum des diesjährigen Seminars ist das Thema „Erklärungsätze und Auswirkungen der Schattenwirtschaft“ hervorzuheben, welches insbesondere für den Bereich der Schwarzarbeit untersucht wurde. Die Schattenwirtschaft stellt mit einer geschätzten Größe von 13 % des offiziellen Bruttoinlandsprodukts eine ernsthafte und nicht zu vernachlässigende Größe in der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung dar. Als Hauptursachen für dieses Phänomen wurde die wahrgenommene Steuerbelastung sowie das Regulierungsniveau auf dem Arbeitsmarkt erkannt, wodurch ca. 70 % der Streuung des Ausmaßes für die Schattenwirtschaft in den OECD-Ländern erklärt werden kann. Abgesehen davon, dass die Schattenwirtschaft

einen erheblichen Verlust an Steuereinnahmen für den Staat bedeutet, hat dies ernsthafte Konsequenzen für das Sozialversicherungssystem eines Landes. Speziell letzteres ist in zweierlei Hinsicht problematisch für eine Gesellschaft. Einerseits tragen die Beschäftigten des Schattensektors nicht zur Finanzierung des Sozialversicherungssystems bei, was langfristig in einer alternden Gesellschaft problematisch ist. Andererseits führt dies zur Erhöhung der Abgabenlast für Beitragszahlende, wenn die Beschäftigten des Schattensektors Leistungen von den Sozialversicherungssystemen beziehen. Beides kann für einen Staat nicht hinnehmbar sein und muss daher konsequent bekämpft werden, auch wenn eine 100-prozentige Verfolgung utopisch ist.

Von dieser Problematik losgelöst, beschäftigten sich weitere Studierende mit der interessanten Fragestellung, ob die EU eine Fiskalunion werden soll oder nicht. Dieser Frage wurde besonders im Hinblick auf das Problem der fehlenden Wechselkurse, unrealistischen Lohnstückkosten, der Möglichkeiten der gemeinsamen Kreditaufnahme sowie eines europäischen Finanzausgleichs intensiv diskutiert. Wie man anhand dieser gro-

ßen Menge an zu bedenkenden Punkten sehen kann, ist die übergeordnete Fragestellung nicht einfach mit ja oder nein zu beantworten. Zudem steht dabei die Perspektive eine wichtige Rolle ein. Während eine Fiskalunion aus Sicht eines EU-Landes positiv sein kann, kann sie gleichzeitig für ein anderes EU-Land negative Folgen haben. Trotz solcher Schwierigkeiten ist den Studierenden die Bearbeitung dieses Themas sehr gut gelungen.

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 sind auf der Homepage des IfGs unter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) einzusehen.

---

☎ Carsten Elges  
☎ (0251) 83-2 28 93  
✉ [carsten.elges@ifg-muenster.de](mailto:carsten.elges@ifg-muenster.de)

---

## Kooperieren 2017/2018

### *Seminar zur Unternehmenskooperation*

Im Rahmen der Seminare zur Unternehmenskooperation „UK: Aktuelle Fälle“ und „UK: Aktuelle M&A-Fälle“ beschäftigten sich Studierende aus dem Bachelor und dem Master im Wintersemester 2017/18 mit aktuellen Kooperations- und Übernahmehorizonten aus der Praxis.

Auch in diesem Wintersemester waren die Seminare zur Unternehmenskooperation gut besucht. Wie in den vergangenen Semestern konnten die Studierenden zwischen deutschen und englischen Themen wählen. Die abschließende Präsentation wurde in Kleinstgruppen abgehalten, um einen intensiven Austausch in der anschließenden Diskussion zu gewährleisten. Die Studierenden erhielten einen umfassenden Einblick in die Kooperationsthematik.

Im Rahmen des Bachelorseminars überprüften die Studierenden mithilfe der Transaktionskostentheorie inwiefern Bosch und SAP mit der Gründung einer strategischen Allianz die optimale Organisationsform gewählt haben. Ziel dieser Strategischen Allianz ist neben der gemeinsamen Nutzung von zentralen Datenspeichern in Form von Cloud- und Softwarelösungen ebenfalls die Beschleunigung von Fertigungs- und Logistikprozessen. Die Studierenden hielten fest, dass die zu prüfenden Transaktionsdimensionen überwiegend Ausprägungen aufweisen, die die Kooperation für beide Unternehmen als optimale Lösung erscheinen lässt. Des Weiteren wurden die Motive für die Kooperation zwischen Edeka und Amazon unter Berücksichtigung der aktuellen Herausforderungen im Lebensmitteleinzel-

handel diskutiert. So folgt Edeka vor allem dem Trend der Digitalisierung und hat eine Ausweitung der Onlinebestellungen und -lieferungen zum Ziel. Amazon hingegen möchte eigene Erfahrungswerte unabhängig von der DHL sammeln und sein Geschäftsgebiet ausweiten. Zahlreiche weitere aktuelle Kooperationsfälle wurden zudem anhand der Partnerfit- und Kernkompetenzanalyse sowie der Prinzipal-Agent-Theorie untersucht.

#### **Ausgewählte Seminarthemen:**

- Bundeskartellamt gibt grünes Licht – Eine Analyse der Gründe für die Kooperation von Edeka und Budnikowski
- Telekom kooperiert beim Breitbandausbau – Ein Erfolg versprechendes Vorhaben? Eine Partnerfitanalyse der Kooperation von Telekom und Innogy
- Augmented Reality – Eine kernkompetenztheoretische Analyse der Kooperation von BMW und Google
- Pfizer and Merck cooperate to fight cancer – Analysing the companies benefits
- Kooperation zwischen Lufthansa und Ethihad Airways – Eine Analyse des Partnerfits

Die Masterstudierenden analysierten unter anderem die Motive von General Motors für den Verkauf von Opel und Vauxhall. Hier führten sowohl interne als auch externe Motive zum Verkauf. Ein herausgestelltes internes Motiv ist die mangelnde Rentabilität. So liegt bei Opel seit dem Jahr 2000 ein Verlust von 22,5 Milliarden US-Dollar vor. Zudem schrumpfte der Marktanteil von 8,7 auf 5,7 Prozent. Ein weiteres betontes internes Motiv ist der erhöhte Kapitalbedarf von General Motors, da es einen Wandel in der Automobilindustrie gibt, bei dem autonome Fahrzeuge im Fokus stehen. Als externes Motiv wurden hohe Überkapazitäten in der Produktion sowie eine Schrumpfung des Marktes festgestellt.

Für das Sommersemester 2018 können sich die Studierenden bereits auf unserer Homepage für die Analyse aktueller Kooperationsfälle anmelden. Wir freuen uns auf die Seminararbeiten, Vorträge und interessanten Diskussionen im nächsten Semester.

👤 Sandra Swoboda

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ sandra.swoboda@ifg-muenster.de

## Ökonomische Aspekte der Sharing Economy

*Seminar „Aktuelle wirtschaftspolitische Entwicklungen“ im Masterstudium Volkswirtschaftslehre*

Die öffentliche Diskussion der Sharing Economy changiert häufig zwischen einer Dämonisierung („Plattform-Kapitalismus“) und einer Glorifizierung („Null-Grenzkosten-Gesellschaft“). Das Seminar setzte dem eine fundierte wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Phänomen des kollektiven Konsums oder eben auch der Ökonomie des Teilens entgegen.

Die Idee der gemeinsamen Nutzung von Gütern und Dienstleistungen ist dabei keineswegs ein neuer Trend, sondern vielmehr die Wurzel genossenschaftlicher Governancestrukturen, die sich bereits im 19. Jahrhundert entwickelten. Wirklich „neu“ ist die Tatsache, dass durch die Digitalisierung und die Evolution von Plattformen nun Transaktionen zwischen zuvor anonymen Marktteilnehmern stattfinden. Im Seminar setzten sich die Teilnehmer mit der sog. Sharing Economy auseinander, die u.a. durch

die Nutzung digitaler Technologien charakterisiert wird.

Eine Systematisierung der Geschäftsmodelle ist für eine klare Abgrenzung zu einseitigen Märkten wesentlich, um darüber konsistente Analysen durchführen zu können. Eine klare Differenzierung ist dabei nach wie vor nicht immer eindeutig.

In diesem Zusammenhang wurden auch Gewinnverteilungseffekte debattiert, die natürlich direkt mit den Eigentumsrechten an der Plattform zusammenhängen. Die Organisation von Seiten der Nutzer, z.B. über eine Genossenschaft, erfolgt in der Regel nicht, bietet aber weitere Dynamisierungsmöglichkeiten dieser Märkte.

Immer wieder ist auch die Regulierung solcher Plattformen Gegenstand von Diskussionen. Klassisches Gegenargument gegen eine Regulierung ist der Schutz der Innovationskraft digitaler Märkte. Dabei bestehen abgesehen davon Mechanismen in der Sharing Economy, die eine Kongruenz von Unternehmensinteressen und Regulatoren herbeiführen können. Hier ist vor allem der Abbau von Informationsasymmetrien z.B. durch Bewertungsmöglichkeiten von Anbietern zu nennen. Die Entwicklung wird dennoch zeigen, welches Maß zwi-

schen einer Selbstregulierung und einer staatlichen Regulierung im Sinne eines Wohlfahrtsoptimums ideal sein wird.

Eine weitere Frage ergibt sich infolge der wettbewerbsrechtlichen Behandlung von mehrseitigen Märkten, deren Wertschöpfungspotenziale sich nicht mehr bloß an Umsätzen ablesen lassen. So hat die 9. GWB-Novelle wesentliche Kriterien der Aufgreifkriterien in der Fusionskontrolle geändert. Nichtsdestotrotz sollte die Anpassung von Regelungen ebenso dynamisch wie diese Märkte sein.

Obwohl hinter der Sharing Economy die intensivere Nutzung von Ressourcen steht, zeigen empirische Studien, dass die Nutzung von Car Sharing-Angeboten u.a. zu einer Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen pro Haushalt führt. Solche Studien sind zu ergänzen, um auch umfassend und wissenschaftlich fundiert über ökologische Auswirkungen Klarheit zu bekommen.

### **Ausgewählte Seminarthemen:**

- Eine Systematisierung der Geschäftsmodelle und genutzter Technologien der Sharing Economy
- Eine Analyse der Eigentümerstruktur von Plattformen und ihrer Verteilungseffekte
- Business as usual? Wettbewerbspolitische Implikationen infolge der Evolution der Plattformökonomie
- An economic analysis of the potential for self-regulation of Sharing Economy platforms
- Empirical Evidence on the economic impact of the Sharing Economy using the example of transport services

---

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

---

## Projektstudium im Sommersemester 2017

### Angewandte Wirtschaftsforschung

Im Sommersemester 2017 wurden zahlreiche aktuelle Fragestellungen im Projektstudium des IfG untersucht. Diesmal wurden die Themenschwerpunkte in den Bereichen Banken, Mergers & Acquisitions und Wirtschaftspolitik gesetzt. Mit insgesamt 13 Teilnehmerinnen und Teilnehmern nahmen so viele Studierende wie lange nicht mehr an der Lehrveranstaltung teil.

Das Projektstudium innerhalb des Masterstudiums Volkswirtschaftslehre ist für alle Studierenden des Masterstudiengangs Volkswirtschaftslehre der Westfälischen Wilhelms-Universität verpflichtend und soll den Studierenden dazu dienen, sich sowohl inhaltlich als auch methodisch auf die Masterarbeit vorzubereiten. Schon zu Beginn des Projektstudiums sollen sich die Studierenden aktiv am Themenfindungsprozess beteiligen, indem sie selbständig Themen- und Projektvorschläge einbringen. Auf diese Weise lässt sich gewährleisten, dass nicht nur die fachliche Relevanz, sondern auch das persönliche Interesse der Studierenden an dem zu bearbeitenden Thema gegeben ist. Im Fokus des Projektstudiums steht in der Regel eine literaturbasierte Aufbereitung des aktuellen Forschungsstandes, um die Forschungslücken in dem gewählten Gebiet zu erkennen, sowie darauf aufbauend eine Forschungsfrage herauszuarbeiten, die im Anschluss der Masterarbeit beantwortet werden soll. Neben der Erstellung einer schriftlichen, wissenschaftlichen Arbeit gehört auch die Vorstellung der Ergebnisse im Rahmen einer Präsentation zu den von den Studierenden zu erbringenden Leistungen in dieser Lehrveranstaltung.

Die Studierenden des Sommersemesters 2017 bearbeiteten aus verschiede-

#### Ausgewählte Themen:

- Methoden zur Schätzung kartellbedingter Preisaufschläge
- Der Erfolg von Spin-offs aus finanzwirtschaftlicher Perspektive – Eine Literaturstudie
- Einflussfaktoren und Auswirkungen von Kooperationen zwischen Konzernen und Start-up-Unternehmen – Eine Literaturstudie
- Unternehmenskooperationen und steuerliche Verrechnungspreise – Eine Literaturstudie
- Demerger und deren Motive

nen Forschungsbereichen des IfGs ein breites Spektrum an spannenden Fragestellungen. So standen unter anderem Themen aus dem M&A-Bereich im Fokus verschiedener Arbeiten. Bspw. wurden feindliche Übernahmen näher untersucht und der aktuelle Forschungsstand zu dieser Thematik dargelegt. Eine weitere Arbeit befasste sich mit M&A-Prozessen, deren Ziel die zeitnahe Kapitalbereitstellung an Krisenunternehmen ist (sogenannte Distressed M&A). Hier wurden die Kernaspekte der M&A-Prozesse während einer Sondersituation, der akuten Unternehmenskrise, anhand eines Literaturstudiums analysiert. In einer Arbeit, die der Wirtschaftspolitik zuzuordnen ist, wurde

ein Überblick über die gängigsten Methoden zur Berechnung von kartellbedingten Preisaufschlägen vermittelt, wobei der Fokus auf der praktischen Umsetzung der einzelnen Methoden bestand. Insbesondere wurde hier der Frage nachgegangen, was unter kartellbedingte Preisaufschlägen zu verstehen ist und welche Ansätze es gibt, diese empirisch zu ermitteln. Ebenfalls der Wirtschaftspolitik zuzuordnen ist eine Projektstudiumsarbeit, welche die ökonomische Relevanz der Arbeitszufriedenheit untersuchte. Dabei wurde eine Auswahl des wissenschaftlichen Literaturangebotes sinnvoll strukturiert, die ökonomische Dimension einiger ausgewählter Determinanten aufgezeigt sowie die Ergebnisse diskutiert.

Diese Lehrveranstaltung ist als erfolgreich einzustufen, da zahlreiche Projektstudiumsarbeiten in darauf aufbauende Masterarbeiten fortgesetzt wurden. Das Projektstudium wird jedes Semester angeboten. Informationen dazu können auf der Homepage des IfGs unter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) eingesehen werden.

---

☎ Carsten Elges  
 ☎ (0251) 83-2 28 93  
 ✉ [carsten.elges@ifg-muenster.de](mailto:carsten.elges@ifg-muenster.de)

---

# Alumni-Forum

## Die Entwicklung von Familienunternehmen im Spannungsfeld zwischen regionaler Identität und Fokussierung sowie Diversifizierung und Internationalisierung

Familienunternehmen verfolgen in ihrer Entstehung und Expansion typischen Verläufen und sehen sich häufig ähnlichen Herausforderungen gegenüber. Viele Familienunternehmen sind einer einzelnen Produktidee entsprungen und haben sich seitdem zu multinationalen Konzernen entwickelt. Bekannte deutsche Beispiele sind Miele, Oetker, Leibniz, Haribo wie auch Melitta, die auf eine erfolgreiche Entwicklung von einem Ein-Produkt-Unternehmen hin zu einem international agierenden Konzern zurückblicken können. In der Entwicklungsgeschichte gibt es typische Parallelen.

Am Anfang eines jeden Familienunternehmens steht eine Idee, noch umzusetzen in ein konkretes Produkt, und der unternehmerische Geist diese möglichst breit zu kommerzialisieren. So grundsätzlich die Entscheidungen zu Beginn der Unternehmensentstehung auch sind, sind sie doch meistens relativ schnell und ohne große Restrukturierungen von Organisationen zu revidieren beziehungsweise um neue Überlegungen anzureichern. Die Entwicklung des Unternehmens bis dahin fußt eben noch nicht auf einer großen Organisation mit ihren vielschichtigen internen Verflechtungen. Die Entscheidungen stehen zu meist auch nicht in direkter Konkurrenz zu anderen Entscheidungen. Das Unternehmen ist zu diesem Zeitpunkt im besten Sinne noch ein Ein-Produkt-Unternehmen. Eine Eigenschaft, die Familienunternehmen besonders häufig zugeschrieben wird, ist somit in dieser Phase der Unternehmensentwicklung besonders ausgeprägt zu sehen: die unternehmerische Freiheit

und Geschwindigkeit in Entscheidungsprozessen. Sie wird in der weiteren Entwicklung hin zu einer auf mehreren Märkten agierenden Großorganisation um einige Facetten, wie etwa Entscheidungsstrukturen und -gremien, ergänzt werden, die zwar notwendig und im Ergebnis zielführend scheinen, aber einen Teil der anfänglichen Freiheit und Geschwindigkeit sicher preisgeben müssen.

Viele der heute bekannten und erfolgreichen Familienunternehmen sind auf diese oder ähnliche Weise entstanden, indem aus einer Idee ein Produkt wurde, das es zu vermarkten galt. Neben den extern begünstigenden Rahmenbedingungen in der Gründungszeit vieler Unternehmen sind es vermutlich die Identität der unternehmerischen Führung mit der Geschäftsidee und das freie unternehmerische Handeln, was eine rasante Entwicklung erfolgreicher Familienunternehmen gerade in den ersten Dekaden vorantreibt.

Im ersten Schritt steht für den Gründer im Vordergrund, seine Idee möglichst schnell und breit zu kommerzialisieren, die Durchdringung des Heimatmarktes ist hier die vornehmliche Aufgabe. Die hierbei erzielten Erträge werden in aller Regel zur Ausweitung des bisherigen Geschäftes eingesetzt und die Produktidee wird weiter auf die Bedürfnisse der nun erreichten Kunden geschärft. Die anfängliche Produktidee wird für den weiteren Verlauf des Unternehmens in vielen Fällen so prägend sein, dass etwa häufig der Unternehmensname und die weiteren Produktbereiche in enger Verbindung zu der Ursprungsidee des Produkts oder sogar namentlich zum Gründer stehen. Dies gilt für Unternehmen wie Haribo, Dr. Oetker, Miele ebenso wie auch für Melitta: die immer noch dominierende Marke im Konzern ist der Vorname der Gründerin Melitta Bentz, die 1908 den ersten Kaffeefilter erfand. Diese Filtertüten sind noch heute in allen bedeutenden Kaffeemärkten weltweit

eine der Hauptzubereitungsmethoden für Kaffeegenuss, wenngleich das weltweite Produktangebot nur noch einen kleineren Teil des heutigen Umsatzes ausmacht.

Die Durchdringung des Heimatmarktes kann sich auf Grund einer gewissen Sättigung oder aber des Zutritts von Konkurrenten verlangsamen. Spätestens in dieser Phase wird das Unternehmen mit Diversifizierungen, abgeleitet aus dem Unternehmensursprung, versuchen, die Geschäftsentwicklung weiter voranzutreiben. Diese Erweiterung des Geschäftsumfanges kann vor allem in zwei Weisen beobachtet werden, der regionalen Erschließung neuer Märkte zum einen sowie der Ergänzung der anfänglichen Produktidee um weitere Produkte. Beide Formen der Geschäftsausweitung bringen nun eine neue Komplexität mit sich, die sich auch in der organisatorischen Entwicklung des Unternehmens widerspiegeln. Die Herausforderung wird nun darin bestehen, den ursprünglichen Unternehmergeist und die erreichte Konsumentenrelevanz der ersten Produktidee in neue Regionen und Produkte zu tragen. Während ersteres in der Regel mit einer stärker dezentralisierten Organisation – zum Beispiel für Regionen oder Produktbereiche – einhergeht, wird die erreichte Konsumentenrelevanz häufig mit einem Markenstretch auf die neuen Produktfelder genutzt. Diese Entwicklung zeigt sich auch bei Melitta: Nach einem starken Ausbau des Geschäfts in den ersten Dekaden auf Basis der ursprünglichen Gründungsidee hat sich Melitta in den 80er-Jahren zu einem

der größten Familienunternehmen Deutschlands und einem der größten Zulieferer des deutschen Lebensmittel Einzelhandels entwickeln können. Das Produktportfolio wurde durch Eigenentwicklungen und vor allem Unternehmenskäufe stark verbreitert: Neben Kaffeefiltern gehörten nun auch bald Kaffee, Haushaltsfolien für Frische und Geschmack unter der Marke Toppits, Haushaltsfolien und -vliese zur Sauberkeit im Haushalt unter der Marke Swirl sowie Zigarren unter der Marke Dannemann, Fruchtsäfte unter der Marke Granini aber auch Porzellan unter der Marke Friesland zum Portfolio. Auch Industrieergänzungen im Nichtmarkenbereich abseits der Konsumentenmärkte sollten zur Diversifizierung beitragen. Neben der Produkterweiterung wurden auch, wiederum vor allem durch Zukäufe, Geschäfte in Südamerika, Nordamerika und Asien aufgekauft und im Rahmen des Konzerns weiterentwickelt. Diese Entwicklungen fanden in ihren Grundzügen noch basierend auf den zentral ausgerichteten Strukturen seit Unternehmensgründung statt. Das nun erreichte breite Portfolio sowie die regionale Ausbreitung erschwerten nun aber die direkte Geschäftssteuerung nach hierarchischem Muster und führten zu einer Grundsatzentscheidung, die einzelnen Geschäfte dezentral zu führen.

Mit der dezentralen Organisationsstruktur soll insbesondere eine Marktnähe erreicht werden, die der Gründer für alle neu erschlossenen Regionen selbst nicht abdecken kann. Regionale Entscheidungsbefugnisse sollen eine schnelle Marktanpassungsfähig-

keit sicherstellen. Spiegelbildlich entsteht nun ein Koordinationsaufwand, z.B. zwischen Regionen und Produktfeldern, der zuvor im Ein-Produkt-Unternehmen, in dem alle Entscheidungen noch direkt vom Gründer getroffen werden konnten, nicht vorhanden war. Es müssen nun Ressourcen zwischen Regionen aber auch Produktbereichen allokiert werden. Gleichzeitig gilt es die entstandene Vielfalt von Geschäften aufeinander abzustimmen und einen Unternehmergeist bei den nun angestellten Managern zu fördern – sicher eine der herausforderndsten Ambivalenzen in Familienunternehmen.

Die typische Entwicklung von Melitta als heute international agierendes Familienunternehmen zeigt, dass sich die Governance über die Phasen der Unternehmensentwicklung deutlich verändern muss, um den komplexeren Erfordernissen gerecht zu werden. Die Leitidee eines möglichst marktnahen unternehmerischen Agierens muss stets dabei aber weiterverfolgt werden. Im Zentralbereich Unternehmensentwicklung in der Managementholding wird neben der Steuerung der beschriebenen strategischen Unternehmensentwicklung, z.B. über Unternehmenszu- und verkäufe, vor allem auch die Koordinierung der dezentralen Einheiten sichergestellt. Es gilt, lokale Anpassungsnotwendigkeiten zu ermöglichen und gleichzeitig Synergieeffekte auf Konzernebene zu erreichen. Hierzu sind den aktuell etwa 15 grundsätzlich autonom agierenden Unternehmensbereichen Shared Service Center zur Verfügung gestellt, die als Melitta Business Service

Center transaktionale Prozesse kostengünstig durch Skaleneffekte erbringen oder aber durch spezialisierte Competence Center Projektwissen zur Verfügung stellen können.

In der Strategieentwicklung und -umsetzung gilt es, genügend Flexibilität für eine lokal adaptierte dynamische

Geschäftsentwicklung zu ermöglichen, gleichzeitig aber durch gezielte Vorgaben des Konzerns eine Stabilität für das Gesamtunternehmen sicher zu stellen. Melitta blickt inzwischen auf über 100 Jahre Firmengeschichte zurück und ist weiter ein reines Familienunternehmen.

---

➔ Alexander Wesemann  
☎ (0571) 4046 -245  
✉ alexander.wesemann@melitta.de

---

#### **Persönlich**

Geboren 1981 in Minden / Westf., verheiratet, 2 Kinder

#### **Beruflich**

Referent Beteiligungscontrolling

Manager Analysen und Projekte

Head of Business Development and Controlling

#### **Heute:**

Director Corporate Development, M&A and Brand Policy

Management Holding der Unternehmensgruppe Melitta

#### **Ausbildung**

Ausbildung zum Industriekaufmann (IHK Bielefeld)

Studium zum Betriebswirt (VWA) (berufsbegleitend)

Studium zum Diplom-Volkswirt an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster mit den Schwerpunkten

Unternehmenskooperation und Controlling

Promotion zum Dr. rer. pol. an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Dissertation zum Forschungsthema: Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen

im Institut für Genossenschaftswesen bei Frau Prof. Dr. Theurl, am Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung Münster an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (berufsbegleitend)

Postgraduierten-Studium zum EMBA an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (berufsbegleitend)

Postgraduierten-Studium zum EMBA an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (berufsbegleitend)



**Dr. Alexander Wesemann**

# Events/Veranstaltungen

## Es wächst zusammen, was zusammen gehört? Die Genossenschaftliche FinanzGruppe 2025

19. Juni 2017, Aula im Schloss der Universität Münster

In der genossenschaftlichen FinanzGruppe haben sich mit der Fusion der Zentralbanken und der Rechenzentralen sowie von Verbänden interne Strukturen verändert, mit denen effizientere Prozesse ermöglicht werden. Damit ändern sich auch Governancestrukturen in der Gruppe und Gewichte verschieben sich. Daher müssen auch die Beziehungen zwischen den zentralen Dienstleistern und den Genossenschaftsbanken überprüft werden. Zielsetzung ist die Gruppe insgesamt profitabel aufzustellen, indem auch die Banken effizient arbeiten können und eine hinreichende Mitwirkung gewährleistet ist.

Der Bestand genossenschaftlicher Primärbanken ging in den Zeiträumen von 1970 bis 2016 um ca. 86% und von 2000 bis 2016 um ca. 46% zurück. Zudem wurden in der genossenschaftlichen FinanzGruppe im Laufe der Jahrzehnte Fusionen von Zentralbanken und Rechenzentralen sowie Verbänden durchgeführt, was interne Strukturen nachhaltig verändert und effizientere Prozesse ermöglicht hat. Damit ändern sich aber auch Governancestrukturen in der gesamten FinanzGruppe und Kräfte verschieben sich. Es liegt nahe, im Zuge dieser Entwicklungen Beziehungen zwischen zentralen Dienstleistern und Genossenschaftsbanken zu überprüfen. Insgesamt sollte die Gruppe profitabel aufgestellt sein, die Banken effizient arbeiten können und zugleich eine hinreichende Mitwirkung gewährleisten.

Nachdem in der vorangegangenen Veranstaltung vielfältige Aspekte der Digitalisierung lebhaft referiert und kritisch diskutiert wurden, widmete

sich diese Veranstaltung der erfolgreichen Reihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ nun dem aktuellen Thema „Es wächst zusammen, was zusammen gehört? Die Genossenschaftliche FinanzGruppe 2025“. Der Einladung des Instituts für Genossenschaftswesen unter der Leitung von Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl sind knapp 250 Teilnehmer gefolgt, um mögliche Herausforderungen dieser neuen Strukturen zu diskutieren und konkrete Ansatzpunkte und Handlungsoptionen aufzuzeigen.

Hans-Bernd Wolberg, stellvertretender Vorstandsvorsitzender der DZ BANK AG, eröffnet das Symposium mit einem Vortrag zum Thema „Fair, effizient, agil – genossenschaftliche Identität in einer digitalisierten Welt“. Das Oberthema des Symposiums aufgreifend, stellt er fest, dass die Konsolidierung auf Zentralbankebene abgeschlossen sei. Gleiches gelte für die genossenschaftlichen Rechenzentralen. Und auch bei den Regionalverbänden gebe es durch den Zusammen-

schluss des RWGV mit dem Genossenschaftsverband Bewegung. Bei den Fusionen auf der Primärstufe könne man sagen, dass hier oftmals zusammenwachsen, was zusammengehöre. Gleichwohl sehe man auch Fusionen von Primärbanken, bei denen man sich nicht ganz sicher sein könne, dass dort im Sinne des einstmaligen Mottos „Ein Markt, eine Bank“ ebenso zusammenwächst, was zusammengehört. Er konstatiert, dass die Primärstufe das Aushängeschild zum Kunden sei und auch bleibe. Entscheidend werde sein, welche Anforderungen Mitglieder und Kunden an ihre Genossenschaftsbank im Jahr 2025 stellten und wie die Bank im Stande sei, diese Anforderungen mit Unterstützung des sog. genossenschaftlichen Oberbaus aus Zentralbank und Verbundunternehmen, aus Rechenzentrale und Verbänden, zu erfüllen.

Wolberg zeigt auf, dass die Digitalisierung das Alltagsleben verändert und mittlerweile eine Selbstverständ-

lichkeit geworden sei. Die veränderten Kundentypen und Nutzungsquoten von Vertriebskanälen verdeutliche, dass der Anteil der rein digitalen Kunden weiter anwachsen werde.

Sodann wendet er sich den Spezifika der genossenschaftlichen Identität zu und charakterisiert diese anhand von vier Merkmalen (Mitgliederförderung, Mitgliederdemokratie und Mitbestimmung, Relative Kleinheit und Ortsnähe, der Mensch im Mittelpunkt). Von zentraler Bedeutung für die Identität jeder Genossenschaftsbank sei von jeher ihre Präsenz vor Ort, sowohl physisch (Bankgebäude, Mitarbeiter) als auch emotional (Erlebbarkeit, Erreichbarkeit, Einbindung in das gesellschaftliche Leben). Er konstatiert, dass „Genobanking“ von jeher Beziehungsbanking war und es auch in Zukunft bleibe. In dieser komplexen Welt, die zudem dadurch gekennzeichnet sei, dass das persönliche Beratungsgespräch in der Bank zur Seltenheit werde, darf es seines Erachtens durchaus als moderne Interpretation des Förderauftrags verstanden werden, wenn man Mitgliedern und Kunden Orientierung gebe und damit Vertrauen schaffe. Die Genossenschaftsbank der Zukunft müsse, so Wolberg, sich ihrer Identität bewusst sein und diese Mitgliedern und Kunden im besten Sinne erlebbar machen. Dies gelinge ihr dann überzeugend, wenn sie sich fair, effizient und agil präsentiere. Zu Fairness zähle neben offenem, transparentem und marktgerechten Verhalten auch die Selbstverpflichtung zu ethischem und sittlich einwandfreiem Handeln. Da verantwortliches und faires Han-

deln im „Geno-Code“ verankert sei, werde aus dem magischen Dreieck (Rentabilität, Sicherheit und Liquidität) für die genossenschaftliche Gruppe das magische Viereck, in dem der Begriff „Ethik“ hinzukäme. Zur Effizienz führt er aus, dass der Erfolg der Genossenschaftlichen FinanzGruppe von jeher auf der Zusammenarbeit und der Arbeitsteilung innerhalb der Gruppe fuße. Dies bewiesen auch die seit Jahren gezeigten sehr guten Ergebnisse der Genossenschaftlichen FinanzGruppe, die sich nicht zuletzt auch in den Top-Ratings der internationalen Rating-Agenturen widerspiegeln. Genossenschaftsbanken stünden auch für Agilität. Im engen Schulterschluss mit dem Verbund stelle sich die DZ BANK ihrer Verantwortung als „Die Initiativbank“ und probiere – beispielsweise zur Entwicklung neuer Produkte – auch neue Formate und Entwicklungsplattformen aus, wie z. B. den GENOHackathon oder das Innovation Lab. Zusammenfassend stellt Wolberg fest, dass sich die Genossenschaftliche FinanzGruppe so positionieren müsse, dass sie als moderner Finanzdienstleister auch in der digitalen Sphäre wahrgenommen werde, ohne jedoch ihren Wiedererkennungswert vor Ort aufs Spiel zu setzen und damit austauschbar zu werden. Vielmehr gelte es, die neuen digitalen Möglichkeiten zu nutzen, ohne die Nähe zum Kunden zu verlieren. Richtig angewendet, trage Digitalisierung dazu bei, die Kommunikation mit Mitgliedern und Kunden intensiver und vor allem lebendig zu gestalten. Dabei blieben Werte und Identität auch in der digita-

lisierten Welt wichtige Leitplanken für dauerhaft erfolgreiches genossenschaftliches Bankgeschäft.

Dr. Andreas Martin, Vorstand des Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (BVR), nahm auf den Titel der Veranstaltung mit dem Hinweis Bezug, dass sich die genossenschaftliche FinanzGruppe seit der Vereinigung der Volksbanken mit den Raiffeisenbanken entwickelte und konsolidierte. Dies wird sie auch weiterhin tun, da die Gruppe bereits zusammengehört. Das gemeinsame Rollenverständnis sieht er im gemeinsamen Ziel der bestmöglichen Förderung genossenschaftlicher Mitglieder und Kunden und ihrer bestmöglichen Versorgung mit Finanzprodukten. Dabei sieht er als zentrale Erfolgsfaktoren erstens die unternehmerische Unabhängigkeit der im jeweiligen Markt agierenden Ortsbanken und zweitens die gemeinsame Wertebasis, welche in der vielfältigen „genossenschaftlichen Zielpyramide“ niedergelegt ist. Das Fundament der genossenschaftlichen FinanzGruppe bilden dabei für ihn die Werte der Eigenverantwortung, Selbstständigkeit, Subsidiarität und Solidarität. Dies führte er näher aus und unterstrich dabei die Solidargemeinschaft und Organisationsstruktur, welche eine gewisse Selbstdisziplin fördere, die „Moral Hazard“ erfolgreich vorbeuge. Zudem sieht er das „duale System“ aus der BVR-Sicherungseinrichtung und der neuen BVR Institutsicherung GmbH als deutlich geeigneter an, für Stabilität zu sorgen als eine gesamteuropäische Lösung mit grenzüberschreitender Haftung. Aus

der BVR-Satzung zitiert er, dass die genossenschaftliche FinanzGruppe weder ein Konzern ist, noch einer werden soll. Sie ist eine Ansammlung selbständiger Unternehmen mit dem gleichen Grundverständnis eines gemeinsamen Weges, hin zu hohem wirtschaftlichem Erfolg. Dies untermauert er anhand der wirtschaftlichen Substanz, die rund 93 Mrd. Euro Verbund Eigenkapital zählt. Wichtig sei, dass auch die Aufsicht diesen Verbund zusammenhält und anerkennt (insbesondere über Art. 113 VII CRR). Der Zusammenhalt der Gruppe, der in demokratische Strukturen eingebettet ist, wird durch weitere Mechanismen gestützt. Dies sind erstens die Governance mit der Primärstufe als Mutter inklusive der Steuerung subsidiärer unternehmerischer Einheiten durch von Primärbanken kontrollierte Holdings. Zweitens, die Besetzung der Aufsichtsräte im Verbund mit Primärbankvertretern und drittens die gemeinsame konzeptionelle Arbeit in den Fachbeiräten des BVR. Dr. Martin sieht mit den Trends einer von Jahr zu Jahr absinkenden Kundenbindung und einem gewissen Komfort-Faktor beim Kunden jedoch bedeutende Herausforderungen für die gesamte Gruppe. Er regt daher sowohl innovative Erweiterungen des Geschäftsmodells und die Gewinnung motivierter und qualifizierter Arbeitnehmer als auch strukturierte Beratungsprozesse an. Kunden würden insbesondere das Produkt, eine grundsätzliche Bequemlichkeit und Einfachheit sowie den Preis im Vordergrund sehen. Genau dort gelte es als Gruppe gegenüber der Konkurrenz mithalten.

Wichtig sei es daher auch in der digitalen Welt zu überzeugen, was dezidiert die Fachlichkeit voraussetzt. Dies geschehe insbesondere durch das Projekt „KundenFokus 2020“ oder durch den „Ständigen Projekt- und Strategieausschuss“ (kurz: SPSA) mit Beteiligten vieler Bereiche der Gruppe, welcher als „Evidenzzentrale“ für Innovationen in der Gruppe fungiert und die Transparenz fördert. Da sich auch der externe Blickwinkel auf die Gruppe veränderte, ist sie nun gefordert, ihre Leistungsfähigkeit und Solidität nicht nur gegenüber dem Kunden, sondern auch gegenüber den Aufsichtsbehörden, der Politik, den Medien und der gesamten Öffentlichkeit zu beweisen. Deutliche Erfolge dabei sieht er durch das Verbundrating sowie die leistungsfähige Sicherungseinrichtung bereits gegeben. Den Bedarf zu einer weiteren Stärkung sieht er im Falle einer einheitlichen Risikomessung, einer durchgängig sicheren Verbundrisikotragfähigkeit sowie einer durchgängig adäquaten Kapitalausstattung und klaren Verantwortlichkeiten entlang der Wertschöpfungskette. Dabei ist das gruppeninterne Zusammenspiel aller Akteure von Bedeutung sowie die Verantwortungsübernahme von Zentralbank und Rechenzentrale. Den BVR sieht er in der Verantwortung die Diskussionen im Sinne der Ortsbanken zu moderieren und zu gemeinsam getragenen Entscheidungen zu bringen.

Im Anschluss referierte Klaus-Peter Bruns, Vorsitzender des Vorstands der Fiducia & GAD IT AG, über den Zusammenschluss der beiden Häuser Fi-

ducia IT AG und GAD eG und deren aktuelle Projekte und strategische Aufgaben. Nach einer kurzen Unternehmensvorstellung berichtete er über aktuelle Marktveränderungen, die Fusionen auf Verbands-, Primärbank- und Zentralbankebene sowie den aktuellen Stand der Migration der Gesamtbanksoftwarelösung agree21 in den Genossenschaftsbanken. Klaus-Peter Bruns zeigte den Umfang dieses Gesamtbankverfahrens und deren strategischen Entwicklungsfelder auf und informierte, dass die Bereiche Firmenkunden, Prozessmanagement, Controlling, Rechnungswesen, Meldewesen sowie Assets im Rahmen des Bankverfahrens angegangen worden sind. Für ihn sei dabei klar, dass die Digitalisierung zwar alle Branchen trifft, die Banken jedoch besonders hart getroffen werden. Daher macht die Fiducia & GAD AG digitale Lösungen für ihre Kunden marktfähig und übernimmt dabei eine aktive Rolle. Zu diesen Lösungen zählen unter anderem das ePostfach, in welchem Kundendokumente aufbewahrt werden, die VR-Banking App, mit der Überweisungen getätigt werden können oder der Online Finanzstatus, bei dem alle Produkte direkt auf einen Blick dargestellt werden. Weiterhin wurden Einblicke in aktuelle Innovationsprojekte sowie Ideen gegeben, die auf der COM17 präsentiert wurden und teilweise bis hin zur marktfähigen Version weiterentwickelt werden sollen. Weiterhin stellte Herr Bruns in diesem Zusammenhang klar, dass FinTechs zwar die Wertschöpfungskette der Banken angreifen, für ihn aber lediglich eine Übergangser-

scheinung darstellen. Als wesentlich gravierender sieht er die Bedrohung durch die großen Technologiefirmen wie Google, Facebook, Amazon oder auch Apple, die eben nicht nur einzelne Aspekte der Wertschöpfungskette angreifen, sondern eigene digitale Ökosysteme betreiben und damit über ein hohes Disruptionspotenzial verfügen. Interessant ist hierbei, dass für ihn Anbieter wie Facebook oder airbnb heute Kollaborationsplattformen darstellen und durch die Beiträge der Kollaborationspartner zwar hohe Bewertungen erzielen, letztere aber eher gering bis gar nicht am Erfolg beteiligt werden. Er merkt an, dass dies bei Genossenschaften, die seit vielen Jahren eine Form der kollaborierenden Wirtschaft darstellen, anders aussieht, denn hier seien die Kollaborationspartner auch direkt die Eigentümer. So haben die Volks- und Raiffeisenbanken umfangreiche lokale Ökosysteme, die in Zukunft mittels einer modernen digitalen Plattform miteinander vernetzt werden (sollen), so dass alle Mitglieder davon ange-

messen profitieren und die Volks- und Raiffeisenbanken weiterhin im Mittelpunkt stehen können.

In der abschließenden Podiumsdiskussion zum Thema „Vielfältig, aber auch schlagkräftig? Die neuen Beziehungen im Verbund“ lieferten sich die Diskutanten eine lebhaft und kontroverse Diskussion. Die vier Entscheidungsträger aus genossenschaftlichen Organisationen zeigten dabei unter der Moderation von Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl klar ihre teils unterschiedlichen Standpunkte in einzelnen Teilbereichen, jedoch auch einen deutlichen Konsens bezüglich der Grundhaltung des genossenschaftlichen Wirtschaftens. Andreas Stein, Vorstand der Raiffeisenbank Tüntenal eG, führte dabei aus, dass seiner Bank – die laut dem Handelsblatt viertkleinste Europas – mit vier Mitarbeitern, inklusive den zwei Vorständen, ökonomisch solide aufgestellt ist und sich ausgesprochen gut entwickelt. Laut ihm hat sich das grundsätzliche Bankgeschäft trotz der Digitalisierung kaum verändert und seine

Kunden nutzen noch immer die persönliche Beratung bei ihm vor Ort. Zudem laufen in seiner Bank die (Kredit-)Entscheidungen im Vergleich zu größeren Banken deutlich schneller ab. Seiner Meinung nach schädigen Fusionen häufig gesunde Banken. Für ihn steht daher umso mehr der Kunde und die Nähe der Bank zu ihm im Vordergrund. So berichtete er z. B. auch von der Schließung einer Filiale im danach bankenlosen Nachbarort, wo es die Raiffeisenbank Tüntenal eG dann als ihre Aufgabe im Sinne Friedrich W. Raiffeisens ansah, durch Eröffnung einer Kleinstfiliale im Rathaus den Bedarf von Finanzprodukten zu decken und genossenschaftliche Hilfe zu betreiben – und dies auch mit wirtschaftlichen Erfolg. Von einem anderen Weg – der beabsichtigten Durchführung einer Fusion – berichtete daraufhin Markus Bludau, Vorstand der Volksbank Göttingen eG. Insbesondere mittelgroße Banken stehen für ihn derzeit vor besonders hohen Herausforderungen, leistungsfähig zu sein



v.l.n.r.: Siegfried Mehring, Andreas Stein, Klaus-Peter Bruns, Prof. Dr. Theresia Theurl, Markus Bludau, Dr. Andreas Martin, Hans-Bernd Wolberg

und zu bleiben. Vielfach bedarf es dafür insbesondere größerer Banken auf der Primärebene. Nichtsdestotrotz muss die Fusion aber auch nach politischen, wirtschaftlichen und regulatorischen Überlegungen sinnvoll sein. Diese Primärbanken müssen dann aber weiterhin den Kunden aktiv betreuen und rundum unterstützen. Eine verbandsorientierte Perspektive steuerte Dr. Andreas Martin bei. Seiner Meinung nach wird zwar der Auslagerungsprozess sowohl für alle Primärbanken weitergehen, nichtsdestotrotz werden sie aber alle vom jeweiligen Markt und damit auch auf unterschiedliche Art und Weise getrieben. Dies und die Frage der jeweils beabsichtigten Geschäftsstrategie (gemeint sind hier die Strategie eines selektiven Produktportfolios vs. Universalbankenangebot) erfordere dann z. B. ein unterschiedliches Prozess- und Personalmanagement. Dabei gehe es darum, inwieweit man einen Partner braucht oder nicht. Grundsätzlich steht jedoch Differenzierung im Zentrum. Siegfried Mehring, Vorstand des Genossenschaftsverbandes, merkte daraufhin an, dass es zwar früher überwiegend Fusionen unter größeren Instituten gab, mittlerweile jedoch quer über alle Betriebsgrößen Fusionen stattfinden. Seiner Ansicht nach gibt es allerdings keine optimale Betriebsgröße. Es gilt, den Blick auf die Kunden und deren Veränderungen zu richten, die eben nicht mehr so häufig in die Filiale kommen und für die das Smartphone viele Funktionen übernommen hat. Für das Firmenkundengeschäft verdeutlichte er seine Ausführungen am Beispiel der Landwirt-

schaft, welche heutzutage andere Qualitäten von einer Bank erwartet, was dementsprechend wieder umfassende Anforderungen an diese Bank stellt.

Dass nach Fusionen in der Finanzgruppe ein Teil des indirekten Wettbewerbs abnimmt, sieht Dr. Andreas Martin nicht. Für ihn war es früher vielmehr ein eher indirekter Wettbewerb der Philosophien. Nun ginge es für ihn – speziell auf Ebene der Verbundunternehmen – darum, nicht ein behäbiger Monopolist zu werden, was jedoch die Primärbanken aktiv und die verbundinterne Governance grundsätzlich verhindere. Mehring führte daraufhin direkt an, dass die Primärinstitute die zuvor erwähnte Kontrollfunktion bereits erfolgreich betreiben. Angesprochen auf die konkrete Fusion von RWGV und Genossenschaftsverband versprach Siegfried Mehring auch, dass diese Fusion nicht bewirke, dass die Nähe zwischen dem Verband und seinen betreuten Instituten abnehmen werde. Bisher ist ein Großteil seiner Mitarbeiter sowieso überwiegend im Außendienst und damit bei den Mandanten vor Ort im Einsatz. Bedenken hätten eher einen emotionalen Ursprung. Die optimale Größe und Struktur eines Verbandes sei zudem auch wiederum nur im jeweiligen Bezug zum Umfeld und zum Markt zu erkennen.

Die Fusion der Rechenzentralen sowie der Zentralbanken heißt Andreas Stein aus der Sicht seiner kleinen Primärbank gut. Im Hinblick auf derzeit stattfindende Fusionen von Primärinstituten zweifelt er jedoch reali-

sierbare Synergien konkret an und betont, dass häufig sowohl die zuvor gelebte und erfolgreiche Dezentralität, wie auch die Eigenkapitaldecke zuvor gesunder Banken durch die Fusionen leiden. Wenn Kunden nach einer Fusion auf einmal weite Strecken zu ihrer Bankfiliale fahren müssen, sei dies nicht mehr im Sinne Raiffeisens. Jedoch merkt auch er an, dass das jeweilige Umfeld eine wichtige Rolle für den Fusionserfolg bildet. Markus Bludau kann für seine Fusion die Zentralisierung von Kompetenzen – und damit länger andauernde Prozesse – nicht bestätigen, da dies auch ein Element der Fusionsgespräche war. Er will zudem, dass die Kunden ein Mehr durch die Fusion und nun vorhaltbare Spezialisten, deren Einstellung und Auslastung ohne die Fusion nicht möglich gewesen wäre, erleben. Wortmeldungen aus dem Publikum unterstützten diese Ansicht, dass der Kunde der zentrale Orientierungspunkt ist und weiterhin sein muss. Stein griff dies auf und ergänzte noch den Aspekt des Vertrauens und den Wunsch, nicht nur anhand von Zielvorgaben die Kundenbetreuung zu betreiben. Um erfolgreich für die Zukunft gerüstet zu sein, verlangte Dr. Andreas Martin, dass sich die Gruppe auf alle Eventualitäten einstellen muss. Die Gruppe habe damit bereits nachweisbare Erfolge erzielt (insbesondere im Firmenkundengeschäft). Weitere Wortmeldungen zu Themen der Solidarität und deren Grenzen, zur Einführung von Negativzinsen, den Hauptwettbewerbern sowie weitergehende Ansichten zum Erfolg von Fusionen rundeten den allgemeinen Teil

der Diskussion ab. In der Schlussrunde stellten die Diskutanten nochmals heraus, dass sowohl Fachthemen sowie der Kunde und Vorteile durch die genossenschaftliche Zusammenarbeit im Fokus stehen müssen. Im Jahr 2025 sehen die Diskutanten die genossenschaftliche FinanzGruppe als weiterhin erfolgreiche Organisation kundenorientierter Banken mit

dem Alleinstellungsmerkmal der Mitgliedschaft. Die Orientierung an Werten, ein fundiertes Vertrauen sowie ein unternehmerisch denkender Nachwuchs werden dafür sehr wichtig sein.

*Die nächste Veranstaltung Wissenschaft & Praxis im Gespräch findet am 19. März 2018 statt.*

---

➔ Christian Golnik  
Benedikt Lenz  
☎ (0251) 83-2 29 55  
✉ benedikt.lenz@  
ifg-muenster.de

---

## Digitalisierung

### *Ein verdrängtes Thema für Wohnungsgenossenschaften*

Digitalisierung wirkt zunächst nicht als ein Thema für Wohnungsgenossenschaften, da deren disruptive Macht, die sie in anderen Branchen entfaltet, so nicht auf die Immobilienwirtschaft wirken kann. Dennoch wird die Digitalisierung auch das Geschäft der Wohnungsgenossenschaften grundlegend ändern. Daten und deren Pflege werden bedeutsamer werden, das Prozessmanagement wird an Relevanz gewinnen. Da digitale Lösungen grundsätzlich mit Größenvorteilen verbunden sind, stellen sie – insbesondere für kleinere Wohnungsgenossenschaften – eine zusätzliche Herausforderung dar, um sich im Wettbewerb vor Ort bewähren zu können.

RA Alexander Rychter, Verbandsdirektor des VdW Rheinland Westfalen e.V., eröffnete das Symposium und begrüßte die zahlreichen Gäste in Münster. Nach einer kurzen Übersicht bereits bestehender digitaler Prozesse

in der Wohnungswirtschaft hob Rychter die Möglichkeit hervor, durch die Digitalisierung zahlreicher Arbeitsschritte langwierige Planungsverfahren entscheidend zu beschleunigen. Auch die mittelfristige Umsetzung der Energiewende in Deutschland wird laut Rychter nur gelingen können, wenn sich die Digitalisierung der Wohnungswirtschaft in den nächsten Jahren kontinuierlich weiterentwickelt. Hierzu bedürfe es individuell angepasste Strategien der Wohnungsgenossenschaften. Dies leitete unmittelbar zu den folgenden Fachvorträgen über.

In ihrem Vortrag „Digitalisierung – Wo ist sie für Wohnungsgenossen-

schaften wichtig und wie ist sie zu managen?“ stellte Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl, Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, die Potenziale digitaler Geschäftsbereiche für Woh-



Prof. Dr. Theresia Theurl



RA Alexander Rychter

nungsgenossenschaften dar und leitete daraus zentrale Handlungsnotwendigkeiten zur erfolgreichen Implementierung ab. Im Spannungsfeld aus digitalen und analogen Prozessen gilt es laut Prof. Theurl in diesem Zusammenhang eine gelungene Mischung zu finden, um die Kosten- und Innovationsvorteile zu nutzen, die durch den digitalen Umgang mit Informationen ermöglicht werden.

„Das disruptive Potenzial der Digitalisierung in der Wohnungswirtschaft wird oftmals verkannt. In allen Bereichen der Wertschöpfungskette von Wohnungsgenossenschaften haben Informationen und deren effiziente Nutzung eine hohe Relevanz. Von der Projektsteuerung über Smart Home-Angebote bis hin zum Portfoliomanagement werden digitale Prozesse erforderlich sein. Auch wenn im



Prof. Dr. Mathias Fischer

Gegenteil zu vielen anderen Branchen nicht mit neuen Wettbewerbern zu rechnen ist, werden digitale Kompetenzen maßgeblich über den zukünftigen Erfolg in der Wohnungswirtschaft entscheiden“, so Prof. Theurl, womit wichtiger Digitalisierungsbedarf in Wohnungsgenossenschaften aufge-

zeigt wurde. Entscheidend für eine erfolgreiche strategische Orientierung ist laut Prof. Theurl die Identifikation und Gestaltung potenzieller digitaler Prozesse in Wohnungsgenossenschaften. In diesem Zusammenhang gilt es unter anderem zwischen hohen Anfangsinvestitionen und einer erhöhten Transparenz abzuwägen. Von besonderer Bedeutung sei hierbei eine langfristige Perspektive in der Beurteilung einzunehmen und die Digitalisierung als kleinteilige und dauerhafte Aufgabe wahrzunehmen. Sowohl die Integration unterschiedlicher IT-Lösungen in ein strukturiertes Gesamtsystem, als auch die umfassende Kommunikation mit Mitarbeitern, um potenziellen Verlustängsten zu begegnen, sind weitere Bestandteile eines umfassenden Managementansatzes für Wohnungsgenossenschaften. Die Komplexität und auch die Notwendigkeit der Umsetzung eines solchen Ansatzes zeigten sich in den folgenden Vorträgen sehr konkret.

Der Titel des anschließenden Vortrages von Prof. Dr. Mathias Fischer, Leiter des Arbeitsbereiches „IT-Security and Security Management“ an der Universität Hamburg, lautete „IT-Sicherheit in einer vernetzten Welt“. Prof. Fischer verdeutlichte in seinem Vortrag die Bedeutung eines umfassenden Datenschutzes aufgrund der Vernetzung persönlicher Daten auf zahlreichen digitalen Endgeräten und Dienstleistungsplattformen des täglichen Gebrauchs. Während die Anzahl an Sicherheitslücken und Hacker-Angriffen in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen ist und das Internet hinsichtlich der Sicherheitsla-



Wolf-Bodo Friers

ge bereits als kritische Infrastruktur angesehen werden muss, werden sich durch die Erweiterung der Anwendungen auf das Internet der Dinge und die Industrie 4.0 zahlreiche neue Angriffspunkte auf sensible Datenströme ergeben. „Als Ursprung dieser schlechten Sicherheitslage kann eindeutig die Software identifiziert werden. Bereits bei Software mit moderater Komplexität kann Sicherheit nicht mehr gewährleistet werden. Oftmals vergehen zudem Monate oder Jahre, bis ein erfolgreicher Cyber-Angriff erkannt wird. Das Volumen dieser kriminellen Schattenwirtschaft beträgt mindestens 70 Milliarden Euro. Tendenz steigend“, fasste Prof. Fischer die bestehende Problematik der Sicherheitslage zusammen. Darüber hinaus betonte der Experte für IT-Sicherheit die Notwendigkeit eines aktiven Sicherheitsmanagements, welches als kontinuierlicher Prozess in der Unternehmenskultur verankert werden müsse. In Kombination mit einem Informationsaustausch über Bedrohungen und Gegenmaßnahmen besteht jedoch, Prof. Fischers Ausführungen folgend, durch eine geeignete Sicherheitsarchi-

tektur die Möglichkeit das Risiko für Unternehmen erheblich zu verringern. Wolf-Bodo Friers, Vorstandssprecher der Baugenossenschaft Langen eG, gab den Teilnehmern im Anschluss zum Thema „Think Big - Start Small. Aus der Praxis der Digitalisierung einer Genossenschaft – Strategie, Fallstricke und Rahmenbedingungen der digitalen Transformation“ einen Einblick in die Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie. Nach einer ersten Planungsphase durch den Vorstand der Wohnungsgenossenschaft hat insbesondere die Auseinanderset-



Holger Grüneberg

zung mit der europäischen Datenschutzgrundverordnung zu der Erkenntnis geführt, die Digitalisierungsstrategie gemeinsam mit einem externen Partner zu realisieren. „Die umfassende Digitalisierung unserer Prozesse hält zahlreiche Hürden und Herausforderungen bereit. Die kontinuierliche Kommunikation mit den Mitarbeitern und Mitgliedern zur Identifikation von lohnenswerten Digitalisierungspotenzialen hat sich als wesentliche Triebfeder unserer erfolgreichen Strategie etabliert. Es gibt zahlreiche

Möglichkeiten digitale Prozesse anzustoßen, sodass die Auswahl der richtigen Geschwindigkeit entscheidend ist. Man darf niemanden überrumpeln und muss schnell Erfolgserlebnisse erzeugen“, zeigte sich Friers zufrieden mit dem bisher Erreichten. Insbesondere die langfristige Bündelung von zeitintensiven Ressourcen sollte laut Friers bereits zu Beginn der Planung berücksichtigt werden, um einen erfolgreichen Prozess auch langfristig sicherzustellen.

Der anschließende Vortrag „Datenschutz bei Wohnungsgenossenschaften – Eine wichtige Rahmenbedingung der Digitalisierung“ von Holger Grüneberg, Project Manager Digitization bei der Ritterwald Unternehmensberatung GmbH, zeigte die grundsätzlichen Veränderungen im Rechtsrahmen des Datenschutzes auf und welche Konsequenzen dies auch für Wohnungsgenossenschaften haben kann. Laut Grüneberg sollte in Zukunft mit großer Sorgfalt darauf geachtet werden, personenbezogene Daten in Übereinstimmung mit der Datenschutzgrundverordnung zu verarbeiten. Die Präzisierung und Ausweitung der Betroffenenrechte ver-



Markus Wessel

pflichtete auch Wohnungsgenossenschaften zu einem noch umfangreicheren Datenmanagement. Insbesondere die Zweckbindung der Datenerhebung sowie die Verarbeitung durch Dritte müssten in diesem Zusammenhang mit Bedacht gehandhabt werden. „Bezüglich der Regelungen zur Auftragsverarbeitung durch Dritte ist es ratsam, mit verlässlichen europäi-



Dirk Grünberg

schen Partnern zusammenzuarbeiten um sich erheblichen Bürokratie- und Koordinationsaufwand zu ersparen“, gab Grünberg den Teilnehmern einen wertvollen Hinweis mit auf den Weg. Markus Wessel, Geschäftsführer der Universal Home GmbH, präsentierte in seinem Vortrag „Smart home ready for take-off? Was smarte Lösungen können und was nicht“ aktuelle Kooperationsprojekte zur Entwicklung digitaler Produkte für die Wohnungswirtschaft. Während die Diskussion um digitale Anwendungen aktuell aus Perspektive der technischen Umsetzbarkeit geführt werde, müsste laut Wessel ein Perspektivwechsel zu den Bedürfnissen der Kunden erfolgen. „Die Berücksichtigung emotionaler Anreize bei Kaufentscheidungen ist

insbesondere im Smart Home-Bereich von enormer Bedeutung. Wir sprechen nicht von Gebäude-Automation, sondern davon einen substanziellen Kundennutzen an den Beginn aller Überlegungen zu stellen. Dies stellt für jedes Unternehmen eine große Herausforderung dar, sodass wir uns dazu entschieden haben, diese gemeinsam in einem Netzwerk anzugehen“, fasste Wessel die Vorteile eines kooperativen Vorgehens bei der Umsetzung von Digitalisierungsstrategien treffend zusammen.

In seinem Vortrag „Digitale Kunden- und Mitgliederbeziehungen – Der Weg in die Zukunft“ zeigte Dirk Grünberg, Leiter des Wohnservice des Selbsthilfe-Bauverein eG Flensburg den Weg der Wohnungsgenossenschaft hin zu einem Online-Portal für



Marko McLachlan

die Mitglieder auf. „Wir haben uns gefragt, über welche Kanäle unsere Mitglieder bevorzugt Kontakt zu uns aufnehmen und wie wir diese Kommunikation effizienter gestalten können, ohne an Service-Leistung zu verlieren“, zeigte Grünberg die ursprünglichen Überlegungen der Verantwortlichen auf. Im Anschluss an diese

Überlegungen sei es mit dem Aareon CRM-System gelungen, die Interessen der Wohnungsgenossenschaft und ihrer Mitglieder durch Zeitersparnisse sowie erhöhte Transparenz und Serviceleistungen in Einklang zu bringen, um einen Wettbewerbsvorteil am Markt zu erlangen. „Auf Grundlage eines umfassenden Vorbereitungs- und Einführungskonzeptes konnten wir sowohl Mitarbeiter als auch Mitglieder von den Vorteilen eines Service-Portals überzeugen. Wir werden durch eine laufende Optimierung des Portals die Qualität für unsere Mitglieder weiter steigern und sind davon überzeugt eine lohnenswerte Veränderung vorgenommen zu haben“, zeigte sich Dirk Grünberg optimistisch bezüglich der weiteren Entwicklung des Online-Portals.

Den Abschluss des Symposiums bildete der Vortrag von Marko McLachlan, Leiter Organisation und IT der Baugenossenschaft Freie Scholle Bielefeld eG, zu dem Thema „Licht im Dokumentenschwungel – Digitales Dokumentenmanagement effizient und sicher gestalten“. McLachlan präsentierte den Teilnehmern des Symposiums die Herausforderungen bei der vollständigen Digitalisierung des Archives der Baugenossenschaft. Nach der Aufbereitung von 150 unterschiedlichen Dokumententypen sahen sich die Verantwortlichen mit rechtlichen Fragestellungen konfrontiert, wie der Notwendigkeit der Aufbewahrung spezifischer Dokumente oder der Verpflichtung von Unterschriften. Nachdem diese Unsicherheiten mithilfe des VdW ausgeräumt werden konnten, folgte die Entschei-

dung der Baugenossenschaft sowohl den internen Postumlauf als auch die Archivierung vollständig zu digitalisieren. „Durch eine umfassende Mitarbeiterschulung ist es uns durch die Digitalisierung gelungen, Arbeitsverzögerungen und Koordinationsaufwand zu minimieren. Eine klare organisatorische Zuständigkeit und genaue Verfahrensbeschreibungen waren entscheidende Weichenstellungen um diesen anspruchsvollen Prozess der Veränderung erfolgreich zu bewältigen“, zeigt sich Marko McLachlan überzeugt, eine Verbesserung für die Baugenossenschaft herbeigeführt zu haben.

Das nächste Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ findet am 21. März 2018 statt.

---

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

---

## Hohenheimer Oberseminar

### 49. Hohenheimer Oberseminar an der TU Ilmenau

Das 49. Hohenheimer Oberseminar fand im Oktober auf Einladung von Prof. Dr. Oliver Budzinski an der Technischen Universität Ilmenau statt. Bei dieser Veranstaltung stellen Professoren und Nachwuchswissenschaftler zweimal im Jahr aktuelle Forschungsprojekte aus der Industrieökonomik und der Wettbewerbspolitik zur Diskussion.

Das 49. Hohenheimer Oberseminar fand vom 26. bis zum 28. Oktober 2017 im Meitnerbau an der Technischen Universität Ilmenau statt. Das Konzept der Veranstaltung sieht vor, dass die zuvor eingereichten Papiere von einem Korreferenten vorgestellt werden. Hierbei fasst der Korreferent das Papier kurz zusammen und gibt im Anschluss Empfehlungen für die Verbesserung des Papiers. Danach erhalten alle Teilnehmer die Möglichkeit das Papier zu diskutieren, sodass der Autor am Ende der 45-minütigen Sitzung wertvolle konstruktive Kritik erhalten hat. Hierbei profitieren vor allem Nachwuchswissenschaftler von den fachkundigen Ratschlägen der anwesenden Professoren und Wissenschaftler.

Das IfG war bei diesem Hohenheimer Oberseminar mit Jun.-Prof. Dr. Gordon Klein und Sandra Swoboda vertreten. Die zu diskutierenden Papiere deckten unterschiedliche Bereiche ab. So behandelten diese u. a. den langfristigen Erfolg von Social Media Stars auf Youtube, die Auswirkungen von Ausfällen französischer Atomkraftwerke auf den deutschen Elektrizitätspreis oder eine ökonomische Analyse der „3 Fragezeichen“. Zudem gab es ebenfalls einen populärwissenschaftlichen Beitrag, der sich im Rahmen einer ganzen Reihe



Jun.-Prof. Dr. Gordon Klein während seines Korreferats.

mit interessanten Todesursachen von Ökonomen beschäftigt.

Gordon Klein hielt ein Korreferat zu dem Thema: „Unilateral Pricing Incentives in Mergers of Vertically Integrated Firms“ und konnte den Autoren hierbei wertvolle Anregungen für das Papier geben. Sandra Swoboda hatte ein Papier eingereicht, welches sich mit den Marktmerkmalen beschäftigt, die die Kartellbildung beeinflussen. Auch sie erhielt von den Teilnehmern wertvolle Anregungen und Hinweise für ihre weitere Forschungstätigkeit.

Neben den Korreferaten bot das umfangreiche Rahmenprogramm den Teilnehmern ebenfalls die Möglichkeit sich über aktuelle und zukünftige Forschungsprojekte auszutauschen. Bereits am Abend vor der Veranstal-

tung bot das Get-Together im Hotel Tanne eine gute Gelegenheit alte Gesichter wiederzusehen und neue Gesichter kennenzulernen. Weiterhin gab es ein gemeinsames Abendessen im Haus am See, das ebenfalls eine Plattform für den informellen Austausch untereinander bot.

Das 50. Hohenheimer Oberseminar wird als Jubiläums-HOS an seinem Ursprungsort, der Universität Hohenheim, vom 19. bis zum 21. April 2018 stattfinden.

---

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

---

## IfG Kennenlernabend

*am 19.10.2017 in den Räumen des Instituts für Genossenschaftswesen*

Wie zu Anfang eines jeden Semesters lud das Institut für Genossenschaftswesen auch in diesem Oktober wieder zum traditionellen Kennenlernabend ein. Bei der nunmehr 33. Auflage dieser Veranstaltung erschienen wieder zahlreiche interessierte Studierende, die sich in ungezwungener Atmosphäre untereinander sowie mit den Mitarbeitern des Instituts austauschen konnten.

Am 19.10.2017 war es wieder einmal so weit, der Kennenlernabend des IfG stand an. Wie schon in der Vergangenheit wurde das Institut im Vorfeld feierlich dekoriert, damit ab 19:00 Uhr die Gäste von Prof. Dr. Theresia Theurl persönlich mit Sekt und Orangensaft begrüßt werden konnten.

Nachdem sich die Flure gefüllt hatten, wurde der Abend durch eine kurze Eröffnungsrede der Institutsleiterin offiziell eröffnet und in den Räumlichkeiten begann ein reger Austausch unter den erschienenen Studierenden sowie den Mitarbeitern des Lehrstuhls.

Der entspannte, informelle Gesprächsrahmen wird hierbei von den Besuchern besonders geschätzt, da so neben Gesprächen über aktuelle Themen und dem Knüpfen neuer Kontakte auch viele Fragen zum Lehrangebot oder der Forschungsarbeit des IfG einfacher beantwortet werden können. Auch für das Institut sind diese Gespräche immer sehr aufschlussreich und bieten sowohl die Möglichkeit den Nachwuchs für eine eventuelle studentische oder wissenschaftliche Tätigkeit zu begeistern, als auch persönliches Feedback zu den angebotenen Lehrinhalten und Veranstaltungen zu bekommen.



Für das leibliche Wohl der Anwesenden war ebenfalls gesorgt, eine Auswahl an Pizza, Kaltgetränken und Snacks wurde durch die Mitarbeiter und Hilfskräfte organisiert und fand großen Anklang unter den Gästen.

Erst spät verließen die letzten Gäste nach einem für alle Beteiligten gelungenen Abend das Gebäude und das Event kann wieder einmal als voller Erfolg angesehen werden. Deshalb wird die Tradition natürlich auch im nächsten Semester wieder fortgeführt werden. Das Institut für Genossenschaftswesen freut sich bereits auf viele neue und auch schon bekannte Gesichter.

➔ Niclas Niemeier

☎ (0251) 83-2 28 03

✉ info@  
ifg-muenster.de

# Vorträge

## Theresia Theurl

### *Unterschiedliche Kulturen der Mittelstands-Finanzierung in Europa – ein Überblick\**

Innerhalb Europas, auch in der Europäischen Union, sind unterschiedliche Unternehmensfinanzierungsmodelle, -strukturen und -kulturen festzustellen. Dies führt zur Frage, welche Determinanten dazu geführt haben und welche politischen Schlussfolgerungen daraus zu ziehen sind.

Wählt man die Theorie als Ausgangspunkt, ergibt sich aus dieser, dass ähnliche Unternehmen ähnliche Finanzierungen wählen und zwar unabhängig von ihrem Standort. Dies folgt daraus, dass die Finanzierung von den Eigenschaften des Unternehmens und den Marktgegebenheiten, die die Konditionen bestimmen, abhängt. Gemäß dem Theorem von Modigliani-Miller ist die Relation von Eigenkapital- und Fremdkapitalfinanzierung im Ergebnis unerheblich. Doch diese Herangehensweise vernachlässigt Marktunvollkommenheiten und aus der Tradition kommende Pfadabhängigkeiten. Zusätzlich haben institutionelle Strukturen (z.B. Bankenstrukturen) und deren Entstehung Einfluss auf die Herausbildung von Finanzierungskulturen.

### Finanzierungs-determinanten

Daher sind bei den Determinanten von Finanzierungen neben Merkmalen von Unternehmen und Markt Strukturen und Institutionen zu berücksichtigen. Unternehmerische Einflussgrößen sind Bonität, Unterneh-

mensgröße, Präferenzen sowie nicht-preisliche Faktoren. Unterschiede werden sich vor allem durch Unternehmensstrukturen ergeben. Marktgegebenheiten spiegeln sich in Zinsen und Volumina und werden durch die Konjunktur und andere realwirtschaftliche Faktoren beeinflusst. Unterschiede in der Unternehmensfinanzierung sind daher z.B. durch Länderkonjunkturen möglich. Die Finanzierung wird jedoch auch durch die Bankenstruktur, die Qualität der Finanzintermediation (Verfügbarkeit von Finanzierungsarten, Kreditsubsti-

tute), Förderstrukturen sowie die steuerliche Behandlung geprägt. Wie angeführt bringen sie langfristig gewachsene Unterschiede zum Ausdruck.

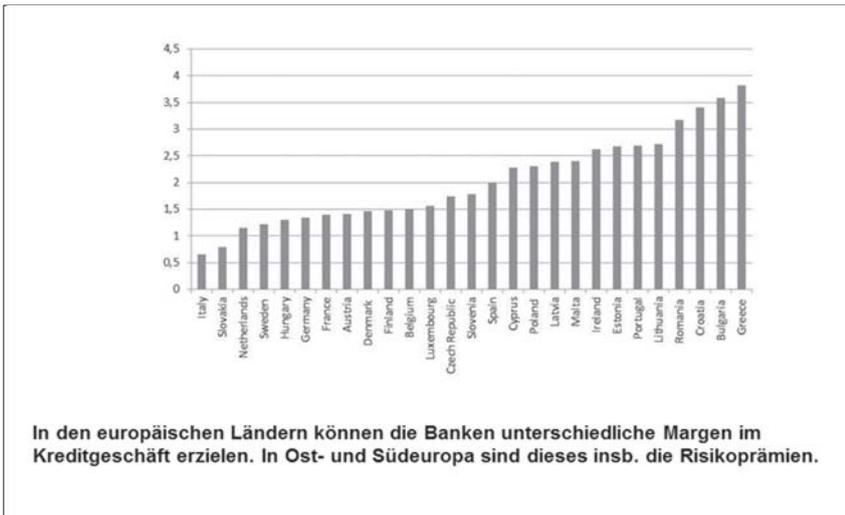
### Finanzierungskulturen

Daraus folgt, dass Unterschiedliche in den strukturellen und institutionellen Gegebenheiten auch zu einem abweichenden Finanzierungsverhalten der Unternehmen führen können. Sie führen auch zu unterschiedlichen Unternehmensstrukturen, was ebenso die Finanzierung beeinflusst. Schließlich

<b>Unternehmen</b>	Bonität Unternehmensgröße Präferenzen Nicht-preisliche Faktoren	Unterschiede z.B. durch Unternehmensstrukturen möglich
<b>Markt</b>	Zinsen Volumen Konjunktur	Unterschiede z.B. durch unterschiedliche nationale Konjunkturen möglich
<b>Strukturen / Institutionen</b>	Bankenstruktur Qualität der Finanzintermediation - Verfügbarkeit von Finanzierungsarten - Kreditsubstitute Förderstrukturen Steuerliche Behandlung	Langfristige Unterschiede, die gewachsen sind

Determinanten der Finanzierungen

Quelle: ECB Datawarehouse



Kreditmargen der Banken

### Kreditzugänge

Ob Kreditanträge abgelehnt oder nur zum Teil bewilligt wurden, ist ebenfalls sehr unterschiedlich. Der Kreditzugang in den südeuropäischen EWU-Krisenstaaten ist schwierig, während in Deutschland und Österreich nur wenige Restriktionen zum Ausdruck kommen. Die hohe Ablehnungsquote in den Niederlanden bedarf zusätzlicher Informationen und Untersuchungen. Dass kleine Unternehmen einen schlechteren Zugang zu Krediten haben als größere, gilt generell in der EU. Allerdings unterschei-

führen unterschiedliche Marktgegebenheiten zu nationalen Finanzierungsbesonderheiten. Besonders ausgeprägt dürfte dies für mittelständische Unternehmen gelten. Die Frage ist naheliegend, ob sich die vermuteten Unterschiede tatsächlich empirisch feststellen lassen.

### Empirie

Zusammenfassend ist dies der Fall und zwar in vielerlei Hinsicht. So unterscheiden sich die Marktanteile der mittelstandsaffinen Banken in den einzelnen EU-Staaten, was sich in der Kreditversorgung auswirkt. In den europäischen Ländern können die Banken sehr unterschiedliche Margen im Kreditgeschäft erzielen, was in Ost- und Südeuropa insbesondere durch die Risikoprämien bedingt ist. Auch die Kreditkosten für die Unternehmen unterscheiden sich und sind vor allem für die südlichen und osteuropäischen Länder hoch. Deutliche Divergenzen zeigen sich auch in den finanziellen Verbindlichkeiten der Unternehmen, ebenso unterschiedliche Strukturen der Unternehmensverbindlichkeiten. Zusätzlich unterscheidet sich die Aufteilung in Eigenkapital und Kredite.

det sich das Ausmaß zwischen den EU-Staaten. Dies gilt auch für die Unterschiede in den einzelnen Finanzierungsarten zwischen den Unternehmen unterschiedlicher Staaten. Während Kreditlinien, Bankkredite und Leasing generell wichtig sind, sind Schuldverschreibungen dagegen kaum bedeutsam und dies in allen EU-Volkswirtschaften. Die Bedeutung von Bankkrediten in der mittelständischen Wirtschaft ist generell hoch, besonders ausgeprägt in Frankreich und Belgien. Das am stärksten genutzte Instrument sind Kreditlinien und Überziehungskredite. Dies zeigt sich vor allem in Irland und Finnland, kaum in Griechenland.

### Finanzierungsarten

Handelskredite werden in den deutschsprachigen Ländern und den Niederlanden wenig, hingegen in Irland und Großbritannien sowie in den Krisenländern der Eurozone deutlich stärker in Anspruch genommen. Für mittelständische Unternehmen haben Leasing und Factoring eine relativ geringe Relevanz in südlichen Ländern (Ausnahme Portugal), hingegen hohe



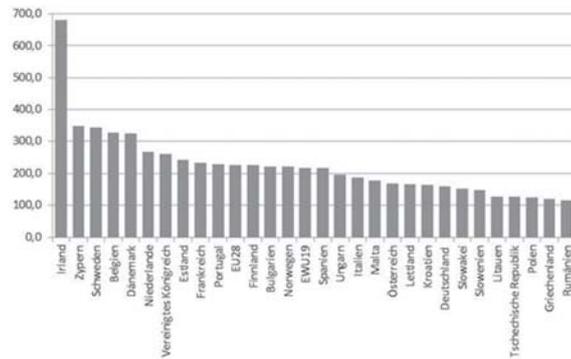
Kreditkosten der Unternehmen

Quelle: ECB Datawarehouse

Bedeutung in Deutschland und Finnland. Bezüglich der Eigenkapitalfinanzierung sind drei Ländergruppen zu unterscheiden. Hohe Relevanz zeigt sich in Finnland, Griechenland und den Niederlanden, während Großbritannien, Irland, Frankreich, Belgien, Deutschland und Österreich dahinter zurückbleiben. Spanien, die Slowakei, Portugal und Italien bilden die Schlusslichter. Für alle Staaten gilt, dass die Einschätzung der Relevanz die tatsächliche Nutzung deutlich übersteigt. Die Innenfinanzierung über einbehaltene Gewinne wird vor allem in Irland genutzt, während in Belgien, Niederlanden und auch Griechenland nur geringe Anteile aufscheinen. Im Ergebnis zeigt sich, dass in den einzelnen EU-Mitgliedsstaaten mittelständische Unternehmen erhebliche Unterschiede bezüglich der Finanzierungsarten aufweisen, ebenso wie sich der Zugang zu den Finanzierungen markant unterscheidet.

### Konsequenzen

Welche politischen Schlussfolgerungen können aus diesem empirischen



Deutliche Divergenzen in den finanziellen Verbindlichkeiten der Unternehmen.

Verbindlichkeiten der Unternehmen – In Prozent des BIP, Ergebnisse der VGR

Tatbestand gezogen werden? Erstens würden einheitliche europäische Regulierungen zur Unternehmensfinanzierung, die die gewachsenen Strukturen nicht berücksichtigen, zu Finanzierungsbrüchen führen. Dies gilt sowohl für Maßnahmen der Bankenregulierung als auch für die weitere Forcierung der Kapitalmarktunion. Letztere zeigt eine deutlichen Präferenz der Kapitalmarktfinanzierung anstatt des etwa in Deutschland bewährten „Relationship Banking“. Zweitens wird nur eine langsame Angleichung der Strukturen in der Realwirtschaft

und im Finanzsektor dazu führen, dass sich auch die Finanzierungsstrukturen in der Europäischen Union anpassen werden. Drittens sollte dem Institutionenwettbewerb auch in der Finanzierung der Unternehmen Raum gelassen werden.

### Fazit

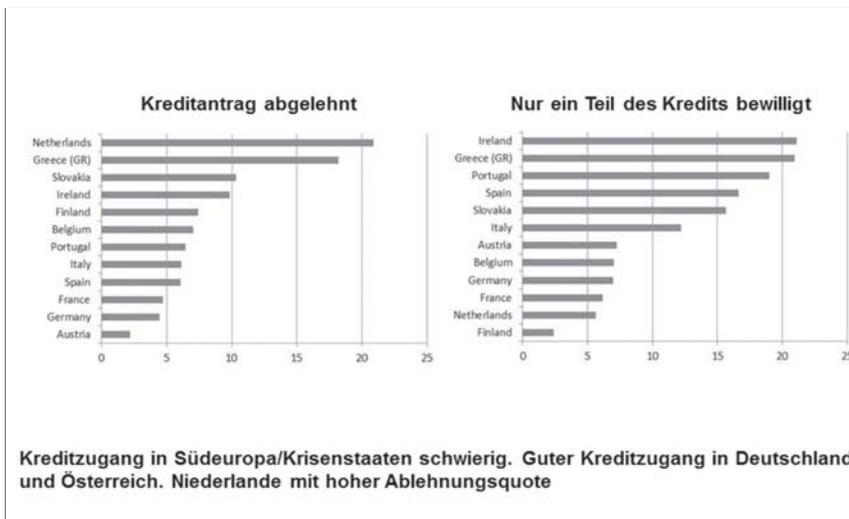
Unterschiedliche Finanzierungskulturen werden durch Institutionen und Traditionen geprägt, die sich nur sehr langsam verändern. Dies zeigt sich in der Europäischen Union sehr deutlich. Werden einheitliche Finanzierungsvorgaben oder -förderungen über diese unterschiedlichen Kulturen gestülpt, sind Friktionen sehr wahrscheinlich, die nicht nur das Bankwesen, sondern auch die Unternehmen beeinträchtigen werden.

\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des Walter Eucken-Workshops am 29.06.2017 in Düsseldorf.

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

Quelle: Eurostat Datenbank

Quelle: SAFE via ECB Datawarehouse



Zugang zu Krediten

## Theresa Theurl

*Zukunft Europa\**

Viele Blickwinkel können gefunden werden, um das Augenmerk auf die Europäische Union und ihre Zukunft zu lenken. Es kann die Momentaufnahme oder es können die Perspektiven in den Mittelpunkt gestellt werden. Die EU kann für sich oder in ihrem globalen Umfeld betrachtet werden. Es kann die Position einzelner Mitgliedstaaten oder der EU-Gremien eingenommen werden. Soll der Analyseschwerpunkt ein politischer, wirtschaftlicher oder gesellschaftlicher sein?

Es stellt sich heraus, dass sich zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und den EU-Institutionen, den drei konstituierenden Elementen des EU-Integrationsprozesses Widersprüche herausgebildet haben. Sie zeigen sich in den Entwicklungen rund um den Brexit, in der Geldpolitik der EZB, einer über einen längeren Zeitraum unzulänglichen wirtschaftlichen Entwicklung und in strukturellen Ungleichgewichten. Betrachtet man die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, so litten diese bis vor Kurzem an einer lauen Realwirtschaft, immer noch an einer fragilen Finanzwirtschaft und hohen Staatsschulden. In gesellschaftspolitischer Hinsicht fallen eine EU-affine Jugend sowie die zunehmende Bedeutung von EU-kritischen Parteien auf. Dies wird begleitet von einer forschen Rhetorik der EU-Gremien und weitreichenden Plänen für weitere Integrationschritte. Was soll daraus für die Zukunft Europa abgeleitet werden?

### Handlungsfähigkeit

Es zeigt sich, dass Europas Image von außen besser eingeschätzt wird als es innerhalb wahrgenommen wird. Der Eurobarometer zeigt, worin die EU-Bürger die aktuellen Probleme sehen. Dies sind heute Terrorismus und Einwanderung. Erst dann kommen die wirtschaftlichen Themen. Doch gera-



de in diesen wahrgenommenen Problembereichen hat sich die EU als nicht besonders handlungsfähig herausgestellt.

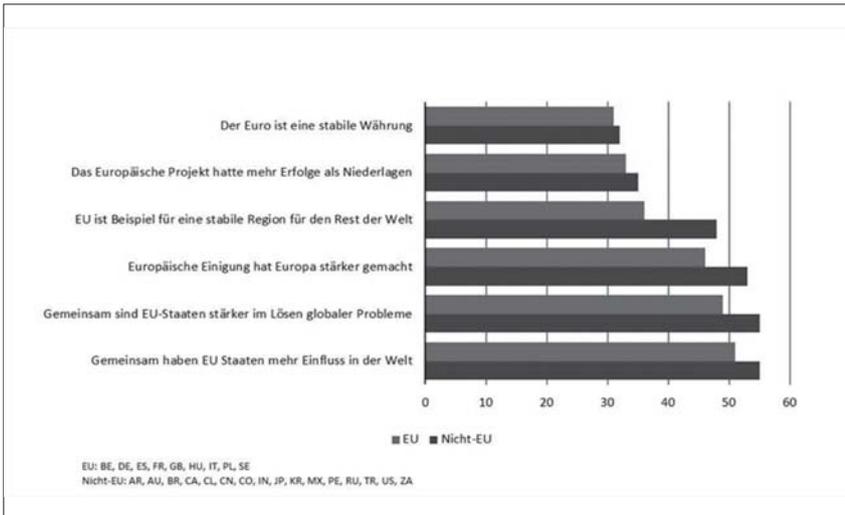
### Dynamik

Es sind einerseits Treiber, andererseits Hemmschuhe, die aktuell für die Entwicklung der Europäischen Union verantwortlich sind. Dass die Anzahl



EU:Widersprüche

Quelle: Ipsos, Deutsche Bank Research



Europas Image – Von außen besser als von innen (Zustimmung in %)

der Mitglieder, die auch noch deutlich heterogener geworden sind, zugezogen hat, ist gleich am Beginn zu nennen. Diese und andere Ursachen führen zu einer nur eingeschränkten Handlungsfähigkeit, die wiederum die Glaubwürdigkeit des EU-Integrationsprozesses mindert. Die eingeschränkte Handlungsfähigkeit hat ihrerseits zu einer monetären Superinstanz geführt, die nicht nur die monetären Ordnungsinterdependenzen vernachlässigt, sondern deren Wirken auch zu wenig auf die Zusammenhän-

ge zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Institutionen Bedacht nimmt. Die Bevölkerung der EU nimmt heute ein Übergewicht von Zentralität anstelle von Subsidiarität wahr. Die offene Perspektive des Integrationsprozesses trägt schließlich zu einer Beliebigkeit in der Begründung von Integrationsritten bei und sie kann dies auch.

### Status quo

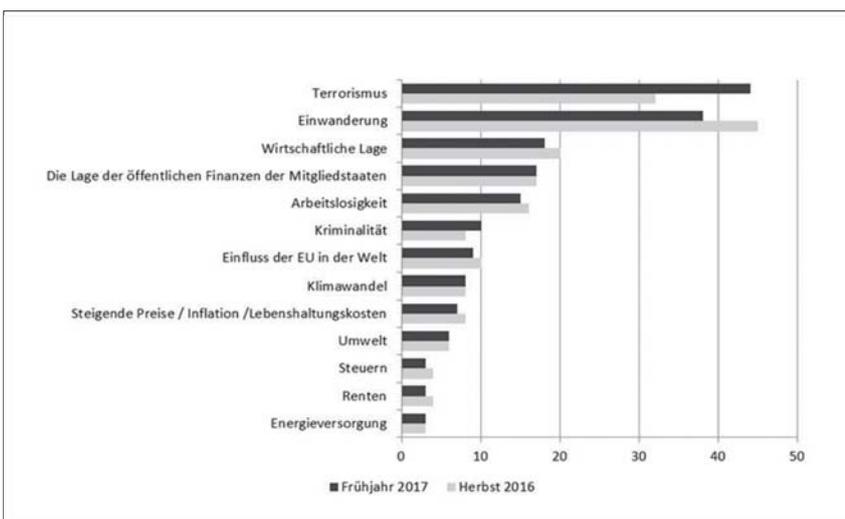
Im Jubiläumjahr „60 Jahre Römische Verträge“ zeigt sich eindrucksvoll, dass die EU-Institutionen zunehmend

weniger zur wirtschaftlichen Basis und zur gesellschaftlichen Entwicklung des Integrationsraumes passen. So herrscht Uneinigkeit in „großen Fragen“, insbesondere bezüglich der Art der Anpassungen an wirtschaftliche Entwicklungen. Ein bislang unvollendeter Krisenexit bei EZB, Banken und Staatshaushalten kommt dazu, ergänzt durch unbefriedigend verlaufende Brexit-Verhandlungen. Dabei erfordert das geopolitische Umfeld (z.B. USA, Türkei) überzeugende europäische Antworten. Solche sind nicht vorhanden. Stattdessen wurden in der jüngeren Vergangenheit mehrere offizielle Dokumente zu den EU-Perspektiven vorgestellt. Zu nennen ist das Weißbuch zur Zukunft Europas (siehe IfG-Newsletter 1/2017, S. 75ff.) mit seinen fünf Szenarien sowie darauf aufbauend mehrere Reflexionspapiere. Große Aufmerksamkeit haben daneben die Vorschläge des französischen Staatspräsidenten Emmanuel Macron hervorgerufen, die er in seiner Rede an der Sorbonne vorgestellt hat. Doch auch diese lassen nicht nur wesentliche Fragen offen, sondern scheinen weit von ihrer Umsetzbarkeit entfernt.

### Teutonisches Modell

Welche Perspektiven sich letztlich für die EU abzeichnen, wird nicht zuletzt davon abhängen, wie stark der französische Staatspräsident seine Vorstellungen in der Europäischen Union durchsetzen kann und welche politische Konstellation sich in Deutschland ergeben wird. Seit vielen Jahrzehnten konkurrieren ein „teutonisches Modell“, das die nationale Verantwortung der Mitgliedsstaaten be-

Quelle: Eurobarometer



Wichtige Probleme

– Was sind Ihrer Meinung nach die beiden wichtigsten Probleme, denen die EU derzeit gegenübersteht? (in % – EU)

„Teutonisches Modell“	„Mediterranes Modell“
Betonung nationaler Verantwortung	Betonung gemeinsamer Solidarität
Versuch stärkere Commitments zu vereinbaren, Zurückhaltung bei Gemeinschaftsmaßnahmen	Versuch gemeinsame Finanzinstrumente einzurichten (Öffentliche Investitionen, Steuerbasis, EU-Anleihen)
Vermeidung gemeinsamer Finanzinstrumente ohne Kompetenztransfer	Für diese Finanzinstrumente auch Kompetenztransfers zulassen
Betonung von Strukturreformen	Betonung von EU-Solidarität und damit begründeter Transfers
Betonung konventioneller Geldpolitik	Betonung aktiver und steuernder Geldpolitik auch zur Staatsfinanzierung
Betonung nationaler Verantwortung	Betonung gemeinsamer (EU-)Verantwortung

Welche Zukunft?

tont mit einem „mediterranen Modell“, das die Unionssolidarität in den Vordergrund stellt. Ersteres ist damit verbunden stärkere Commitments für die Mitglieder zu vereinbaren und Zurückhaltung bei Gemeinschaftsmaßnahmen zu üben. Die Vermeidung gemeinsamer Finanzinstrumente ohne Kompetenztransfer ist wesentlich. Betont werden die Notwendigkeit von Strukturreformen sowie eine stabilitätsorientierte Geldpolitik.

### Mediterranes Modell

Anders stellen sich die Präferenzen des mediterranen Modells dar. In diesem werden eine aktive und steuernde Geldpolitik gefordert, die auch vor der Staatsfinanzierung nicht zurückschrecken sollte, wenn die Entwicklungen dies nahelegen. Es werden zahlreiche Vorschläge vermittelt, die gemeinsame Finanzinstrumente beinhalten. Sie sollen öffentliche Investitionen finanzieren, eine EU-Steuerbasis schaffen oder EU-Anleihen ausgeben. Für solche Finanzinstrumente würden auch Kompetenztransfers von den Mitgliedsstaaten an die EU zugelassen. Die EU-Solidarität und damit begründete Transfers werden als

wirksame Anpassungs- und Ausgleichsmechanismen eingeschätzt. Diese beiden Modelle sind alles andere als neu. Sie durchziehen die EU-Integrationsdebatte und gewinnen mit der Zunahme des Integrationsstandes nicht nur Bedeutung, sondern sie werden auch schwerwiegender was ihre Konsequenzen betrifft.

### Monetäre Dominanz

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Zukunft der monetären Politik auch einen starken Einfluss auf die institutionelle Perspektive der Europäischen Union ausüben wird. So kann es zu einer Normalisierung der Liquiditäts- und Zinspolitik kommen (Back to normal). Es zeichnet sich allerdings ab, dass ein solches Szenario auf absehbare Zeit eher nicht zu erwarten ist, dies trotz der ersten zaghaften Verringerung von Anleihenkäufen durch die EZB. Wahrscheinlicher scheint die Fortsetzung des aktuell umgesetzten Szenarios (Muddling through) zu sein. Die grundlegenden institutionellen Widersprüche der EU und Währungsunion werden in diesem nicht gelöst. Also kann es allenfalls ein temporäres Übergangssze-

nario sein, bevor irgendwann doch Entscheidungen grundsätzlicher Natur zu treffen sind, soll nicht der Zufall die EU-Perspektive bestimmen. Ein drittes Szenario (Break up) wäre mit der Beendigung der Währungsunion oder dem Austritt von Mitgliedern verbunden. Es zeichnet sich derzeit nicht ab, war die EWU doch mit sehr hohen spezifischen Investitionen verbunden und wären mit einem solchen Schritt erhebliche Unsicherheiten und hohe politische Kosten verbunden.

### Fazit

Einmal mehr zeigt sich, dass die Zukunft Europas nicht nur eine sein kann, sondern dass unterschiedliche Perspektiven möglich sind. Es muss heute offen bleiben, in welche Richtung es gehen wird. In diesem Umfeld wäre eine breite Diskussion in Gesellschaft und Politik hilfreich, die zur Auslotung der EU-Präferenzen der Bevölkerung beitragen kann. Die gewünschte Arbeitsteilung zwischen EU und Mitgliedsstaaten annähernd zu kennen, könnte dazu beitragen das europapolitische Muddling through allmählich zu verlassen und die markanten Widersprüche zwischen Institutionen und wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen aufzulösen.

\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen eines fibeg-Workshops am 07.09.2017 in Feuersbrunn/Niederösterreich.

---

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

---

Theresa Theurl

Die Geldpolitik der EZB: Risiken und Nebenwirkungen\*

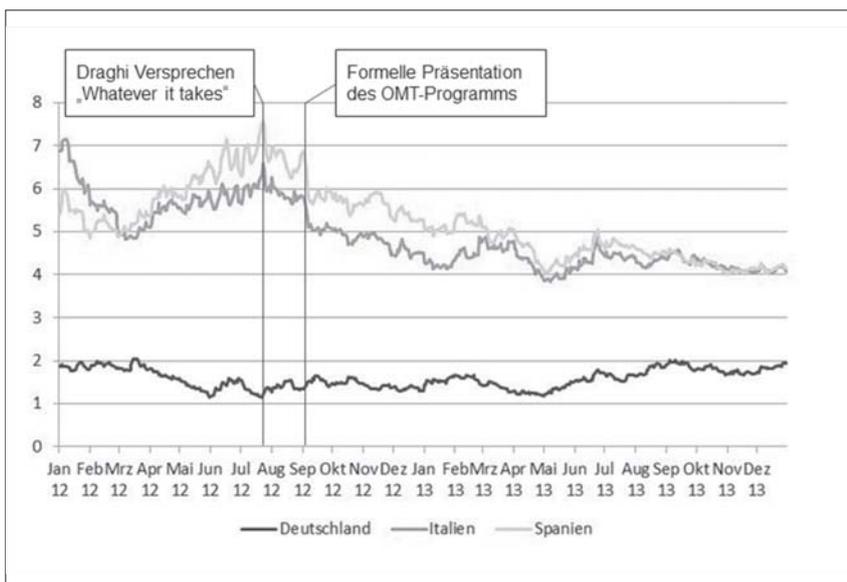
Mit Spannung hatte man auf den 26. Oktober 2017 mit den Ergebnissen der Sitzung des EZB-Rats gewartet. Stand der „Einstieg in den Ausstieg“ aus der sehr lockeren Geldpolitik auf dem Programm? Zwar werden Anleihekäufe im Asset Purchase-Programme ab Januar 2018 auf monatlich 30 Mrd. € halbiert und bis zum folgenden September fortgesetzt. Doch ebenso wurde angekündigt, dass sie auch länger beibehalten und wieder erhöht werden können, wenn die Einschätzung der Inflationsentwicklung dies erfordern sollte. Die Reinvestition der Beträge der fällig werdenden Anleihen erfolgt ohnehin weiter und auch die Vollzuteilung von Liquidität im Rahmen der Hauptrefinanzierungsgeschäfte wird bis mindestens 2019 fortgeführt. Zusätzlich sollen die Notenbankzinsen noch lange auf ihrem niedrigen Niveau verharren. Alles andere als ein beherzter und glaubwürdiger Ausstieg also.

Wann hat diese geldpolitische Ausprägung begonnen, weshalb und welches sind die Perspektiven. In Erinnerung bleiben wird die markige Ankündigung auf einer Investorenkonferenz in London am 26. Juli 2012, dass die EZB sich starker Maßnahmen bedienen würde, sofern sie es für nötig befinden würde. Das „whatever it takes“ hat tatsächlich unmittelbar die Erwartungen gedreht und noch bevor formell das OMT-Programm verabschie-

det wurde (September 2012) sanken die Renditen von Staatspapieren, nahmen die Divergenzen ab und verschwand die Nervosität, ebenso die Vermutung eines Endes der Europäischen Währungsunion. Diese markanten Maßnahmen und ihre Folgen legen es nahe, sich an den tatsächlichen Beginn dieser monetären Politik zu erinnern, an den Beginn des Pfades, der auch heute noch beschriftet wird.

Finanzmarktkrise

Es war die globale Finanzmarktkrise, die 2007 aus einer Immobilienkrise in den USA heraus begann und die auch starke realwirtschaftliche Einbrüche sowie eine Bankenkrise nach sich zog. Sie drohte auch die Europäische Währungsunion zu sprengen und weltweit wurden zahlreiche Banken und andere Finanzinstitute, auch Unternehmen, staatlich unterstützt oder sie wurden insolvent. An den Finanzmärkten herrschte für einen längeren Zeitraum große Instabilität. In diesem Umfeld begann die Krisenpolitik in der Eurozone. Sie bestand aus koordinierten EU-Hilfsprogrammen und Rettungspaketen für „Programmländer“, z.B. Griechenland. Die expansive Fiskalpolitik wurde bald in den Staatshaushalten und dem Aufbau der Staatsverschuldung sichtbar. Daneben begann eine außerordentlich expansive Geldpolitik über eine starke Ausweitung der Liquidität durch die EZB und die Senkung der Notenbankzinssätze. Dieses Bündel an wirtschaftspolitischen Maßnahmen war wirksam und es ist in der Evaluation

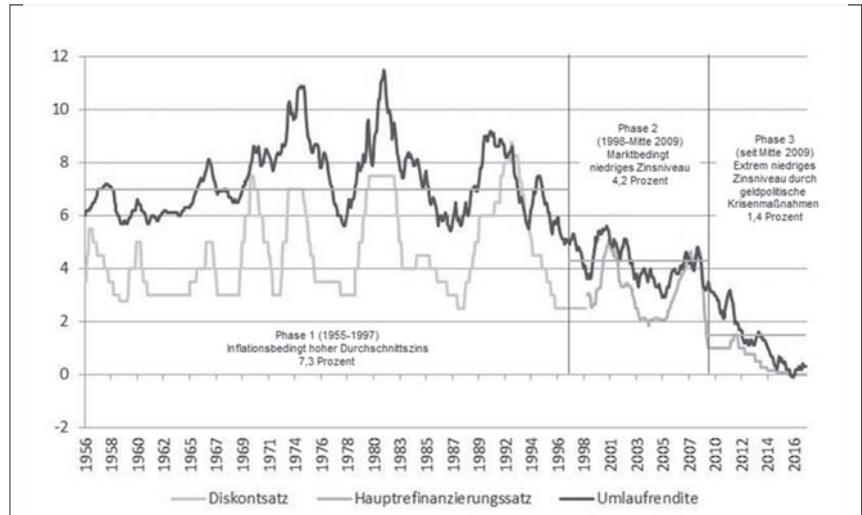


Schnelle Wirkungen – Renditen zehnjähriger Staatsanleihen

als richtig und positiv einzuschätzen, auch wenn sich die Phase der Normalisierung der wirtschaftlichen Entwicklung in manchen Mitgliedsländern lange hinzog oder auch heute noch nicht erreicht wurde. Die Fehler der Weltwirtschaftskrise in den 30er Jahren des vorangegangenen Jahrhunderts wurden erfolgreich vermieden.

### Dominante EZB

Bereits in dieser Phase hat die Europäische Zentralbank wirtschaftspolitisch die Führung übernommen, Handlungsfähigkeit demonstriert und über niedrige Zinssätze und die Schaffung hoher Liquidität die Nachfrage anregen und die Inflationserwartungen stabilisieren wollen. Dieser Ansatz war richtig und auch erfolgreich. Die Maßnahmen haben nicht nur im langjährigen Zinsgefüge tiefe Spuren hinterlassen. Noch nie seit dem zweiten Weltkrieg sanken die Zinssätze auf ein so niedriges Niveau. Noch drastischer sind sie in der Zentralbankbilanz zu sehen, in ihrem Ausmaß, in der Struktur der Aktivseite und in den einzelnen Etappen des Aufbaus des großen Volumens.



Quelle: DZ BANK (2017): Weiter wachsende Zinsenbußen privater Haushalte in Deutschland, S. 3

Langfristige Zinsentwicklung in Deutschland

### Quantitative Easing

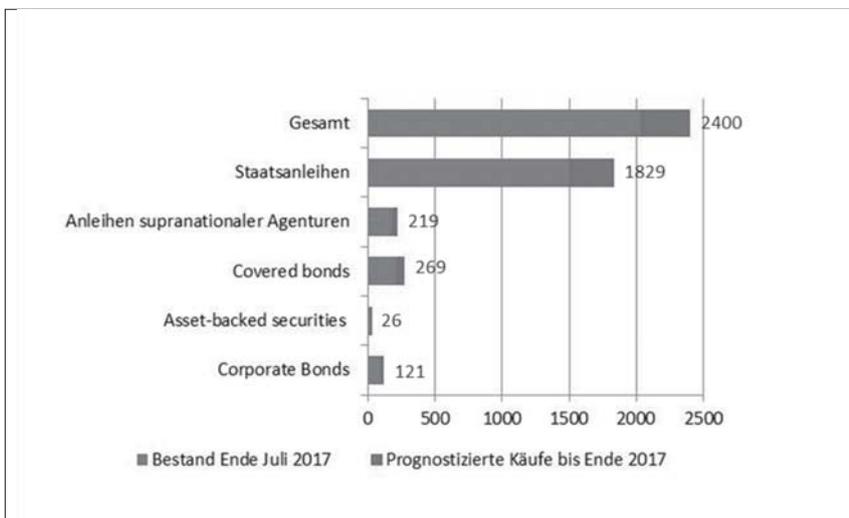
Zu dieser Entwicklung haben über die Jahre zahlreiche Liquiditätsprogramme geführt, die spätestens ab 2014/15 kritisch eingeschätzt werden müssen, den Beginn des Quantitative Easing, für das zu diesem Zeitpunkt im FED bereits der Ausstieg diskutiert und vorbereitet wurde. Die diversen Liquiditätsprogramme hatten unterschiedliche Entstehungsgeschichten sowie unterschiedliche Schwerpunkte in den Zielsetzungen: die Verbesserung der geldpolitischen Transmission, die Erhöhung der Inflation oder

der Inflationserwartungen, die indirekte Senkung der Zinssätze, die Senkung des Euro-Wechselkurses sowie – nicht offen ausgesprochen – auch die Unterstützung der Finanzierung staatlicher Aktivitäten.

### Asset Purchase-Programme

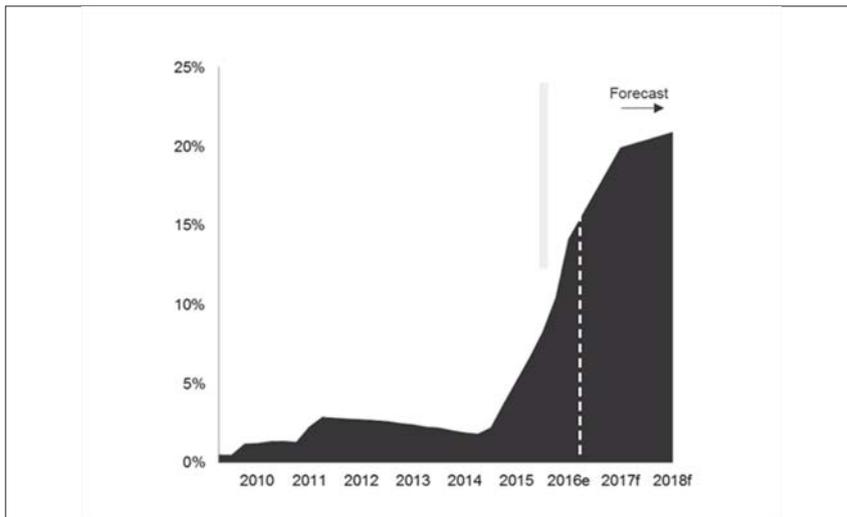
Quantitative Easing wird von der EZB auf der Grundlage des APP (Asset Purchase-Programme) durchgeführt. Dieses beinhaltet den Kauf von Staatspapieren und Schuldscheinen von EU-Institutionen auf dem Sekundärmarkt im Rahmen des PSPP (Public Sector Purchase Programme), das den allergrößten Teil des Gesamtprogrammes ausmacht. Dazu kommen mit dem ABSPP (Asset Backed Securities Purchase Programme) der Ankauf forderungsbesicherter Papiere, mit dem CBPP (Covered Bond Purchase Programme) das Programm zum Ankauf gedeckter Schuldverschreibungen wie Pfandbriefen und mit dem CSPP (Corporate Bond Purchase Programme) der Ankauf von auf Euro lautenden Investment-Grade-Anleihen von Unternehmen.

Quelle: Eigene Prognose auf Basis der durchschnittlichen Monatskäufe 2017



Quantitative Easing (In Mrd. €)

Quelle: Allianz: QE Monitor, März 2017



Eurosystem als größter Gläubiger der Mitgliedsstaaten (Anteil der vom Eurosystem gehaltenen Staatsanleihen an den Gesamtstaatsschulden der Eurozoneländer in Prozent)

Werden die Begründungen für die einzelnen Programme, ihre Veränderung und Fortsetzung einer Exegese unterzogen, zeigen sich unterschiedliche Begründungen für ihre Notwendigkeit. Abweichende Begründungen werden bei ähnlichen makroökonomischen Rahmenbedingungen geboten und übereinstimmende bei abweichenden.

### Markante Spuren

Diese Aktivitäten der EZB in den letzten Jahren haben tiefe Spuren hinterlassen, die nicht nur in der Zentralbankbilanz zu sehen sind, sondern die Risiken und Nebenwirkungen hervorgerufen haben, die langfristig spürbar sein werden. Bevor auf diese einzugehen ist, ist festzuhalten, dass der größte Anteil der monatlichen Geldspritzen durch den Kauf von Staatsanleihen erfolgt, alle anderen Papiere weisen ein geringes Volumen auf. Auf diese Weise ist das Eurosystem zum größten Gläubiger der Mitgliedstaaten geworden. In Abhängigkeit von deren

Verschuldung und Wirtschaftsleistung verteilt sich dies über die einzelnen Staaten sehr unterschiedlich. Zusammengefasst ist also ein großer Teil der Liquidität in die Staatsfinanzierung geflossen, daneben in die Bank- und Unternehmensfinanzierung. Also standen im Vordergrund primär nicht geldpolitisch motivierte Maßnahmen oder Ansatzpunkte, sondern weit darüber hinausgehende.

### Wirkungen

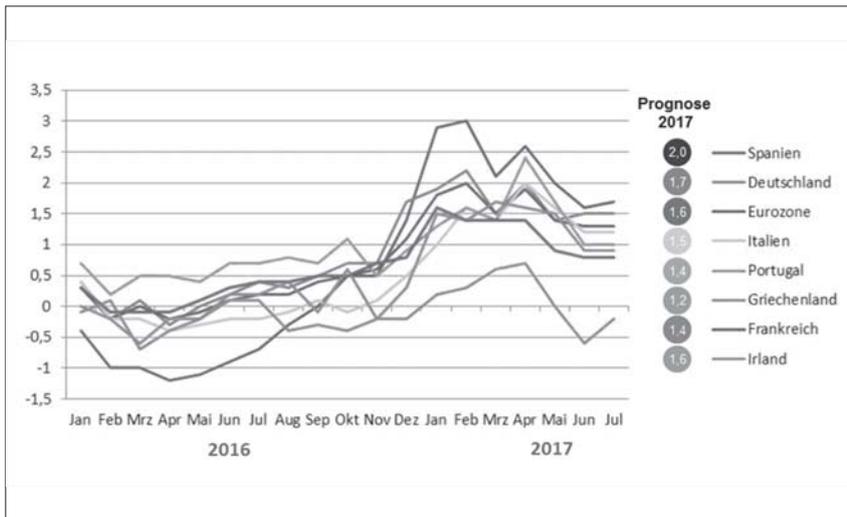
Wird nach den direkten Wirkungen hinsichtlich Realwirtschaft und Inflation gefragt, sind die Ergebnisse bestenfalls verhalten. Zwar zeigt sich seit Mitte 2014 nun ein nachhaltiges Wachstum in fast allen Eurozoneländern, aber dieses ist teilweise als Catch-up-Wachstum einzuordnen. So verharren Portugal, Italien, Griechenland und Zypern auch heute noch auf dem Wohlstandsniveau vom Beginn der 2000er Jahre. Würde man die realwirtschaftliche Verbesserung, die sich

allmählich einstellt, auf die monetären Maßnahmen zurückführen, hätte diese wohl mehr Nebenwirkungen als Wirkungen erzielt. Ähnlich stellt es sich bei der Inflationsrate dar, die wohl beim Fortschreiten der realwirtschaftlichen Entwicklung auch ihren „argumentativ-universellen“ Zielcharakter der monetären Politik wieder verlieren könnte. Dies gilt heute bereits, wenn stärker die Kerninflation, die Unterschiede in den Euroländern und die Zunahme der Vermögenspreise berücksichtigt werden. Es darf nicht unerwähnt bleiben, dass die direkte Verbindung zwischen Geldpolitik und Realwirtschaft, der Kreditkanal, völlig ausgedünnt ist. Mit der aktuell vorhandenen Liquidität könnte die Kreditvergabe verdreifacht werden.

### Risikoorientierung

Sollte uns dies alles zu denken geben? Es ist zumindest notwendig, einige der entstandenen Nebenwirkungen und Risiken zu benennen. Der starke Druck auf die Profitabilität der Banken, vor allem auf jene, die in der Realwirtschaft verankert und daher auf die Zinserträge angewiesen sind, wird seit Längerem beklagt. Auf sie wirkt nach wie vor die „Draghi-Zange“, höhere Kosten durch Regulierungsvorgaben und geringere Ertragspotenziale durch die Niedrigzinspolitik. Für Haushalte, Unternehmen und Banken gilt gleichermaßen, dass sie vor der Entscheidung stehen, höhere Risiken einzugehen oder Einkommensverluste hinzunehmen. Sehr kritisch ist die Vermischung von Geldpolitik und Staatsfinanzierung, also eine Staatsfi-

Quelle: Eurostat, EU-Kommission (Prognose)



finanzierungshilfe durch die EZB, einzuschätzen.

### Finanzstabilität

Die Verzerrung normaler Zinsstrukturen durch längst entstandene negative Renditen kann nicht ohne Folgen bleiben und beinhaltet auch eine steigende Gefahr für die Finanzstabilität. Dazu kommen nicht nur Einkommenseinbußen für Privathaushalte, sondern insgesamt ein wachsender „Geldanlagenstau“, liquide gehaltene Einkommensüberschüsse, die auf eine Veranlagung warten, die für Konsumverzicht belohnt. Neben dem Wiederanlageproblem ist zunehmend auch das Zinsänderungsrisiko zu berücksichtigen, dies vor allem bei einer Rückkehr höherer Inflationsraten. Obwohl jede Geldpolitik auch distributive Wirkungen hat, ist es dennoch nicht ihre Aufgabe Umverteilung zwischen Gesellschaftsgruppen und monetäre Industriepolitik in großem Stil als Kollateraleffekte hervorzurufen. Schließlich sollte die Notenbank Ihre Reputation auch nicht auf die Weise

Divergente Inflationsraten in der Eurozone aufbauen, dass sie sich als „Agent der Finanzmärkte“ versteht.

### Exit-Strategie

Zusammenfassend bleibt die Einschätzung, dass ein Exit aus der Krisenpolitik der EZB nun dringend geboten ist. Hauptgrund ist, dass eine Krise nicht mehr besteht und inzwischen die Nebenwirkungen und Risiken deutlich höher geworden sind als die positiven Effekte. Vor diesem Hintergrund können die Maßnahmen des 26. Oktober 2017 nur als ein allererstes Signal gedeutet werden, dem nun zügig weitere Festlegungen folgen müssen. Indirekte Staatsfinanzierung, die Rettung von Banken und Unternehmen gegen die Marktkräfte, zahlreiche strukturelle und distributive Kollateraleffekte sowie die Förderung der Risikobereitschaft und der Fehlallokation von Kapital können kein Ausweis guter Geldpolitik sein und stellen die Weichen in die falsche Richtung. Es gibt also keine Alternative zu einem zügigen Exit. Dabei muss ein Ausstiegsszenario bald kommen, konkrete Inhalte haben und glaubwür-

dig sein. Diese Merkmale weisen die Beschlüsse vom Oktober 2017 nur in Ansätzen auf.

### Fazit

Die zügige Ausarbeitung einer Exit-Strategie mit Terminen, Volumina und begleitenden Zinsschritten ist auch deswegen dringend notwendig, da in Abhängigkeit der Festlegung der Determinanten des Exits (Zeitpunkte, Kaufvolumen, Wiederanlage, Struktur nach Ländern und Programmen, Zinspolitik) es Jahrzehnte dauern wird, bis die Zentralbankbilanz in Volumen und Struktur wieder redimensioniert ist. Die eigentliche Herausforderung für die EZB aber wird die kommunikative Vorbereitung ihrer Exit-Strategie sein, muss diese doch eine argumentative Kehrtwende beinhalten. Rückblickend ist also folgende Einschätzung festzuhalten: Die EZB hat zur Bekämpfung der Finanzmarktkrise und ihrer realwirtschaftlichen Folgen einen sehr positiven Beitrag geleistet, es dann aber versäumt, faktisch und kommunikativ einen Exit aus der Krisenpolitik vorzubereiten. Nicht alles, was technisch möglich ist, ist ökonomisch klug und politisch nachhaltig.

\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des Bankenabends der Filiale Dortmund der Deutschen Bundesbank am 13. November 2017 in Dortmund.

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

## Theresia Theurl

### *BREXIT: Europäische Kapitalmärkte im globalen Wettbewerb\**

Es liegt nahe, sich Gedanken über die Folgen des Brexit zu machen, wenn internationale Investitions- und Finanzierungsentscheidungen getroffen werden. Dies gilt für Private, Unternehmen und Finanzinstitute. Besonderes Interesse rufen solche Themen aktuell deswegen hervor, weil der Brexit ein Ereignis ist, für das die Europäische Union keine Vorläufer kennt. Es fehlen also Erfahrungen. Dazu kommt, dass der Finanzplatz London das Finanzzentrum der Europäischen Union ist, und dieser nun verloren geht. Wie so vieles ist derzeit völlig unklar, welche Rolle der Finanzplatz London in Zukunft spielen wird, wodurch dieses beeinflusst wird und welche Konsequenzen daraus für Großbritannien und die EU entstehen werden.

Der Austritt Großbritanniens aus der Europäischen Union wird am 29. März 2019 vollzogen werden. Die Trennungs-Verhandlungen, an die sich dann die Verhandlungen über das zukünftige Verhältnis der beiden Wirtschaftsräume anschließen werden, verlaufen nicht ohne größere Friktionen. Sie werden weitreichende Konsequenzen für den Finanzplatz London haben, ohne dass diese im Detail heute abgeschätzt werden können. Hier werden einige Aspekte genannt, die die Auswirkungen des Brexit auf die europäischen Kapitalmärkte

betreffen, ohne dass die Thematik des Finanzplatzes London umfassend analysiert werden kann. (Vgl. dazu in diesem Newsletter die Rubrik „Im Fokus“).

#### **Realwirtschaft**

Unterschiedliche Modelle der Zusammenarbeit, die sich zwischen einem weichen und einen harten Brexit aufspannen, werden heute diskutiert. Welches letztlich zustande kommt, bestimmt die ohnehin nur schwer zu schätzenden realwirtschaftlichen Auswirkungen des Brexit auf

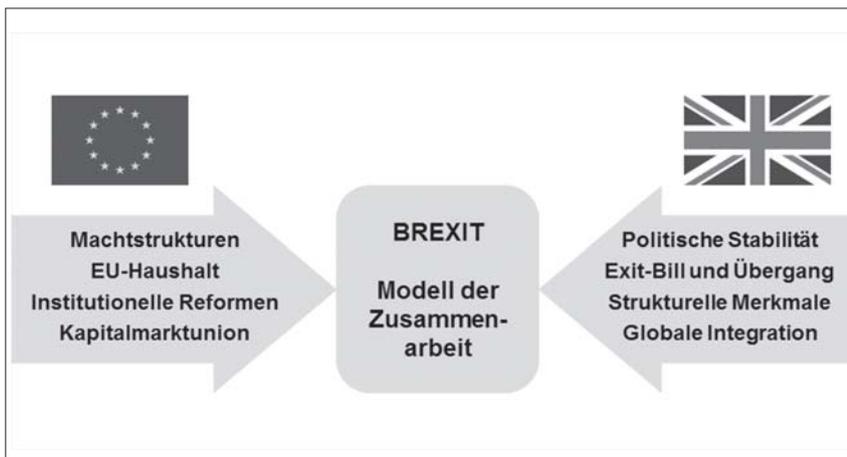
die britische Volkswirtschaft. Je härter das gewählte Modell ist, umso weniger können die Integrationsvorteile weiter in Anspruch genommen werden, umso mehr Souveränität ergibt sich hingegen für die Wirtschaftspolitik und die Regulierung und umso mehr Freiheitsgrade bilden sich für einzelwirtschaftliche Entscheidungen heraus. Unklar ist, ob diese tatsächlich attraktive Optionen enthalten. Es ist davon auszugehen, dass der realwirtschaftliche Einbruch deutlich stärker ausgeprägt sein wird als bei der Wahl eines milderen Brexit. Die realwirtschaftlichen Effekte des Brexit werden nicht ohne Auswirkungen auf die europäischen Kapitalmärkte bleiben. Es kann zu Substitutionsprozessen kommen, kann jedoch britische Investitionsmöglichkeiten unter Risikogesichtspunkten fördern. Offen ist bisher auch geblieben wie sich Unternehmen und Fonds, die in Großbritannien ihren Sitz haben diesbezüglich verhalten werden.

#### **Politische Faktoren**

Es sind zahlreiche politische Aspekte, auf beiden Seiten, die die europäi-



v.l.n.r.: Mag. Andreas Witzani, Prof. Dr. Theresia Theurl, Dr. Wolfgang Habermayer



Politische Faktoren

schen Kapitalmärkte rund um den Brexit beeinflussen werden. Dies kann indirekt über das letztlich vereinbarte oder auch nicht vereinbarte Modell der Zusammenarbeit geschehen oder sehr direkt. Solche direkte Determinanten sind auf EU-Seite die weiteren Aktivitäten und Maßnahmen im Rahmen der Europäischen Kapitalmarktunion, ebenso ob es zu grundlegenden institutionellen Reformen kommen wird, was heute kaum abgeschätzt werden kann. Auf britischer Seite sind zuerst die politische Stabilität und die Akzeptanz des Brexit zu nennen, je näher das Austrittsdatum bei einem gegebenen Verhandlungsstand tritt. Dazu kommt die Internationalisierungsstrategie des Königreichs. Soll die EU-Integration durch die globale Integration substituiert werden? Inwiefern kann Großbritannien dies eventuell selbst beeinflussen. Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor ist, wie die ehemaligen Partner auf der politischen Ebene in Zukunft miteinander umgehen. Bleibt eine fallweise, inhaltlich definierte, temporäre Zusammenarbeit möglich? Der politische Hintergrund wird sich auf

den europäischen Kapitalmarkt im globalen Wettbewerb auswirken.

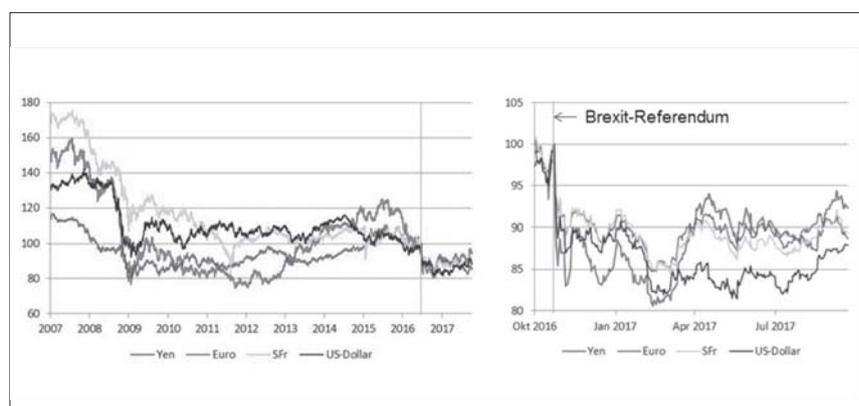
### Finanzzentrum London

Doch der stärkste und wichtigste Einflussfaktor ergibt sich in der zukünftigen Bedeutung des heutigen EU-Finanzzentrums London. Dies ist deswegen ausschlaggebend, weil viele Finanzinstitute via London ihr EU-Aktivitätsfeld definiert haben und Passportingrechte in Anspruch nehmen, die mit dem Austritt wegfallen werden. London ist Sitz vieler Fonds und Vermögenssammelstellen. Vor allem aber hält London ein breites Sortiment an Finanzdienstleistungen bereit, die es als Refinanzierungs-

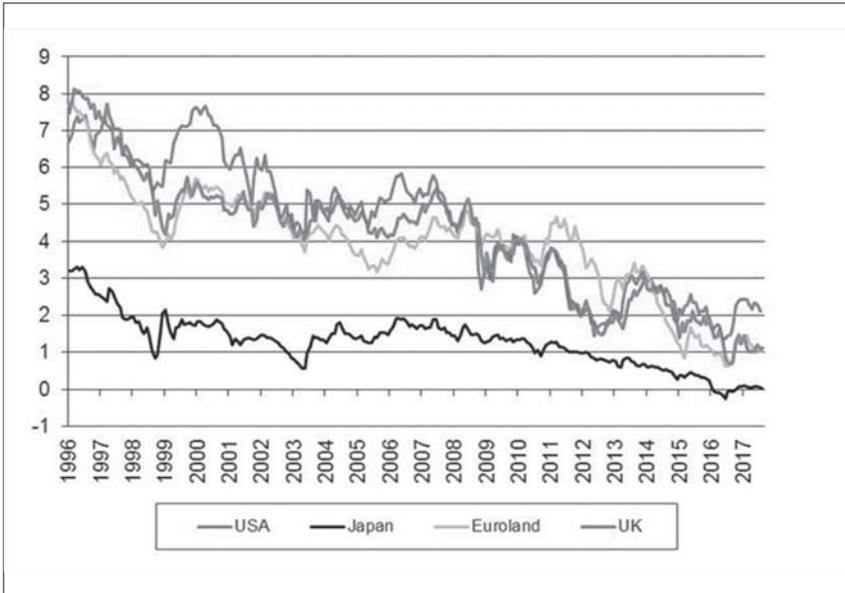
Handels- und Clearingplattform für institutionelle Anleger höchst wertvoll machen. Es handelt sich um ein Wholesale-Zentrum mit hoher Kapitalmarkttiefe. Welcher dieser Aktivitäten gehalten werden können und welche Finanzinstitute sich entscheiden, ihren Sitz zu behalten, muss heute offen bleiben. Es herrscht Hektik in der Formulierung von Notfallplänen, Befürchtungen um einen hohen Verlust an Arbeitsplätzen und Steuereinnahmen, begleitet vom Interesse anderer Finanzplätze in der EU London zu beerben. Es ist selbstverständlich, dass die Zukunft des Finanzplatzes London auch die Strukturen und die Entwicklungen der europäischen Kapitalmärkte beeinflussen wird.

### Fazit

Viele Fragen sind heute offen, was die Einschätzung der Zukunft der europäischen Kapitalmärkte in einem globalen Umfeld außerordentlich erschwert. Hier wurde argumentiert, dass die wichtigsten Determinanten im Ausmaß des realwirtschaftlichen Einbruchs, in politischen Faktoren, die vor allem die Verhandlungsergeb-



Devisenmarkt: Bilaterale Wechselkurse zum Britischen Pfund (23. Juni 2016 = 100)



Renditen 10-jährige Staatsanleihen  
Vergleich Euroland - USA – Japan – UK

sen und Neuigkeiten im Zusammenhang mit den Verhandlungen die Risikoprämien in den Zinssätzen steigen und das Pfund sinkt. Diese Entwicklung kann nicht überraschen. Insgesamt mag die Prognose gewagt werden, dass im Hinblick auf Großbritannien und das britische Pfund die Investitionsmotive sich vor allem unter Risikogesichtspunkten verändern werden.

\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen 8. MERITO Investmentkonferenz am 16. Oktober 2017 in Wien.

nisse bestimmen werden, sowie in der Zukunft des Finanzplatzes London liegen. Auch diese wird von den Ergebnissen der Verhandlungen bestimmt werden. Im aktuellen Umfeld

einer deutlich verbesserten Konjunktur in der Europäischen Union und außerordentlich robuster Finanzmärkte fällt auf, dass in Großbritannien vor allem in Abhängigkeit von Ereignis-

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

## Theresia Theurl

### *Sind Genossenschaften die bessere Sharing Economy?\**

Obwohl an der Sharing Economy nicht alles neu ist, was heute als solches eingeschätzt wird, ist zu konstatieren, dass es sich in ihrer Breite und ihrem Umfang um eine „moderne Entwicklung“ handelt. Bei den Genossenschaften ist es hingegen so, dass heute zwar moderne Genossenschaften gegründet werden und dies in expandierenden Wirtschafts- und zukunftsorientierten Gesellschaftsbereichen. Dennoch liegt ihr Entstehungsdatum als institutionelle Innovation bereits im 19. Jahrhundert. Auch damals lassen sich übrigens Verbindungen zwischen Sharing Economy und Genossenschaften aufzeigen.

Was also ist die Sharing Economy, was sind Genossenschaften und sind diese tatsächlich die „bessere Sharing Economy? Auf alle drei Fragen soll hier nur kurz eingegangen, dennoch aber eine Antwort gefunden werden.

### Sharing Economy

Viele aktuelle Beispiele von Akteuren der Sharing Economy sind heute bekannt und dies in den unterschiedlichsten Bereichen. Viele Menschen nennen Güter, die sie zwar nutzen oder

teilen wollen, nicht aber besitzen. Sie planen weitere Aktivitäten als Anbieter oder Nachfrager in diesem Segment der Wirtschaft. Auffallend ist die Umhüllung der Empirie mit einem stark ausgeprägten normativen Gehalt. Vieles verspricht man sich von

Nutzung in den letzten zwei Jahren	Geschlecht			Alter				
	Gesamt	Männer	Frauen	18 bis 29 Jahre	30 bis 39 Jahre	40 bis 49 Jahre	50 bis 59 Jahre	60+ Jahre
Basis	1000	483	517	170	142	199	173	316
Schon einmal ein Angebot genutzt	46%	50%	42%	82%	64%	44%	32%	27%
Noch nie ein Angebot genutzt	54%	50%	58%	18%	36%	56%	68%	73%

Nutzungsplanung	Geschlecht			Alter				
	Gesamt	Männer	Frauen	18 bis 29 Jahre	30 bis 39 Jahre	40 bis 49 Jahre	50 bis 59 Jahre	60+ Jahre
Basis	1000	483	517	170	142	199	173	316
Plane, in den nächsten zwei Jahren zu nutzen	64%	67%	62%	88%	79%	60%	56%	52%
Plane keine Nutzung in den nächsten zwei Jahren	36%	33%	38%	12%	21%	40%	44%	48%

Frage 1: Wie häufig haben Sie selbst in den letzten zwei Jahren Share Economy-Angebote aus folgenden Bereichen als Konsument in Anspruch genommen? / Frage 2: Und wie häufig planen Sie in den nächsten zwei Jahren Share Economy-Angebote aus folgenden Bereichen als Konsument in Anspruch zu nehmen?  
Basis: alle Befragten, N = 1.000 (Eigene Berechnung)

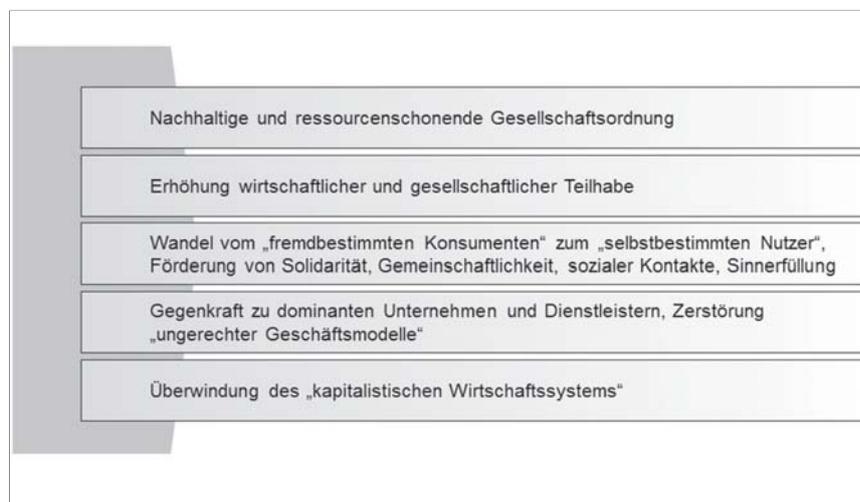
Nutzergruppen: Sharing Economy  
Quelle: PwC Bevölkerungsbefragung Share Economy 2015

welt. Kann die Sharing Economy das auch leisten?

### Eigentum an Gütern

Um dies zu beantworten, müssen ihre konstituierenden Merkmale betrachtet werden. Im Mittelpunkt steht die Entscheidung von Menschen an dauerhaften Gebrauchsgütern oder Investitionsgütern Eigentum zu erwerben oder diese nur nutzen zu können. Eigentümer solcher Güter suchen hingegen eine effizientere Nutzung ihrer

der Sharing Economy: eine nachhaltige und ressourcenschonende Gesellschaftsordnung, die Erhöhung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Teilhabe, den Wandel vom „fremdbestimmten Konsumenten“ zum „selbstbestimmten Nutzer“, die Förderung von Solidarität, Gemeinschaftlichkeit, sozialer Kontakte, Sinnerfüllung. Es soll eine Gegenkraft zu dominanten Unternehmen und Dienstleistern entstehen und damit auch eine deutlich geänderte Wirtschaftsordnung. Die Verheißungen beziehen sich zusammengefasst auf eine neue Werte-



Verheißungen: neue Wertewelt ?



Plattformen im Zentrum der Sharing Economy

Kapazitäten. Der Interaktion dieser beiden Gruppen können kommerzielle und nicht-kommerzielle Motive zugrunde liegen. Jedenfalls ist es heute einfacher geworden, unter Nutzung einer Plattform ihre jeweiligen Wünsche zu befriedigen. Plattformen stehen also im Kern der Sharing Economy. Sie stellen das technische Medium für die Vorbereitung und Abwicklung von Transaktionen, incl. des Bezahlens, zur Verfügung und bringen Anbieter und Nachfrager zusammen. Sie können auch zusätzliche Leistungen wie die Definition von

▶	<b>Gefahr der Ausbeutung der Nutzer durch die Plattformen</b>
▶	<b>Gefahr der Vermeidung notwendiger Regulierungen</b>
▶	<b>Gefahr der Desillusionierung engagierter Menschen</b>

Herausforderungen

Transaktionsstandards, Mindestanforderungen an Anbieter, Qualitätskontrolle, Auswertung von Informationen, Zertifizierungen, Versicherungen für Schäden u.ä. anbieten. Jedenfalls handelt es sich um mächtige und leistungsfähige Akteure. In einem digitalen Umfeld entwickeln sie sich fast von selbst zu Monopolen. Verglichen mit den aufgezeigten Wertvorstellungen zeigen sich also nun durchaus Herausforderungen. Sie bestehen in den Gefahren der Ausbeutung der Nutzer durch die Plattformen, der

Vermeidung notwendiger Regulierungen, aber auch der Desillusionierung engagierter Menschen.

### Genossenschaften

Was Genossenschaften sind, muss im IfG-Newsletter nicht neu aufgerollt werden. Es genügt festzuhalten, dass das kooperative Geschäftsmodell als Grundlage sowohl dezentrale als auch zentrale Leistungen abbilden kann und die gewählte Arbeitsteilung u.a. entscheidet, wie sich der Gewinn aufteilt. Die MemberValue-Strategie

stellt sicher, dass das gemeinsam Geschaffene über drei unterschiedliche Kanäle auch den Eigentümern zukommt, die meist gleichzeitig die Nutzer der gemeinsamen organisierten Leistungen sind. In Geschäftsmodell und Strategie ist gleichzeitig das genossenschaftliche Wertegerüst verankert. Es zeigt sich, dass es jene Werte sind, deren Verwirklichung sich die Menschen wünschen, die in der Sharing Economy aktiv sind.

### Plattformen

Sind Genossenschaften die bessere Sharing Economy? Die Beantwortung dieser Frage setzt die Auseinandersetzung mit den Plattformen voraus. Zu klären ist konkret, wer Eigentümer der Plattformen ist. Drei Varianten werden in der Sharing Economy umgesetzt. „Kapitalistische Plattform“ gehören externen Investoren, die die Plattform selbst nicht nutzen. Daneben stellen Kommunen, Stiftungen, Communities Non-Profit Plattformen unentgeltlich zur Verfügung. Genossenschaftliche Plattformen gehören hingegen den Nutzern der Plattform. Es kommt also auf das Eigentum an den Plattformen an. Dieses beinhaltet unterschiedliche Anreizstrukturen und unterschiedliche Verteilungswirkungen. Bei genossenschaftlich organisierten Plattformen erbringt diese die zentralen Leistungen, das gemeinsam Erwirtschaftete fließt den Mitgliedern als MemberValue zu. Darüber hinausgehend können die von der Sharing Economy erwarteten Werte tatsächlich erreicht werden. Genossenschaftliche Plattformen können unterschied-

<p><b>Anbieter und/oder Nutzer sind Eigentümer der Plattform</b>                  → Plattform erbringt zentrale Leistungen                  → Das gemeinsam Erwirtschaftete fließt den Mitgliedern zu (MemberValue)                  → Es können die von der Sharing Economy erwarteten Werte erreicht werden</p>
<p><b>Typ Ia: Anbieter werden Mitglieder der Plattformgenossenschaft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfluss auf die Plattform über den Vote-Kanal</li> <li>• Homogenität der Mitglieder? (→ Konsensfindungskosten)</li> <li>• Freiwillige Regulierungsmaßnahmen möglich</li> </ul>
<p><b>Typ Ib: Anbieter und Nutzer werden Mitglieder der Plattformgenossenschaft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Untypische Form</li> <li>• Höhere Heterogenität → Höhere Konsensfindungskosten</li> <li>• Bessere Kommunikation der Nachfragerwünsche</li> </ul>
<p><b>Typ II: Gemeinsames Eigentum über die Genossenschaft (Nutzer als Mitglieder)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewährte und traditionelle Lösung</li> <li>• Näher am traditionellen Modell (Mietmodell)</li> </ul>

Genossenschaftliche Plattformen

lich ausgestaltet sein. So können die Nutzer oder die Anbieter der Leistungen oder beide Gruppen zusammen die Eigentümer sein.

### Fazit

Das genossenschaftliche Eigentum an den Plattformen in der Sharing Economy mindert die Probleme der Ausbeutung von Anbietern und Nutzern, des Plattformenmonopols, des Datenschutzes sowie der Ausgestaltung

einer adäquaten Regulierung. Doch es ist nicht ohne Herausforderungen. So ist ein höherer Erklärungsbedarf zu bewältigen, die Anpassungsgeschwindigkeit kann zu gering sein und es sind digitale Infrastrukturen aufzubauen. Gelingt dies alles, sind Genossenschaften tatsächlich die bessere Sharing Economy. Diese Einschätzung erfolgt allerdings aus der Sicht der Nutzer und nicht aus jener der Investoren.

\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Weyerbuscher Gespräche am 21. November 2017 in Weyerbusch.

---

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

---

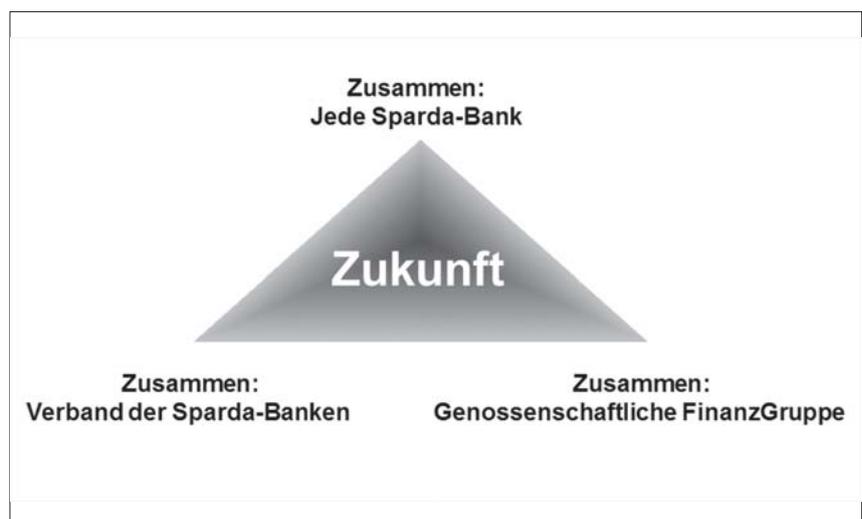
## Theresia Theurl

### *Gemeinschaft durch genossenschaftliche Kooperation \**

Gemeinschaft als Idee ist leicht zu verstehen. Die Zusammenarbeit von Unternehmen ermöglicht über unterschiedliche Kanäle eine Kooperationsrente, die allein bleibend nicht entstehen könnte. Allerdings ist die Zusammenarbeit in der Praxis nicht frei von Herausforderungen. Sich ihrer nicht bewusst zu sein und keine Antworten zu haben ist damit verbunden, dass ein Teil der Kooperationsrente überhaupt nicht entsteht oder dass er dazu verwendet werden muss, die Kosten für Konflikte, Entscheidungsfindung und den Schutz vor einer Ausbeutung durch die Partner zu begleichen. Gemeinschaft beinhaltet also immer, mögliche Vorteile und Einschränkungen gegeneinander abwägen zu müssen.

Dies gilt auch für Bankengruppen, zumal für genossenschaftlich organisierte Bankengruppen wie die Sparda-Banken eine ist. „Zusammen ist Zukunft“ ist daher ein sehr gut geeigneter Claim für die Motivation den Herausforderungen zu begegnen, denen sich Banken seit Jahren gegenübersehen und deren Ende nicht abzusehen ist. Das Kooperationsmodell der Sparda-Banken ist ein umfassendes und bezieht mehrere Ebenen ein. Erstens verwirklicht jede Sparda-Bank für sich eine genossenschaftliche Kooperation, zweitens setzt der Verband der Sparda-Banken eine Kooperation um, die es ermöglicht, gemeinsame

Leistungen zusammen zu entwickeln und zu organisieren. Drittens arbeiten die Sparda-Banken auch mit und in der genossenschaftlichen Finanz-Gruppe zusammen.



Zusammen ist Zukunft

## Gemeinschaft als Zukunft

### Gemeinschaft

„Gemeinschaft als Idee“ ist also wie bereits angeführt, selbsterklärend, dennoch bleibt sie abstrakt. „Gemeinschaft als Antwort“ auf konkrete Herausforderungen macht die Kraft der Zusammenarbeit und ihre Voraussetzungen deutlicher spürbar, wenn isoliertes Agieren nicht mehr ausreicht, um die Unternehmensziele zu erreichen. Für Banken liegt die Notwendigkeit einer stärkeren Zusammenarbeit heute auf der Hand, wenn die gesellschaftlichen und technologischen sowie die regulatorischen Herausforderungen betrachtet werden. Für Bankengruppen stellt sich die Frage wie ihre Arbeitsteilung neu austariert werden kann, ohne dass das Gleichgewicht zwischen gemeinsamen Lösungen und dezentraler Marktbearbeitung verloren geht. Denn dieses Gleichgewicht ist auch die Erfolgsvoraussetzung. Es liegt auf der Hand, dass es aktuell gilt, die Arbeitsteilung zu prüfen und diese gegebenenfalls anzupassen.

### Anpassungsprozesse

In einem solchen Prozess machen viele Gruppen die Erfahrung, dass die Optimierung der Gruppenstrukturen in herausfordernden Zeiten meist eher gelingen kann, als bei ruhigen und konsolidierten Rahmenbedingungen. Eigentlich sollte es genau umgekehrt sein. Doch die normative Macht des Faktischen ist hier deutlich zu sehen. „Gemeinschaft als Herausforderung“ wird in solchen Prozessen deutlich spürbar. Anpassungsprozesse erfordern es, die Tragfähigkeit des Fundaments der Zusammenarbeit zu überprüfen und dabei die Gruppenstruktur im Auge zu behalten. Dies kann dazu führen, dass Aufgaben neu zugeordnet werden müssen, was nicht selten zur Notwendigkeit eines „Loslassens“ führt, was nicht immer gelingt. Gute und sanktionsbewährte Regeln, auf deren Grundlage Anpassungsprozesse organisiert werden können, sind außerordentlich hilfreich. Erfolgsscheidend, um die Zukunft zu gestalten, ist aber, ob es gelingt die beiden typischen Dilemmata von genossen-

schaftlichen Gruppen zu bewältigen: den Egoismus auf der horizontalen Ebene und das Misstrauen in der vertikalen Zusammenarbeit. „Gemeinschaft als Zukunft“ ist auch damit verbunden, Veränderung zu akzeptieren und überhaupt im Konsens zu Entscheidungen zu kommen.

### Fazit

Gelingt es Anpassungsprozesse in genossenschaftlichen Bankengruppen zu bewältigen, die meist mit einer Verschiebung der internen Arbeitsteilung verbunden sind, so wie die Herausforderungen sich heute stellen, kann die Gemeinschaft auch Zukunft werden. Vor den aktuellen Rahmenbedingungen ist die Zusammenarbeit noch wichtiger als in der Vergangenheit. Sie wird aber auch anspruchsvoller. In solchen Situationen ist es hilfreich, sich vor Augen zu führen, ob Alternativen überhaupt verfügbar sind. Gemeinschaft als Idee, als Antwort, als Herausforderung, als Zukunft beinhaltet jeweils Vorteile, aber auch Risiken. Es kommt auf den Saldo an. Sich dieses einfachen Zusammenhanges bewusst zu bleiben, könnte manche schwierige Verhandlung von Änderungsprozessen erleichtern.

*\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des Verbandstags der Sparda-Banken 2017 am 19. Mai 2017 in Frankfurt.*

---

👤 Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

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

---

## Theresa Theurl

### *Vertrauen und Ethik aus einer ökonomischen Perspektive im Genossenschaftssektor\**

Es handelt sich um ein komplexes Thema, das tatsächlich zwei Tage benötigt, um erschöpfend analysiert und diskutiert zu werden, geht es doch darum vier Elemente in Einklang zu bringen. So haben die Überlegungen erstens aus einer ökonomischen Perspektive zu erfolgen. Zweitens ist zu klären, was Ethik, Moral und Werte in einem solchen Rahmen für Bedeutung haben. Drittens schließt sich an, wie Vertrauen entstehen kann und welche Merkmale und Konsequenzen in ökonomischer Hinsicht mit ihm verbunden sind. Viertens ist ein Zusammenhang mit dem Genossenschaftssektor, also Genossenschaften und genossenschaftlichen Gruppen, z.B. im Bankensektor, herzustellen. Es handelt sich also fürwahr um ein komplexes Projekt, das sich dennoch präzise strukturieren lässt.

Dass Vertrauen und Ethik für Genossenschaften im Allgemeinen und für Genossenschaftsbanken im Speziellen höchst relevante Themen sind, ist selbstverständlich. Es gilt aber nicht nur für sie, sondern für alle Unternehmen und wirtschaftlich tätigen Akteure, also auch für Kunden und Mitarbeiter. Dass manchmal Genossenschaften unreflektiert ein Übermaß an Ethik, Werteorientierung und Vertrauenswürdigkeit zuerkannt wird, sie also als geeignete Organisationsform für „gute Menschen“ eingeschätzt werden, ist deutlich verkürzt und entbehrt einer ökonomischen Analyse. Eine solche muss allerdings mit betriebswirtschaftlichen Kennziffern und Erfolgsindikatoren arbeiten und sich mit Investitionskalkülen auseinandersetzen. Die hat ergebnisoffen zu geschehen.

#### Identität

Sehr konkret geht es im Weiteren darum, ob „weiche Faktoren“ Grundlage für unternehmerischen Erfolg

sein können. Wenn dies der Fall ist, lohnt es sich in solche zu investieren. Bezogen auf Genossenschaften ist dann zu klären, was die Identität genossenschaftlicher Unternehmen und Gruppen ausmacht und ob diese mit einem speziellen Wertegerüst verbunden ist. Dies kann vermutet werden, wenn das genossenschaftliche Geschäftsmodell und die MemberValue-Strategie berücksichtigt werden, die

mit einem Wertekanon verbunden sind, der konsistent mit der genossenschaftlichen Governance ist.

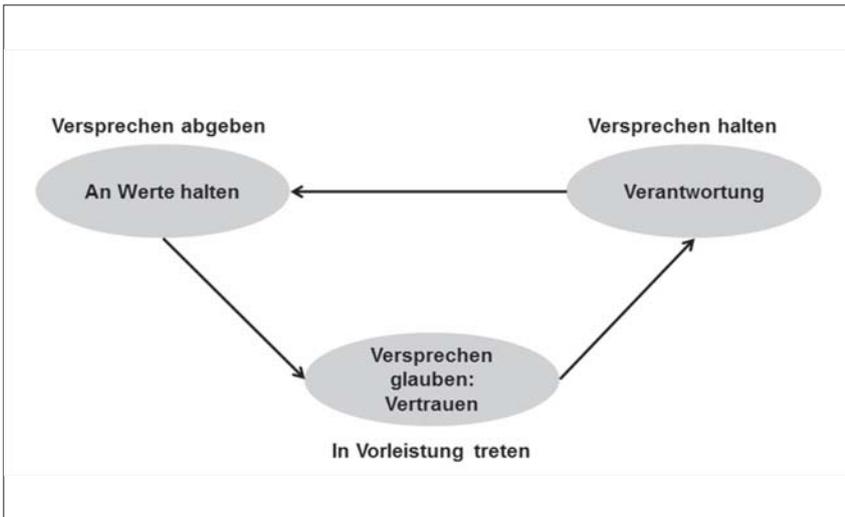
#### Werteorientierung

In vielen Untersuchungen wird heute herausgefunden, dass Menschen von Unternehmen die Verfolgung bestimmter Werte, die mit Restriktionen für ihr Wirtschaften verbunden sind, einfordern. Sie sollen wertvolle Ge-

Nachfrage nach Ethik in der Wirtschaft, ausgelöst durch ...	
▶	Globale Finanzmarktkrise und Verhalten von Akteuren
▶	Diverse Unternehmensskandale
▶	Zunehmende Herausforderungen (Globalisierung mit Verlierern, Digitalisierung, Verknappung von Ressourcen, ungleiche Teilhabe)
Bei geänderten Rahmenbedingungen	
▶	Gestiegene Transparenz
▶	Sensibilisierte Öffentlichkeit
▶	Mediale Aufbereitung

Nachfrage nach Ethik, Moral, Werten

Quelle: In Anlehnung an Lin-Hi (2012), Folie 10



Investition in Werte: Vertrauensanker

schaftsmitglieder sein oder werden. Dies wird ihnen heute sogar regulatorisch vorgegeben. Dennoch ist festzustellen, dass die Orientierung von Unternehmen an bestimmten Werten nicht selbstverständlich honoriert wird, wenn sie etwa mit höheren Preisen oder Einschränkungen von einzelwirtschaftlichen Entscheidungsspielräumen verbunden sind. Be-

sonders deutlich lässt sich dies etwa feststellen, wenn kleine und lokal verwurzelte Unternehmen verbal verklärt gelobt werden, die Umsätze jedoch digital bei den international tätigen Handelsketten gemacht werden. Die gestiegene Werteorientierung bzw. der Wertewandel ist also immer wieder bezüglich seiner realen Grundlagen zu prüfen. Oftmals herrscht eine

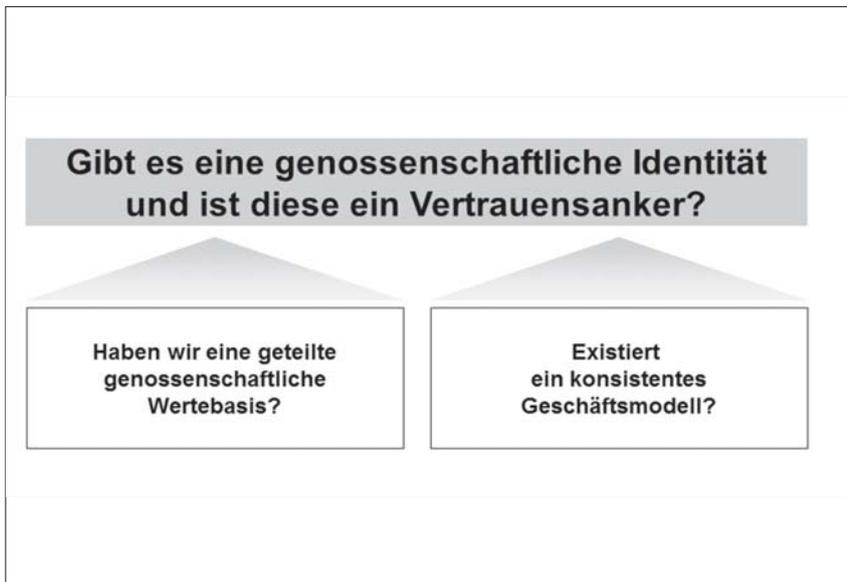
tiefe Kluft zwischen Reden und Handeln.

### Gelebte Werte

Denn wenn in Werte investiert werden soll, muss dies auch das Ergebnis einzelwirtschaftlich und/oder gesellschaftlich positiv beeinflussen. Faktum ist, dass heute mehr über Werte und Ethik gesprochen wird und dass Fehlverhalten von Unternehmenseigentümern und Managern öffentlich diskutiert und verurteilt wird. Die gestiegene Transparenz, eine sensibilisierte Öffentlichkeit sowie die professionell medial aufbereitete Diskussion tragen dazu bei. Dieser Hintergrund legt es jedoch nahe, die Forderung nach Werten von Unternehmen zu differenzieren. Denn Werte können einen unterschiedlichen Gehalt aufweisen. Verordnete Werte bestehen lediglich in der Einhaltung von Compliance-Vorgaben. Wohltätige Werte hingegen stellen auf den philanthropischen Einsatz des erwirtschafteten Vermögens, also auf freiwillige Wohltätigkeit ab. Kompensierende Werte sind jene, die in CSR-Reports nachgewiesen werden müssen und deren Erfüllung nicht selten in der Gewinnverwendung außerhalb des unternehmerischen Kernkonzeptes erfolgt, während nicht hinterfragt wird, wie eigentlich die Gewinne entstehen. Investiert werden kann wohl nur in Versprechen als Verhaltensrestriktion bei der eigentlichen Wertschöpfung und der Gewinnentstehung. Nur hier geht es um gelebte Werte. Um glaubwürdig zu sein, muss Sprechen und Handeln zusammen passen, müssen die



Funktionen von Vertrauen



Werte und Vertrauen für Genossenschaften

Werte übereinstimmend Teil der Strategie und der Kommunikation sein.

### Investition in Vertrauen

Damit stellt sich die Frage, ob gelebte Werte Vertrauen schaffen können, also sie als eine Investition in Vertrauen verstanden werden können. Die ökonomische Theorie des Vertrauens geht davon aus und begründet dies nachvollziehbar. Werte können als Vertrauensanker verstanden werden, die Menschen helfen können im eigenen Interesse den Unternehmen Vertrauensvorschlüsse zu geben. Für den unternehmerischen Erfolg ist es höchst vorteilhaft, wenn die Stakeholder vertrauen. Doch diese lassen sich nicht auf ein blindes Vertrauen ein, sondern sie suchen Anker, an denen sie das zukünftige Verhalten der Unternehmen besser abschätzen können. Werte können ein solcher Anker sein und ein konsistentes Geschäftsmodell ebenso. Dies leitet über zum Zusammenhang zwischen Werten,

Vertrauen und Genossenschaften, nun aber auf der Grundlage von Investitionskalkülen.

### Vertrauensanker

Die grundsätzliche Frage, die es zu stellen gilt, ist: Gibt es eine genossenschaftliche Identität und ist diese ein Vertrauensanker? Sie kann weiter konkretisiert werden. Erstens: Existiert eine geteilte genossenschaftliche Wertebasis? Zweitens: Existiert ein konsistentes Geschäftsmodell? Abgehoben wird die erste Frage meist mit einem klaren Ja beantwortet, doch in der Konkretisierung der Werte wird es nicht selten beliebig. Dies ändert sich allerdings, wenn auf das genossenschaftliche Geschäftsmodell und die MemberValue-Strategie abgestellt wird. Denn dann kann das inhärente Wertegerüst direkt aus den drei genossenschaftlichen MemberValue-Komponenten abgeleitet werden: Bereitschaft zu Verantwortung und Kontrolle, realwirtschaftliche und mitglieder-

gebundene Verankerung sowie Nachhaltigkeit. Die genossenschaftliche Identität, die vertrauensstiftend sein kann, ergibt sich aus der Konsistenz zwischen Geschäftsmodell, Strategie und dem diesen inhärenten Wertegerüst. Die als genossenschaftliche Werte reklamierten leiden dann nicht mehr darunter, dass sie beliebig sind, sondern dass sie tatsächlich einen Vertrauensanker darstellen können und dass es sich lohnt in diese zu investieren und sie zu kommunizieren.

### Fazit

Dieser Zusammenhang zwischen Identität, Werten, Vertrauen und dem unternehmerischen Erfolg beruht auf der Berücksichtigung eines unternehmerischen Investitionskalküls. Ihn herzustellen erfordert es daher nicht, zwischen guten und weniger guten Menschen unterscheiden zu müssen. Freilich sollte dabei auch beachtet werden, dass der Vertrauensanker von den Stakeholdern dann hinterfragt wird, wenn ein Abweichen von der genossenschaftlichen Identität festgestellt wird. In einem solchen Fall kann das Vertrauenskapital sehr schnell abzuschreiben sein.

*\* Zusammenfassung eines Modulvortrags im Rahmen eines MBA-Studiengangs des MCI am 10./11. November 2017 in Wien.*

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

## Theresa Theurl

### *Werte wagen: Antworten auf die Herausforderungen unserer Zeit\**

Es wird Unternehmen nahegelegt, ja es wird von ihnen gefordert, sich in ihrem Tun stärker an Werten zu orientieren. Anders formuliert sind die gesellschaftlichen Anforderungen an die Unternehmen gestiegen. Dabei wird nicht immer klar, wer und welche Gesellschaftsgruppen diese Anforderungen definieren und formulieren. Es wäre interessant zu untersuchen, ob die Forderungen von jenen Menschen kommen, die Unternehmen honorieren, die ihre Forderungen erfüllen, oder von jenen, die sich nicht an konsensfähige gesellschaftliche Standards halten. Solche empirische Studien liegen bisher nicht vor.

Unternehmen sehen sich heute auch anderen großen Herausforderungen gegenüber. Dies gilt besonders für Banken, auch für Kirchenbanken. Zu nennen sind die Demografie und das geänderte Nachfragerverhalten, die Technologie und die Digitalisierung, ökologische Anforderungen und regulatorische Vorgaben. Es lässt sich fragen, ob Werte bei der Bewältigung dieser Herausforderungen helfen können. Kann „Werte wagen“ empfohlen werden. Die Antwort wird ein klares „Ja“ sein.

### Anpassungsfähigkeit

In Phasen multipler Herausforderungen für Unternehmen scheidet sich die „Streu vom Weizen“. Erfolgreiche Anpassungsprozesse gelingen jenen Unternehmen, die in der Lage sind, ihre Identität zu behalten. Dies ist in turbulenten Phasen nicht selbstverständlich. Die Identität eines Unternehmens aber hat mit Werten zu tun. Wofür steht ein Unternehmen und wofür nicht? Welche Transaktionen macht ein Unternehmen und welche nicht? Welche „legalen Schlupflö-

cher“ nutzt eine Organisation und welche nicht?

### Fehlverhalten

Nicht nur um irgendwelche Werte geht es, sondern um „gelebte Werte“. Diese Konkretisierung ist deswegen wichtig, weil sich die Stakeholder von Unternehmen heute schwer tun, deren Vertrauenswürdigkeit einzuschätzen. Größer werdende Organisationen, ein Trend zur Anonymität von Beziehungen, eine Tendenz zur Beschleunigung sowie der Verlust von Identität erschweren es, das Fehlverhalten einzelner Personen einzuordnen. Ist es ein Einzelfall oder typisch für das gesamte Wirtschaftssystem? Es ist in diesem Umfeld schwierig Systemvertrauen aufzubauen. Es kommt zu Verallgemeinerungen, wenn die handelnden Personen nicht persönlich bekannt sind.

### Systemvertrauen

Es geht also darum, ein Unternehmen – auch eine Genossenschaft – so zu organisieren, dass die Werte, an denen sich Personen orientieren, gefördert werden und zwar von Strategie und

<b>1</b>	<b>Verordnete Werte</b>	Staatliche Regeln: Compliance
<b>2</b>	<b>Wohltätige Werte</b>	Philanthropischer Einsatz erwirtschafteten Vermögens (der Gesellschaft / dem Standort etwas zurückgeben)
<b>3</b>	<b>Kompensierende Werte</b>	CSR-Konzepte, Gewinnverwendung außerhalb des unternehmerischen Kernkonzeptes
<b>4</b>	<b>Gelebte Werte</b>	Abgabe von Versprechen als Verhaltensrestriktion bei der Wertschöpfung / Gewinnentstehung

Unternehmen und Werte

▶	Freiwillige Selbstbindung: Keine Gewinne auf Kosten der Geschäftspartner, das Wort gilt (ethische Standards)
▶	Signal nach innen und außen: Verlässlichkeit, Erwartungssicherheit
▶	Investive Selbstbindung: Es entstehen neue Möglichkeiten, sofern die Bindung glaubwürdig ist
▶	Fundament für nachhaltigen Unternehmenserfolg
▶	Verzicht auf kurzfristige Gewinnerzielung zu Lasten der Stakeholder (Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer, ...) als Investition und nicht als Verlust
▶	Unternehmen als wertvolles Gesellschaftsmitglied

Forderungen nach Werteorientierung auch die eigene Werteorientierung folgen zu lassen.

\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Generalversammlung der Bank für Kirche und Diakonie eG - KD-Bank am 14. Juni 2017 in Dortmund.

Selbstbindung an ethische Standards

Struktur des Unternehmens. Werteorientiert zu handeln wird dann nicht nur individuell belohnt, sondern es geht in die Entstehung der Unternehmensergebnisse ein. Gewinne entstehen dann nicht zulasten einzelner Gruppen im Unternehmen. Dies ist der Gehalt gelebter Werte. Auf diese Weise wird nicht nur unternehmerischer Erfolg gefördert, sondern zusätzlich wird gesellschaftliche Verantwortung ermöglicht.

### Fazit

„Werte wagen“ lohnt sich bei der Bewältigung der aktuellen Herausforderungen für Unternehmen, auch für Genossenschaftsbanken. Es lohnt sich für die Menschen, für das Unternehmen und für die Gesellschaft. Freilich dürfen Werte nicht als Marketinginstrumente missverstanden werden. Zusätzlich ist es notwendig, dass die Orientierung an Werten nicht bestraft wird. Es ist vielmehr notwendig, den



Werte von Menschen  
Gefördert von Struktur und Strategie

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

## Theresia Theurl

### *Digitalisierung – Wo ist sie für Wohnungsgenossenschaften wichtig und wie ist sie zu managen? \**

Die Digitalisierung ändert, wie wir Dinge tun. Neue Technologien unterliegen grundsätzlich einem Zyklus von euphorisch steigenden Erwartungen, Enttäuschungen und am Ende konsolidierten Produkten. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Digitalisierung eine nachhaltige Entwicklung ist, ihre Teilprodukte aber ebenso einem solchen Hype-Zyklus unterliegen.

Digitalisierung ändert den Umgang mit Informationen. Einfacher wird die Informationsspeicherung (Kostenvorteile), die Informationsverarbeitung (Kostenvorteile) sowie die Informationsrekombination, durch die neue Produkte und Dienstleistungen entstehen. Selbstverständlich hat die Digitalisierung Folgen für Unternehmen. Es ändern sich Kauf- und Handelsvorgänge, neue Wettbewerber treten auf, es erfolgt zunehmend eine Orientierung an Informationen und es kommt zu einer Fokusverschiebung von Pro-

dukten zu Prozessen. Es geht darum, ein Gleichgewicht zu finden zwischen digitalen Lösungen und der „Lösung Mensch“. Dies alles gilt auch für Wohnungsgenossenschaften.

#### Informationen

Denn Informationen sind in diesen an vielen Stellen von großer Bedeutung. Dies gilt für die Beschaffung, für Bau, Instandhaltung und Vermietung ebenso wie für Vertrieb und Verwaltung. Im Gegensatz zu Banken, Handel und anderen Branchen entstehen in der

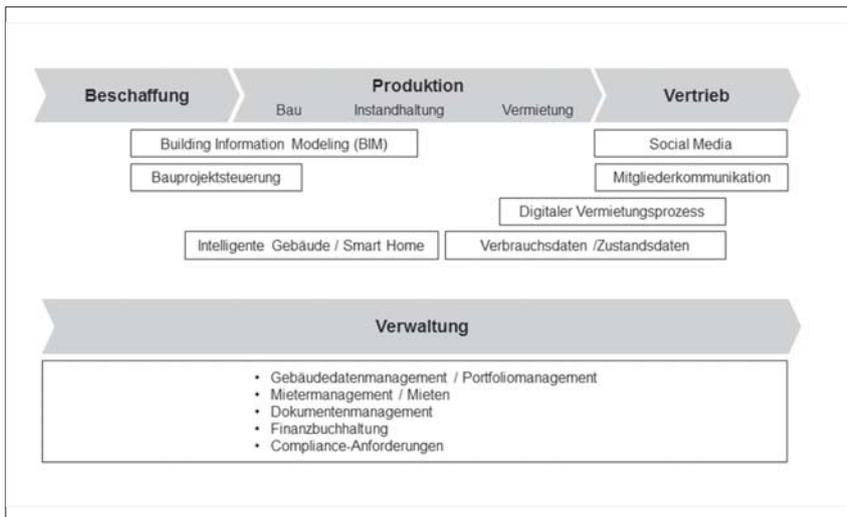
Wohnungswirtschaft keine neuen Wettbewerber. Die Herausforderungen für die Wohnungsgenossenschaften liegen hingegen in der Analyse, wo Informationen erzeugt und genutzt werden, in der neuen Ausgestaltung der Kommunikationsschnittstelle zu den Mietern, in der Umsetzung digitaler Wohnlösungen sowie in der Effizienzverbesserung in der Verwaltung. Dazu kommt die innovative Rekombination bzw. Nutzung von wohnbasierten Daten.

#### Prozesse

Die Digitalisierung ist eine strategische Herausforderung für Wohnungsgenossenschaften, die über alle Tätigkeitsfelder hinweg gedacht und umgesetzt werden muss. Daraus ergeben sich einige Herausforderungen. So gilt es, Prozesse zu identifizieren und zu gestalten. Digitalisierung bedeutet eine Umorientierung weg von der Outputorientierung und hin zu Prozessen (Verlaufsorientierung). Dies gilt es zu managen. Einer Zunahme von Transparenz, der verlässlichen Erzielung von Ergebnissen, der Kos-

<b>Digitalisierung ändert den Umgang mit Informationen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Leichtere Informationsspeicherung (Kostenvorteile)</li><li>• Leichtere Informationsverarbeitung (Kostenvorteile)</li><li>• Leichtere Informationsrekombination (neue Produkte/Dienstleistungen)</li></ul>
<b>Folgen der Digitalisierung für Unternehmen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Änderung von Kauf- und Handelsvorgängen → Neue Wettbewerber</li><li>• Orientierung an Informationen</li><li>• Fokusverschiebung von Produkten zu Prozessen</li></ul>

Digitalisierung



Relevanz in der Wohnungswirtschaft  
Wo sind Informationen wichtig?

tenkontrolle und –ersparnis, Verlässlichkeit und Überprüfbarkeit stehen hohe Anfangsinvestition und ev. der Verlust an Flexibilität gegenüber. Einzelfalllösungen werden deutlich erschwert. Es ist eine grundlegende Managementaufgabe die Informationsprozesse zu identifizieren, zu strukturieren und dann umzusetzen. Damit sind viele Aufgaben verbunden.

### Mitarbeiterorientierung

Nicht nur die Prozessanalyse stellt hohe Anforderungen an das Management. So ist zu beachten, dass die Digitalisierung kein Einzelprojekt ist, sondern eine Daueraufgabe, die eine Informations- und Prozesssichtweise verlangt. Dazu kommt, dass es nicht nur eine einzige digitale Lösung gibt, sondern es werden immer neue, kleine IT- und Software-Lösungen geschaffen, die es zu integrieren gilt. Die Digitalisierung ist nicht möglich, ohne den Mitarbeitern großes Augenmerk zu schenken. Sie sind für die Konzipierung der Digitalisierungsstrategie und deren Umsetzung sehr

wichtig. Gleichzeitig können Verlust- und Veränderungsängste zu Blockaden führen. Hohe Anfangsinvestitionen in der Initialisierungsphase und Stress durch veränderte Abläufe lassen die langfristigen Gewinne auch für die Mitarbeiter nicht unmittelbar sichtbar werden. Daher ist Kommunikation wesentlich: Worin bestehen die Vorteile und wie kann die Digitalisierung helfen, unangenehme Aufgaben leichter zu lösen? Mitarbeiter sind sehr notwendig, um Feedback zu Verbesserungen zu erhalten. Die wichtigste Aufgabe besteht darin, Akzeptanz für das Denken in Prozessen und Informationsflüssen schaffen.

### Sicherheitsfragen

Die Digitalisierung schafft neue Sicherheits- und Sicherheitsbedürfnisse. Die erfassten Daten müssen verlässlich gespeichert und gesichert werden. (Schutz gegen Zerstörung durch Viren, Feuer etc.). Dies erfordert ein Sicherheitsmanagement. Zusätzlich müssen Zugriffsrechte definiert werden. Bei Systemen in den Wohnungen

sind Sicherungen gegen unbefugten Zugriff und eine dauerhafte Überprüfung und Kontrolle der Systeme notwendig. Schließlich müssen die Daten der Mitglieder geschützt sein. Nicht allen Informationswünschen darf nachgegeben werden, denn die Datennutzung unterliegt klaren rechtlichen Schranken.

### Fazit

Die Anforderungen der Digitalisierung machen vor Wohnungsgenossenschaften nicht Halt. Bereits heute befassen sie sich in manchen Bereichen sehr intensiv damit und haben hervorragende Lösungen geschaffen. Es hat sich aber auch gezeigt, dass wesentliche Strategie- und Managementanforderungen damit verbunden sind, die es zu bewältigen gilt.

\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen 30. Symposiums für Wohnungsgenossenschaften am 19. November 2017 in Münster

---

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

---

## Gordon Klein

### *The Impact of One-Stop-Shopping on Bargaining Power in the Retailer-Manufacturer Relationship*

Vom 29. August bis zum 1. September 2017 fand der Kongress der European Association for Agricultural Economics in Parma statt. Diese Veranstaltung, die in einem 3-Jahresrhythmus durchgeführt wird, brachte zum 15. Mal, internationale Ökonomen zusammen, die im Feld der Agrarökonomie forschen. Diesmal war auch das IfG vertreten.

Dieses Jahr war die Universität Parma in Italien der Gastgeber der Großveranstaltung „XV. EAAE Congress“, die als zentrale Veranstaltung der europäischen Agrarökonomie bekannt ist. Dabei bot dieses Zentrum italienischer Lebensmittelindustrie ein äußerst passendes Umfeld für angeregte Diskussion und die Präsentation aktueller Forschungsergebnisse.

Mit einem breiten Themenspektrum, das sich um die gesamte Wertschöpfungskette der Agrarproduktion, d. h. von der Produktions- bis hin zur Vertriebsstufe beschäftigt, wurde umfassende und tiefgehende Forschung in verschiedenen Formaten dargestellt. So boten neben den klassischen Vorträgen ebenfalls Postersessions und Symposien die Möglichkeit zur Diskussion, wie in einem Umfeld mit teils divergierenden Zielen und heterogenen Anreizsystemen eine moderne landwirtschaftliche Wertschöpfungskette organisiert werden kann. Dabei wurden u. a. Themen wie das Spannungsfeld von Nachhaltigkeit und Effizienz aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet. Zudem brachten verschiedene Plenarsitzungen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik zusammen und beleuchteten dabei vor allem die europäischen Her-



Juniorprof. Dr. Gordon Klein  
für Volkswirtschaftslehre,  
insb. Regulierungsökonomik/  
Industrieökonomik

ausforderungen in der landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette.

Zu dieser Themenvielfalt passte die industrieökonomische Forschung von IfG Mitglied, Juniorprofessor Dr. Gordon Klein, der die Forschungsarbeit „The Impact of One-Stop-Shopping on Bargaining Power in the Retailer-Manufacturer Relationship“ vorstellte. Hierbei handelt es sich um eine gemeinsame Arbeit mit Forschern des Düsseldorfer Instituts für Wettbewerbsökonomik und der Toulouse School of Economics. Fokus dieser Arbeit bilden die Bedeutung systematischer Konzentration der Einkäufe normaler Verbraucher bei einzelnen Lebensmitteleinzelhändlern sowie die

Auswirkungen auf Verhandlungsmacht in der Beziehung zwischen dem Lebensmitteleinzelhandel und den Herstellern von Agrargütern. Als beispielhafter Markt wurde hierbei der Markt für Röstkaffee betrachtet. Weitere Vorträge in der Vortragsession griffen andere verwandte Aspekte der Beziehung zwischen Lebensmitteleinzelhandel und Herstellern auf und erlaubten somit tiefe Einblicke in die internationale Forschung zur Analyse der vertikalen Wertschöpfungsketten von Agrarprodukten.

Abgerundet wurde das Vortragsprogramm von vielfältigen Exkursionsmöglichkeiten, die internationale Forschung mit lokaler Produktion und Verarbeitung von landwirtschaftlichen Produkten in Kontakt brachte. Hierbei bekamen die Teilnehmer ebenfalls einen Einblick in die Nudel-, Bier-, Käse- und natürlich Weinproduktion, über die Parma als ein Zentrum der norditalienischen Lebensmittelindustrie verfügt.

---

➔ Gordon Klein  
☎ (0251) 83-2 24 31  
✉ gordon.klein@wiwi.uni-muenster.de

---

## Eric Meyer

### *Der IWF über Genossenschaftsbanken – Eine Überprüfung der Aussagen\**

Der Internationale Währungsfonds hatte sich in der Frühjahrsausgabe seines Stabilitätsberichts kritisch zur Profitabilität der europäischen Banken geäußert und dabei insbesondere die Probleme bei den Genossenschaftsbanken, Sparkassen und staatlichen Banken verortet. Dieses soll in diesem Beitrag überprüft werden. Es zeigt sich, dass diese Aussagen so nicht haltbar sind und deutlich differenziert werden müssen.

#### Die IWF-Argumentation

In der Frühjahrsausgabe des „Global Financial Stability Reports“ hat sich der Internationale Währungsfonds mit der Profitabilität und Struktur des europäischen Bankensektors beschäftigt und kommt dabei zu einer kritischen Einschätzung hinsichtlich der Stabilität der europäischen Banken. Hierfür untersuchte der IWF für das Jahr 2016 eine Stichprobe von 172 europäischen Banken mit einer aggregierten Bilanzsumme von 35 Billionen Euro und stellte dabei deutliche Unterschiede hinsichtlich der Profitabilität fest. Länder mit relativ schwacher Profitabilität sind z. B. Deutschland, Großbritannien und Spanien sowie mit negativen Gewinnen Portugal und Italien. Ferner unterscheidet der IWF nach Banken mit internationaler, europäischer und nationaler Ausrichtung und kommt zum Schluss, dass es insbesondere Banken mit einer nationalen Ausrichtung sind, die unter schwacher Profitabilität leiden. Dieses – so der Währungsfonds – seien vor allem die Genossenschaftsbanken, Sparkassen und nationale Förderbanken. Wesentlich für die schwachen Gewinne sei weniger das Ge-



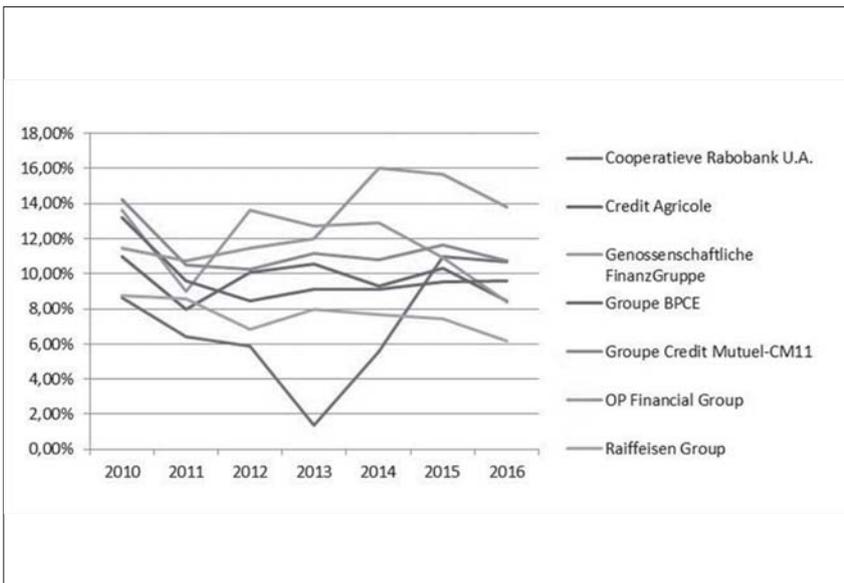
Dr. Eric Meyer  
Geschäftsführer, Institut für  
Genossenschaftswesen

schäftsmodell, sondern vielmehr die Fokussierung auf nationale Märkte.

Für diese nationalen Märkte untersucht der IWF danach die Wettbewerbsintensität und kommt zum Schluss, dass einige nationale Märkte „overbanked“ sind, so dass die hohe Wettbewerbsintensität dieser Märkte erhöht und damit die Gewinne reduziert werden. Als Folgerung empfiehlt der Währungsfonds die Zahl der Banken in diesen Märkten zu reduzieren, denn die eingeschränkten Gewinnmargen in diesen Märkten hätten auch entsprechend negative Folgen für die

<b>1</b>	<b>Geringe Profitabilität der europäischen Banken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insbesondere Banken mit einem nationalen Fokus</li> <li>• Aber es ist nicht das Geschäftsmodell der Binnenorientierung, es sind vielmehr die nationalen Bankstrukturen (z.B. hoher Anteil an Genossenschaftsbanken und Sparkassen)</li> </ul>
<b>2</b>	<b>Overbanking</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Von einigen Märkten wird vermutet, dass sie „overbanked“ sind</li> <li>• Insb. Märkte mit einem hohen Anteil von Sparkassen und Genossenschaftsbanken</li> <li>• IWF-Empfehlung: Reduzierung der Zahl der Banken</li> </ul>
<b>3</b>	<b>Konsequenzen für G-SIBs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Europäische G-SIBs haben Schwierigkeiten global wettbewerbsfähig zu sein, da sie Profitabilitätsprobleme in ihren Heimatmärkten haben (insb. jene Märkte, die overbanked sind)</li> </ul>
<b>4</b>	<b>Erneute Relevanz für staatlichen Bail-out</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgrund der geringen Profitabilität der europäischen G-SIBs und der anhaltenden NPL- und Stabilitätsprobleme, bleibt auch das Bail-out-Problem für diese Banken bestehen.</li> </ul>

Argumentation des IWF



Entwicklung der Eigenkapitalrendite europäischer genossenschaftlicher Bankengruppen

globalen systemrelevanten Banken (G-SIB). Diese hätten trotz ihrer internationalen Orientierung stets eine starke Aktivität in einem Heimatmarkt. Wenn dieser nun sehr wettbewerbsintensiv ist, so schränkt dies die Gewinnmöglichkeiten ein und würde durch die Verflechtung auch das globale Finanzsystem mitgefährden, so dass auch staatliche Stützungsmaßnahmen nötig werden könnten.

### Untersuchungsdesign

Die Folgerungen, die der IWF aus seiner Arbeit zieht, sind sehr weitreichend, da selbst die Probleme der G-SIBs jenen Banken zugeschrieben werden, die nur national aktiv sind. Deshalb gilt es diese Aussagen genauer zu untersuchen. Für die Analyse wurde versucht, die Stichprobe des IWF zu reproduzieren, da die Bankennamen nicht publiziert wurden. Diese Stichprobe enthält kaum Genossenschaftsbanken. Enthalten sind jedoch teilweise genossenschaftliche Gruppen (z. B. für Frankreich, Niederlande

oder Finnland) oder Gruppeninstitute wie die DZ BANK oder die österreichische RZB. Es ist deshalb schon sachlich falsch, insbesondere mit Bezug auf Deutschland, die geringe Profitabilität auf Genossenschaftsbanken zurückzuführen, da diese überhaupt nicht Teil der Stichprobe waren.

Zur Messung der Profitabilität werden die Eigenkapitalrentabilität (Return on Equity, RoE) und die Rentabilität bzgl. der durchschnittlichen Bilanzsumme (Return on Assets, RoA) verwendet. Beide Parameter sind dabei kritisch zu betrachten. So werden vergleichsweise eigenkapitalstarke Banken bei gleichem Gewinn einen niedrigeren RoE ausweisen. Eine starke Eigenkapitalbasis ist jedoch ein weiteres Regulierungsziel und widerspricht teilweise der Forderung nach hohen RoEs. Auch ist die Anwendung des RoEs auf Gruppeninstitute, genossenschaftliche Gruppen oder einzelne Genossenschaftsbanken problematisch, da innerhalb der Gruppen

Aufgaben unterschiedlich aufgeteilt werden und damit auch die Gewinne unterschiedlich bei den Gruppeninstituten und den Primärbanken anfallen. Schließlich fallen Teile der Gewinne den Mitgliedern der Genossenschaftsbanken (regionale Förderung, Sonderkonditionen für Produkte etc.) zu, was den RoE verringert, aber dennoch eine Art Gewinn für die Eigentümer darstellt.

### Reproduktion der Ergebnisse

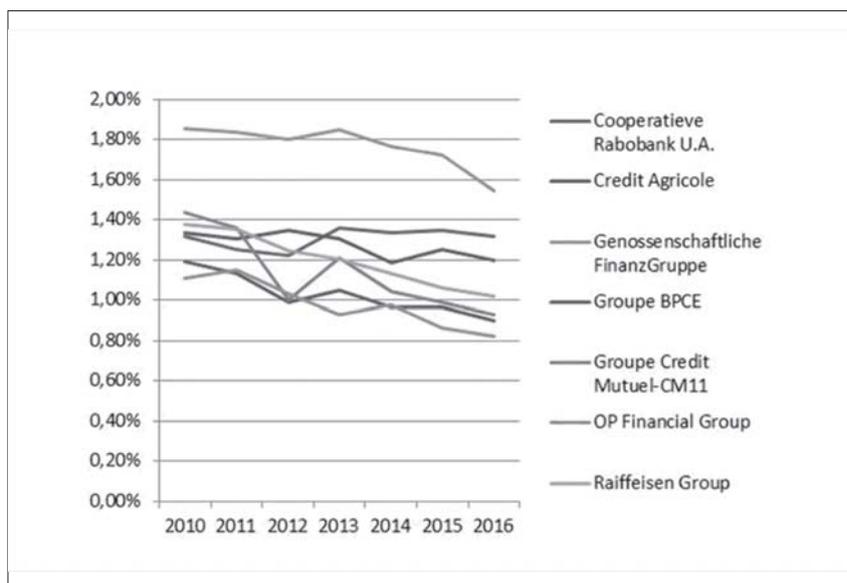
Für die Reproduktion der IWF-Untersuchung wurde eine ähnliche Stichprobe entlang der deskriptiven Statistik des IWF konstruiert. Die Ergebnisse der Währungsfonds-Untersuchung lassen sich damit nur eingeschränkt reproduzieren, was ein Hinweis darauf ist, dass die Ergebnisse auch durch die Auswahl der Banken bestimmt ist. Insbesondere sind mehr Banken im Bereich hinreichender Profitabilität (> 10 % RoE) einzuordnen. Als kritisch erweist sich auch, dass die Gewinne der Banken in der Stichprobe im Zeitablauf variieren, so dass die Ergebnisse abhängig vom betrachteten Jahr ebenfalls unterschiedlich und keinesfalls stabil sind.

Weitet man die Analyse aus und betrachtet nun die genossenschaftlichen Bankengruppen, so zeigt sich, dass nur die Schweizer Raiffeisengruppe unterhalb der vom Währungsfonds als kritisch erachteten Grenze von 8 % RoE liegt, die französischen BPCE und Credit Agricole sowie die deutsche Genossenschaftliche FinanzGruppe liegen zwischen 8 und 10 %, Rabobank, Credit Mutuel und OP Pohjola liegen oberhalb von 10 %.

Damit relativieren sich die Aussagen des IWF deutlich.

Betrachtet man die Komponenten der Eigenkapitalrendite, den Gewinn und das Eigenkapital, so wird noch deutlicher, dass die Aussagen des Währungsfonds deutlich differenziert werden müssen. Die genossenschaftlichen Bankengruppen sind gut kapitalisiert. Ihre CET1-Kapitalquoten liegen zwischen 13,1 % (Deutschland) und 20,1 % (OP Pohjola, Finnland). Das bedeutet zugleich, dass die Eigenkapitalrendite im Vergleich zu weniger gut kapitalisierten Banken und Bankengruppen tendenziell niedriger ausfallen wird, was die guten Ergebnisse der Gruppen noch positiver erscheinen lässt. Zudem haben die Gruppen mit Ausnahme der Rabobank ihr Eigenkapital von 2010 bis 2016 teils deutlich erhöht. Dieses reicht von einem Anwachsen von über 80 % bei Raiffeisen Schweiz über 65 % für Credit Mutuel und 59 % für die deutsche Genossenschaftliche FinanzGruppe bis zu 30 % für Credit Agricole.

Gleichzeitig sind die genossenschaftlichen Bankengruppen mit ihrer realwirtschaftlichen Verankerung stark in der Kreditvergabe engagiert und damit in ihrer Profitabilität von sinkenden Nettozinseinkommen betroffen. Für alle genossenschaftlichen Bankengruppen ist die Zinsmarge von 2010 bis 2016 – teilweise deutlich – gesunken. Dies führt dazu, dass das Betriebsergebnis in Deutschland und für die französische Credit Agricole nur leicht positiv zwischen 2010 und 2016 gewachsen ist. Auch für andere Bankengruppen sind die Zuwächse



Entwicklung der Zinsmarge europäischer genossenschaftlicher Bankengruppen

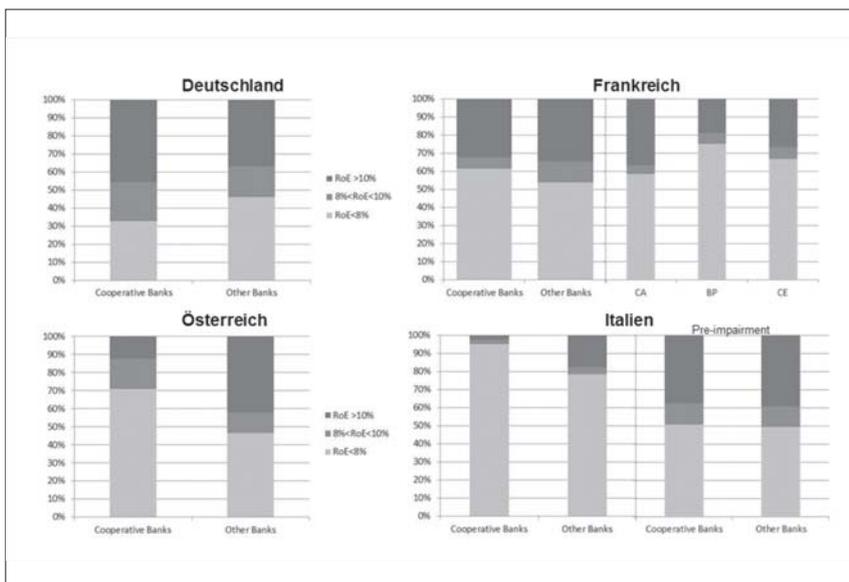
begrenzt, nur OP Pohjola konnte diese Erträge deutlich ausweiten.

Die Vorwürfe des IWF sind deshalb so nicht reproduzierbar und müssen zudem qualifiziert werden, da die genossenschaftlichen Bankengruppen einerseits – wie von der Regulierung gewünscht – ihr Eigenkapital erhöht haben und andererseits durch ihre realwirtschaftliche Fokussierung durch die sinkenden Zinseinkommen auch durch die europäische Geldpolitik negativ betroffen sind. Vor diesem Hintergrund sind die Ergebnisse eher positiv zu sehen und vielmehr ist Kritik an einer wenig zielorientierten Regulierung und Geldpolitik zu üben.

### Genossenschaftsbanken

Wie bereits erwähnt hat der IWF Genossenschaftsbanken, also die Primärbanken augenscheinlich nicht in seine Untersuchung einbezogen. Betrachtet man die Eigenkapitalrentabilität der Primärbanken, so sind zunächst die obigen Anmerkungen zum RoE zu be-

rücksichtigen, d.h. aufgrund der Gruppenstruktur sind nicht alle Bankaktivitäten vom RoE der einzelnen Primärbank abgedeckt. Für die einzelnen Länder ergeben sich deutliche Unterschiede. In Deutschland ist die Eigenkapitalrentabilität der Genossenschaftsbanken besser als jene der anderen Banken, d.h. mehr Banken haben einen nach Definition des IWF gesunden RoE von über 10 Prozent. Die IWF-Aussage, dass u.a. Genossenschaftsbanken eine geringere Profitabilität aufweisen, kann also zumindest für Deutschland nicht bestätigt werden. In Frankreich ergeben sich nur leichte Unterschiede zwischen den genossenschaftlichen Primärinstituten und den anderen Banken, jedoch weisen die genossenschaftlichen Bankengruppen untereinander Unterschiede auf. In Italien sind die Banken generell wenig profitabel, was jedoch insbesondere durch die Abschreibungen auf notleidende Kredite zu erklären ist. In Österreich



Eigenkapitalrendite genossenschaftlicher Primärbanken in Europa

sind die Primärbanken weniger profitabel als andere Banken.

### Overbanking

Für die geringere Profitabilität macht der IWF ein „Overbanking“ in einigen Ländern verantwortlich, was insbesondere die Länder mit vielen Genossenschaftsbanken und Sparkassen sind. Für eine Steigerung der Profitabilität empfiehlt der IWF eine Reduktion der Bankenzahl und damit verbunden der Zahl der Beschäftigten.

Dabei postuliert der IWF implizit, dass es eine „richtige“ Zahl von Banken gäbe, kann hierfür aber keine theoretischen oder empirischen Belege anführen. Da diese fehlen, könnte auch umgekehrt argumentiert werden, dass einige Staaten in Europa „underbanked“ sind. In diesen Staaten stehen den Bürgern Finanzdienstleistungen nicht gleichermaßen einfach zur Verfügung und Finanzierungen – gerade für kleinere und mittlere Unternehmen – sind nur schwer zu erhalten. Zum anderen ist die lokale

Präsenz von Banken ein Merkmal der Qualität von Bankdienstleistungen, das von Kunden durchaus geschätzt wird, wie Mitgliederbefragungen von Genossenschaftsbanken zeigen. Es ist nicht die Aufgabe des IWF über die optimale Bankenstruktur zu befinden, in Marktwirtschaften geschieht dieses üblicherweise über Marktprozesse. Dass diese aktuell durch die Niedrigzinspolitik und eine nicht angemessene Regulierung gestört werden, ist ein weiterer wichtiger Aspekt.

Schließlich ist die Argumentation, dass mit weniger Banken, Filialen oder Personal auch sofort die Gewinne steigen, nicht eindeutig. Mit diesen Filialen oder Mitarbeitern sind auch Erträge verbunden, die verloren gehen können, wenn man das Zusammenspiel von Kosten und Erträgen nicht beachtet. Ein direkter Zusammenhang zwischen der Bilanzsumme pro Filiale und dem RoE ist nur sehr schwach ausgeprägt und bedarf der Einbeziehung weiterer Einflussfaktoren auf den RoE.

Es geht also nicht um eine einfache Reduktion der Bankenzahl, wie sie der IWF fordert, sondern um einen abwägenden Prozess, der Kosten-, Ertrags- und Qualitätsaspekte miteinbezieht.

### Fazit

Der Internationale Währungsfonds hat in seinem Stabilitätsbericht sehr weitreichende Forderungen hinsichtlich der Bankenstruktur in Europa gestellt. Versucht man diese Aussagen zu replizieren und detaillierter für Genossenschaftsbanken auszuarbeiten, so zeigt sich, dass diese Aussagen in dieser Allgemeinheit nicht haltbar sind und deutlich differenzierter betrachtet werden müssen. Damit sind jedoch auch die daraus abgeleiteten Forderungen so nicht haltbar und sind entsprechend zu überprüfen und anzupassen.

*\*Zusammenfassung eines Vortrags anlässlich eines Treffens des Think Tanks der European Association of Cooperative Banks am 25. September 2017 in Rom.*

---

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

---

## Eric Meyer

### *Neue Governance-Strukturen für die Plattformökonomie im Bereich Crowdfunding\**

Crowdfunding verspricht neue Wege in der Finanzierung, wobei die Vermittlung durch die Bank durch eine Plattform ersetzt wird, die dann die Intermediationsaufgabe zwischen Kapitalangebot und –nachfrage übernimmt. Diese Konstruktion führt jedoch zu neuen Transaktionsbeziehungen und die genutzten Plattformen verlangen nach neuen Governancestrukturen.

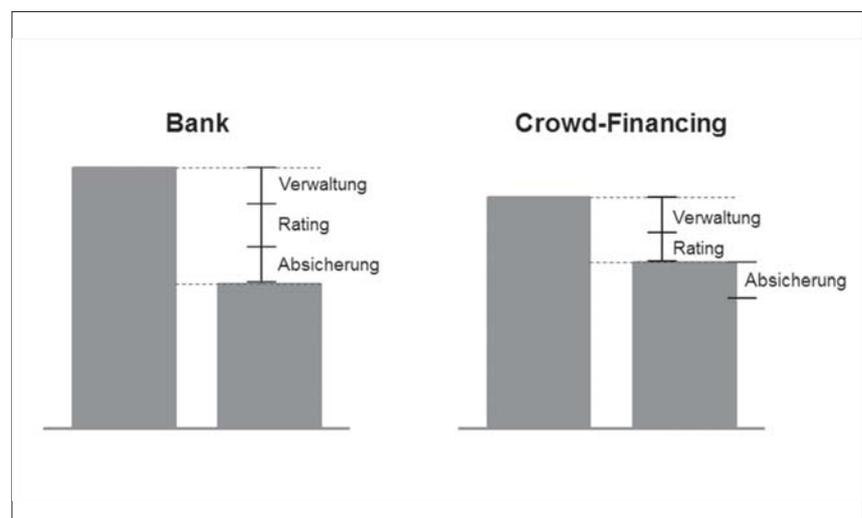
Mit der rasanten Entwicklung des Internets haben sich auch neue Plattformen etabliert, die neue Möglichkeiten im Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage eröffnen. Dabei sind diese Plattformen in der Lage, traditionelle Märkte und Vermittlerstrukturen aufzubrechen, in dem sie eine größere Zahl von Anbietern und Nachfragern zusammenbringen und diesen eine meist günstigere Abwicklung von Käufen und Verkäufen ermöglichen.

#### **Eigenschaften von Plattformen**

Diese Plattformen haben – so unterschiedlich ihre Einsatzgebiete auch sein mögen – sehr ähnliche ökonomische Charakteristika. Plattformen sind typischerweise durch indirekte Netzwerkeffekte gekennzeichnet. Das Netzwerk bilden dabei die Anbieter und Nachfrager, die die Plattform nutzen. Die indirekten Netzwerkeffekte entstehen dadurch, dass ein weiterer Nachfrager einen zusätzlichen Nutzen für die Teilnehmer auf der anderen Plattformseite, die Anbieter, bildet, da diese nun für ihre Produkte eine weitere Verkaufsoption haben. Umgekehrt ist ein weiterer Anbieter natürlich für die Nachfrager attraktiv, da sie damit eine breitere Produktauswahl zur Verfügung haben. Die Kunst

des Managements einer Plattform liegt folglich darin, diese wechselseitig positive Beeinflussung in einen Circulus virtuosus zu verwandeln, d.h. dass sich die indirekten Netzwerkeffekte sukzessive wechselseitig verstärken. Dieses hat jedoch zur Folge, dass die Plattformen Größenvorteile generieren. Eine große Plattform mit vielen Anbietern und Nachfragern wird für Anbieter oder Nachfrager immer attraktiver sein als eine kleine Plattform. Dieses hat zwei Konsequenzen: Erstens besteht für Plattformen ein Anreiz, möglichst schnell zu wachsen, um im Wettbewerb mit anderen Plattformen die größere und attraktivere Option für die Nutzer zu sein, was wieder zu dem

oben angeführten selbstverstärkenden Effekt führt. Zweitens folgt daraus, dass für Plattformen eine Monopolisierungstendenz besteht, d.h. am Ende einer Entwicklung wird der Markt von wenigen Plattformen, u.U. sogar nur von einer Plattform beherrscht. Dieses wäre dann kein Problem, wenn diese Monopolmacht eingedämmt werden könnte, wenn also der Plattformmarkt bestreitbar wäre, so dass die Plattform ihre Marktmacht nicht effektiv ausüben kann. Aufgrund der indirekten Netzwerkeffekte ist dieses aber eher zu bezweifeln. Auch ist ein Wechsel zwischen Plattformen nur eingeschränkt möglich, da häufig plattformspezifische Investitionen getätigt wurden (z.B. der Reputationsge-



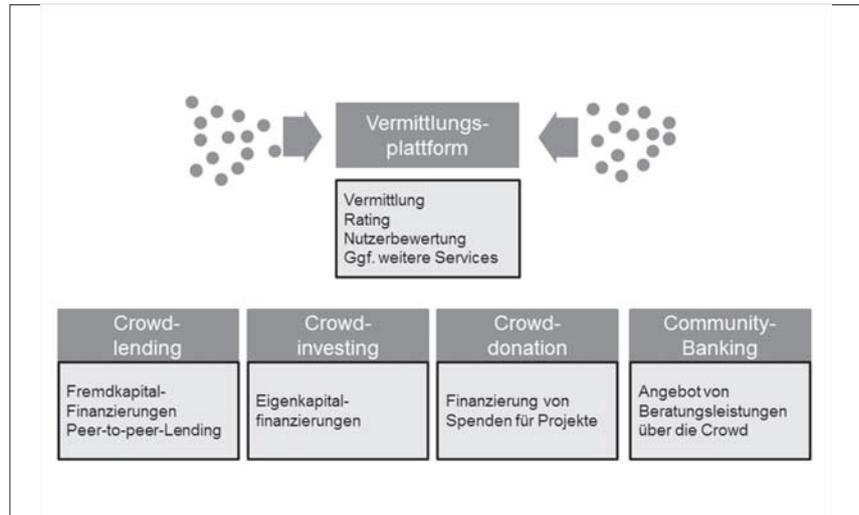
Crowdfinancing „vs.“ Banking

winn durch Bewertungen, der nicht transferierbar ist).

### Power Law Effekte

Ein zweites Charakteristikum von Plattformen ist ihre Power Law-Eigenschaft. Das Power Law beschreibt die Verteilung bestimmter Größen. Grafisch entspricht sie dem positiven Ast einer Hyperbel. Hiermit lassen sich z.B. die Kapazitäten sortieren, die zur Herstellung von Produkten oder Dienstleistungen vorhanden sind. Dazu beginnt man mit den Unternehmen mit den größten Kapazitäten und fügt dann die Kapazitäten der nächstkleineren Anbieter an. Für den Übernachtungsmarkt sind das also z.B. die Bettenzahlen nach denen man die Hotels sortieren könnte. Am Ende dieser Verteilung finden sich dann Einzelzimmer oder Appartements, die auf diesem Markt zur Verfügung gestellt werden können. Letzteres sind insbesondere auch Räume von Privatpersonen, die prinzipiell für eine Übernachtung zur Verfügung stünden, aber bislang ohne die entsprechenden Plattformen nicht oder nur in vernachlässigbarer Weise ihr Angebot in den Markt eingebracht haben.

Plattformen ermöglichen es damit insbesondere diesen Kleinanbietern erstmals, Produkte und Leistungen anzubieten. Dieses hat zur Folge, dass die angebotene Menge steigt und damit auch der Preis entsprechend sinkt. Außerdem wird dadurch die Trennung zwischen Anbietern und Nachfragern zunehmend verwischt, da diese Kleinanbieter meist private Haushalte sind, die sonst eher als Nachfrager, denn als Anbieter oder Produzenten im Markt



Crowdfinancing

aufzutreten. Dieses Erscheinen von „Prosumern“, die abhängig von der Transaktion mal Anbieter und mal Nachfrager sein können, schafft weitere regulatorische Herausforderungen.

### Crowdfunding

Auch das Crowdfunding nutzt solche Plattformen, allerdings ist die Integration neuer Marktteilnehmer weniger stark ausgeprägt, da die Crowdfunding-Plattformen in Konkurrenz zu den existierenden Plattformen in Form der Banken treten, die bisher bereits Kapitalangebot und -nachfrage gebündelt haben. Crowdfunding-Plattformen führen Kapitalanbieter (Anleger) und Kapitalnachfrager (Kreditnehmer) zusammen. Neben der reinen Vermittlungstätigkeit, die die beiden Marktseiten zusammen bringen soll, treten häufig weitere Leistungen hinzu. Dieses ist z.B. ein Rating der Kreditnehmer, Nutzerbewertungen oder auch ein automatischer Anlageassistent, der für eine hinreichende Streuung der investierten Summen sorgt. Im Gegensatz zu Banken halten diese Plattformen

keine Kredite, sondern beschränken sich auf die Vermittlung. Häufig wird daraus gefolgert, dass die Plattformen deshalb günstiger anbieten könnten als traditionelle Banken. Dieses ist so jedoch nicht der Fall. Die Zinsmarge der Bank wird benötigt, um die Verwaltung der Kredite zu bezahlen, ein entsprechendes Rating der Kreditnehmer vorzunehmen und schließlich Absicherungsleistungen zu finanzieren, da der Anleger unabhängig von der Solvenz des Kreditnehmers bei der Bank eine Verzinsung erwartet. Diese drei Kostenkategorien bleiben auch bei der Plattform erhalten. Auch die Plattform hat Verwaltungskosten für den Betrieb der Plattform. Sofern sie ein Rating als Dienstleistung anbietet, entstehen auch hier entsprechende Kosten. Nur die Absicherungskosten fallen für die Plattform weg, da sie die Kredite nicht selbst hält. Damit verschwinden diese Kosten jedoch nicht, sondern werden entsprechend auf den Kapitalanleger umverteilt, der nun selbst für diese Absicherung im Fall eines Forderungsausfalls sorgen muss. Sofern die Plattform Instrumente zur Berechnung und Streuung

des Risikos anbietet, um damit die Absicherungskosten zu reduzieren, müssen natürlich auch die dadurch entstehenden Kosten umgelegt werden. Sie verschwinden also auch nicht. Die Plattformen sind also nur dann in der Lage günstiger anzubieten, wenn es ihnen gelingt geringere Verwaltungskosten aufzuweisen, was in ähnlicher Weise beim Online-Banking geschieht, und da sie die Absicherungskosten – meist wohl unbeachtet – auf den Anleger umverteilt.

Für das Crowdfunding lassen sich vier unterschiedliche Typen unterscheiden:

- *Crowdlending* bedient Fremdkapitalfinanzierungen und wird häufig auch als peer-to-peer-lending bezeichnet.
- *Crowdinvesting* bezeichnet die Eigenkapitalfinanzierung über Plattformen, d.h. die Anleger verleihen ihr Geld nicht in Form von Krediten, sondern investieren in das Eigenkapital von Unternehmen.
- *Crowddonation* bezeichnet das Sammeln von Spenden für Projekte, bei denen keine Rückzahlung beabsichtigt ist.
- *Community-Banking* kann mit anderen Formen des Crowdfunding oder des traditionellen Bankgeschäfts kombiniert werden und bezieht sich auf Beratungsleistungen, die aus der Crowd, also der Community, geleistet werden.

Auch für alle plattformbasierten Modelle des Crowdfunding gelten die indirekten Netzwerkeffekte, d.h. sie weisen eine Tendenz zur Monopolisierung auf. Um eine hinreichende Risikostreuung erreichen zu können, ist eine solche Größe sogar zwingend er-

forderlich, damit eine Absicherung der Anleger überhaupt möglich ist.

Mit der Monopolisierung solcher Plattformen entsteht jedoch eine neue Abhängigkeit der Kapitalanleger und –nachfrager, die zu höheren Kosten für die beiden Marktseiten und zu einer Rentenabschöpfung durch die Plattform führt, was die Kosten für die Nutzung erhöhen würde.

### Genossenschaftliche Plattformen

Das Problem der Rentenabschöpfung durch die Plattform könnte dadurch überwunden werden, wenn die Plattform den Nutzern selbst gehören würde. Die Plattform könnte als Genossenschaft institutionalisiert werden, so dass ein Nutzer der Plattform (Anleger oder Kreditnehmer) Mitglied dieser Genossenschaft werden würde, so dass die durch die ökonomische Struktur zwangsläufig entstehende Machtposition der Plattform gegenüber den Nutzern eingedämmt würde, da die Nutzer als Eigentümer über die Ausgestaltung und Tarifierung der Plattform selbst entscheiden können.

Für das Crowdfunding können dabei zwei unterschiedliche Typen von Genossenschaften unterschieden werden. Beim ersten Typ würde nur eine Marktseite (z.B. die Kreditnehmer) Mitglied der Plattformgenossenschaft. Dieses hätte einerseits den Vorteil, dass die Mitgliedschaft eher homogen wäre, so dass die Entscheidungsfindungskosten geringer wären. Andererseits würde dann jedoch das Marktmachtproblem der Plattform gegenüber der anderen Marktseite nicht gelöst werden. Beim zweiten Typ würden Teilnehmer beider Markt-

seiten Mitglieder der Plattformgenossenschaft werden. Dadurch entstünden zwei deutlich getrennte Gruppen in der Genossenschaft, was zu Konflikten hinsichtlich der Aktivitäten und Tarifierung führen könnte, jedoch sind auch bei traditionellen Genossenschaftsbanken sowohl Kreditnehmer als auch Anleger Mitglied in der Genossenschaft, so dass dieses im Falle des Crowdfunding kein unauflösbares Problem sein muss. Wenn beide Marktseiten Mitglieder der Genossenschaft stellen, können jedoch auch die indirekten Netzwerkexternalitäten besser internalisiert werden, so dass die Plattformgenossenschaft eine bessere Funktionalität erlangt.

Die Institutionalisierung der Plattform als Genossenschaft ist also durchaus geeignet, die wettbewerblichen Herausforderungen, die aus der ökonomischen Struktur der Plattform heraus entstehen, einzudämmen. Dem steht allerdings entgegen, dass diese Organisationsform mehr Erklärungsbedarf hat und aufgrund der Mitgliedschaft eine langsamere Entwicklungsgeschwindigkeit aufweisen würde, was im Wettbewerb mit anderen Institutionalisierungsformen ein Nachteil im Streben nach effizienterer Größe wäre.

*\*Zusammenfassung eines Vortrags anlässlich der Tagung „Ökonomie der Beteiligung und des Teilens“ am Kulturwissenschaftlichen Institut (KWI) in Essen am 14. Juli 2017.*

➔ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@ifg-muenster.de

## Eric Meyer

### *Der Bail-In-Ansatz und seine Folgen für die europäischen Genossenschaftsbanken\**

Der Bail-In-Ansatz ist ein regulatorischer Ansatz, der eine Bankinsolvenz vermeiden soll, ohne dabei auf staatliche Hilfe und damit ein staatliches Bail-out zurückzugreifen. Auch wenn ein solcher Ansatz aus Anreizperspektive sinnvoll ist, ergeben sich in der Umsetzung für Genossenschaftsbanken doch Herausforderungen, die sich bei anderen Banken nicht finden. Crowdfunding verspricht neue Wege in der Finanzierung, wobei die Vermittlung durch die Bank durch eine Plattform ersetzt wird, die dann die Intermediationsaufgabe zwischen Kapitalangebot und -nachfrage übernimmt. Diese Konstruktion führt jedoch zu neuen Transaktionsbeziehungen und die genutzten Plattformen verlangen nach neuen Governancestrukturen.

#### **Ausgangslage**

Im Falle der Schieflage einer Bank sieht die Regulierung eine Haftungskaskade vor. Zunächst haftet das Eigenkapital in der Reihenfolge hartes Kernkapital, zusätzliches hartes Kernkapital und Ergänzungskapital. Anschließend folgen Einlagen in Form von nachrangigen Verbindlichkeiten und danach von anderen berücksichtigungsfähigen Verbindlichkeiten. Schließlich steht am Ende die Einlagensicherung als letzter Sicherungsschwelle. Ein Bail-In konzentriert sich auf die Hinziehung von Verbindlichkeiten der Bank im Falle einer Schieflage, um einer Insolvenz oder einem Bail-out zuvorzukommen. Eine Insolvenz birgt die Gefahr von Ansteckungseffekten und ein Bail-out führt zu Fehlreizen für die Banken, die in diesem Fall zu erhöhten Risiken neigen. Somit besteht im Bail-In ein Mittelweg, der die Gefahren staatlicher Haftung reduziert und zugleich geeignet ist, die Monitoringaktivitäten privater Gläubiger der Bank zu erhöhen, so

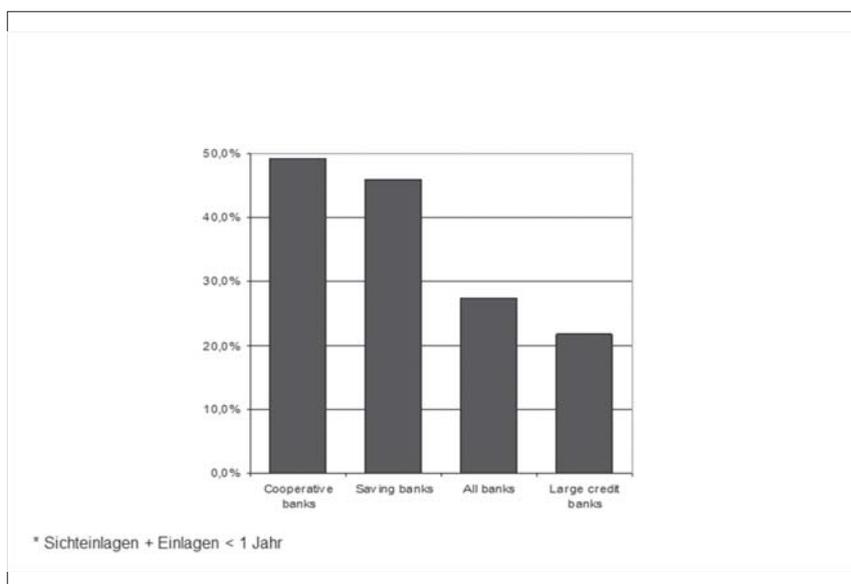
dass erstens adäquate Risikoprämien verlangt werden und zweitens die Risikoneigung der Banken zusätzlich eingedämmt wird. Um solche Verbindlichkeiten Bail-in-fähig zu machen, müssen diese in hinreichender Quantität und auch von hinreichender Qualität vorhanden sein, d.h. sie müssen sich als verwertbar erweisen. Die heranziehbaren Verbindlichkeiten wurden seitens des Financial Stability Boards (FSB) mit den Total Loss Absorbing Capacity (TLAC) Standards und seitens der EU mit den Minimum Requirements for Own Funds and Eligible Liabilities (MREL) umgesetzt.

#### **Bail-In und Genossenschaftsbanken**

Die meisten Genossenschaftsbanken sind sog. LSI, less significant institutions. Für diese ist die nationale Bankenaufsicht zuständig und sie entscheidet auch über die Verfahrensweise bei Schieflagen. Die meisten kleineren Banken würden nicht in eine Bail-in-Prozedur überführt werden und ein

normales Insolvenzverfahren würde hier Anwendung finden. Dieses macht deutlich, wie wichtig für Genossenschaftsbanken die Institutssicherung ist, die die Bank und ihre Mitglieder und Einleger gleichermaßen schützt. Zugleich ist ein Insolvenzverfahren gegen kleine Banken auch kritisch zu sehen, da diese zwar sicher nicht auf einem nationalen oder globalen Niveau systemrelevant sind, für eine Region jedoch bedeutend für die Versorgung mit Finanzierungen und Finanzierungsdienstleistungen sein kann. Eine solche Insolvenz kann damit auch nachhaltige regionale Folgen haben, die es zu beachten gälte. Auch hier entfaltet die Institutssicherung eine gesamtwirtschaftliche Wirkung, die über den bloßen Erhalt eines Instituts hinausgeht und die von den Regulierungsbehörden kaum mit in Betracht gezogen wird.

Sofern die nationalen Aufsichtsbehörden entscheiden, dass eine Bank unter ihrer Aufsicht bail-in-fähig ist, so legen sie die individuellen MRELS



Kurzfristige Einlagen / Bilanzsumme

fest, d.h. die Bank muss dafür Sorge tragen, dass sie hinreichend viele bail-in-fähige Verbindlichkeiten hat und dieses entsprechend in ihrer Geschäftspolitik berücksichtigen. Die Höhe der notwendigen Verbindlichkeiten für ein Bail-in wird durch die nationalen Regulierungsbehörden festgelegt, die dabei das Geschäftsmodell und das Risiko der Bankaktivitäten des einzelnen Instituts berücksichtigen sollen.

### Konsequenzen

Für Genossenschaftsbanken hat dieses drei Konsequenzen. Erstens sind die deutschen Genossenschaftsbanken bereits über das gruppeneigene Institutssicherungssystem geschützt, d.h. es kommt – wieder einmal – zu einer regulatorischen Doppelsicherung. Da sie sich unter dem Schutzschirm der Institutssicherung befinden, ist ein bail-in und die Berücksichtigung entsprechender bail-in-fähiger Verbindlichkeiten in der Ge-

schäftspolitik für Genossenschaftsbanken wenig sinnvoll. Zweitens würde die Berücksichtigung der Bail-in-Fähigkeit der Verbindlichkeiten für Genossenschaftsbanken auch einen sehr viel stärkeren geschäftspolitischen Eingriff bedeuten. Die Mindestanforderungen beinhalten u.a., dass die bail-in-fähigen Verbindlichkeiten nicht kurzfristiger Natur sein dürfen. Aufgrund ihres realwirtschaftlich fundierten Geschäftsmodells ist jedoch der Anteil kurzfristiger Verbindlichkeiten für Genossenschaftsbanken und auch Sparkassen sehr viel höher als für andere Banken. Das Volumen für bail-in-fähige Verbindlichkeiten ist also deutlich geringer, weshalb es für Genossenschaftsbanken schwerer wäre, diese Verbindlichkeiten bereitzuhalten. Drittens sind die Anleger, mit denen die Genossenschaftsbank ihre Verbindlichkeiten hat, häufig zugleich auch Mitglieder und damit Eigentümer der Bank. Als solche haben die Mitglieder entlang der Haftungs-

kaskade bereits mit dem von ihnen beigesteuerten Eigenkapital gehaftet und würden damit in eine Doppelhaftung gezogen, die es bei anderen Banken so nicht geben kann und die einen Nachteil für die Genossenschaftsbanken darstellen würden.

Erschwerend tritt aus einer europäischen Perspektive hinzu, dass die Definition der Verbindlichkeitstypen in den einzelnen europäischen Bankensystemen differieren, so dass es zu ungleichen Behandlungen kommen kann. Auch hinsichtlich der Insolvenzordnungen in den einzelnen europäischen Ländern gibt es markante Unterschiede, so dass eine Insolvenz in den Ländern sehr unterschiedliche (regionale) Wirkungen entfalten kann.

### Fazit

Damit wird deutlich, dass die gruppeninternen Maßnahmen (Kontrolle durch die Verbände und die Instituts-sicherung) deutlich einem Bail-in-Ansatz vorzuziehen sind, der für andere Bankentypen, die weniger abgesichert sind, seine Berechtigung haben mag. *\*Zusammenfassung eines Vortrags anlässlich eines Treffens der Study Group on Cooperative Banks in Rom am 5. Dezember 2016.*

👤 Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@  
ifg-muenster.de

# Unsere Partner stellen sich vor

## DKM Darlehnskasse Münster eG

*Die 1. Bank-Adresse für Kirche und Caritas*

... eine Spezialbank – gegründet als Selbsthilfeeinrichtung für Kirche und Caritas

Die DKM wurde 1961 als „Darlehnskasse der Kirchengemeinden und kirchlichen Einrichtungen im Bistum Münster eGmbH“ gegründet. Bereits seit den 1970er Jahren hat sich bei Kunden und Mitarbeitern der Name „DKM“ als Abkürzung durchgesetzt. Neben der Ausweitung des Geschäftsbereiches auf die Bistümer Osnabrück und Hamburg war das ein Grund für die Umfirmierung im Jahr 1995 in

„DKM Darlehnskasse Münster eG“. Die DKM Darlehnskasse Münster eG gehört zu den jüngeren Kreditgenossenschaften in Nordrhein-Westfalen. 1958 regte die Diözesansynode im Bistum Münster an, „zur Förderung der zahlreichen und großen kirchlichen und caritativen Anliegen einen zentralen Geldausgleich in gegenseitiger Hilfe und Solidarität“ ins Leben zu rufen. Die Gründung der Darlehns-

kasse der Kirchengemeinden und kirchlichen Einrichtungen im Bistum Münster eG fand am 24. Januar 1961 im Münsteraner Collegium Borromaeum statt. Zu den ersten Mitgliedern zählten 93 juristische Personen – das Bistum Münster, Kirchengemeinden und kirchliche Einrichtungen – sowie 17 Privatpersonen.

Von der Einrichtung der Darlehnskasse versprach sich das Bistum Münster ein speziell auf den Bedarf der kirchlichen Kunden zugeschnittenes Leistungsangebot. Wesentliche Aufgaben in den 1960er Jahren waren der Wieder- und der Neuaufbau von Kirchen und kirchlichen Einrichtungen wie Kindergärten und Krankenhäusern. Die Bank war und ist für die Abwicklung des Zahlungsverkehrs unter den katholischen Kirchengemeinden im Bistum, den kirchlichen Verbänden sowie den Anstalten, Stiftungen und Einrichtungen kirchlicher oder karitativer Art zuständig. Auch Privatpersonen können ihren Geldverkehr sowie ihre Anlagen und Kredite über die DKM Darlehnskasse durchführen, sofern sie in einem Dienstverhältnis zu den Einrichtungen der katholischen Kirche stehen.

Christoph Bickmann ist seit dem Jahr 2000 Vorstandsmitglied der DKM und seit dem Jahr 2012 Vorstandsvorsitzender. Der gebürtige Essener leitete zuvor als Direktor eine



**Christoph Bickmann**

Filiale einer Kirchenbank sowie danach den zentralen Kreditbereich dieser Bank. Vor dem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum absolvierte er eine Lehre als Bankkaufmann bei der Sparkasse Essen. Bickmann ist Mitglied des Beirates der DZ Bank AG und als Dozent bei der ADG Akademie Deutscher Genossenschaften Montabaur tätig.



DKM-Szenen

Die Bank hat zwei Schwerpunkte im Kundengeschäft gebildet: Zum einen ist sie Hausbank kirchlicher institutioneller Kunden. Das sind neben Bistümern und Kirchengemeinden auch Ordensgemeinschaften, Krankenhäuser, Altenhilfeeinrichtungen oder Caritasverbände. Zum anderen betreibt sie das Privatkundengeschäft. Satzungsgemäß ist festgelegt, dass ausschließlich hauptamtlich bei katholischen Einrichtungen beschäftigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Kunde der DKM werden können, losgelöst von der eigenen Konfessionszugehörigkeit.

Seit 1995 liegt der Geschäftssitz am Breul 26 in Münster, an dem rund 120 Mitarbeiter/innen beschäftigt sind.

Von Münster aus werden über 26.000 Kunden bundesweit betreut. Seit der Gründung wurde aus Kostengründen auf ein Filialnetz verzichtet und stattdessen schon in den 90er Jahren eine Direktbank in den Geschäftsbetrieb implementiert. Neben der Kundenorientierung achten Vorstand und Mitarbeiter seit vielen Jahren auf die Effizienz im Bankbetrieb und versuchen über diese Kostenvorteile Kunden und Mitgliedern attraktive Konditionen weiterzugeben. Dies unterstreicht

auch die Cost-Income-Ratio der DKM, die im Jahr 2016 bei 24,1% lag, womit die Bank zu den wirtschaftlichsten Kreditinstituten in Deutschland zählt.

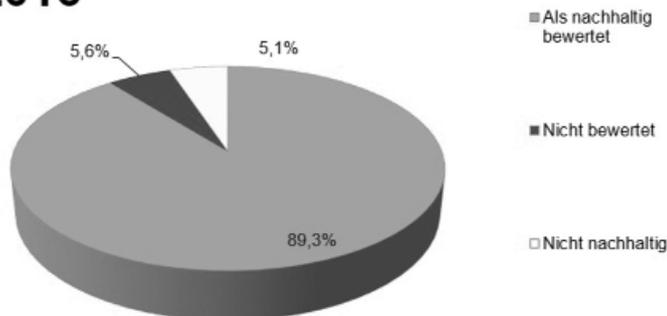
Der Genossenschaftsgedanke steht bei der DKM bis heute im Vordergrund. Kundeneinlagen werden zum großen Teil dafür verwendet, Vorhaben von kirchlichen Einrichtungen, Krankenhäusern, Altenheimen oder Schulen zu realisieren. Die Eigenanlagen der DKM unterliegen strengen Nachhaltigkeitskriterien. Neben eigens festgelegten Ausschlusskriterien werden in Zusammenarbeit mit der genossenschaftlichen Investmentfondsgesellschaft Union Investment sowohl Best-in-Class-Ansätze wie auch das Engagement eingesetzt, um christliche und ethische Ansprüche an die Geldanlage immer besser erfüllen zu können.

#### Zahlen für 2015 und 2016 (in Mio. Euro)

	2015	2016
Bilanzsumme	4381	4150
Kundeneinlagen (inkl. Depot)	5050	5502
Forderungen an Kunden	1449	1442
Eigenmittel	311	351

## Nachhaltigkeitsquote der bankeigenen Anlagen sowie Kundenkredite

2016



beratung. Die Berater der DKM haben keine Volumens-, Produkt- oder Ertragsvorgaben und können die Kunden ganzheitlich, individuell und objektiv beraten.

In Zukunft wird die Bank die Herausforderungen der Digitalisierung aktiv angehen und die sich bietenden Chancen als Präsenzbank in Münster und als Fernbank darüber hinaus nutzen.

➔ Christoph Bickmann

☎ (0251) 51 01 31 04

vorstand@dkm.de

Die nachhaltige Ausrichtung der ge- politik sondern auch im Umgang  
DKM zeigt sich nicht nur in der Anla- mit Mitarbeitern und in der Kunden-

### Stiftung DKM Darlehnskasse Münster

Die in 2004 gegründete Stiftung DKM Darlehnskasse Münster hat als Ziel, förderungswürdige Projekte, die den Zielen der Katholischen Kirche entsprechen, zu unterstützen. Dabei können förderungswürdige Projekte durch den weit gefassten Stiftungszweck sehr vielfältige Ausprägungen haben. Des Weiteren sieht die Stiftung die Förderung des kirchlichen Stiftungswesens in Deutschland als Aufgabe an.

Damit will die Stiftung DKM Darlehnskasse Münster dem Auftrag des Stifters DKM Darlehnskasse Münster eG entsprechend Rechnung tragen, die Katholische Kirche, katholische kirchliche Einrichtungen und verbundene Personen über das Bankgeschäft hinaus zu fördern und zu unterstützen.

Der Zweck der Stiftung ist die Beschaffung von Mitteln zur Förderung

- der Kinder-, Jugend-, Behinderten- und Altenhilfe,
- der katholischen Religion,
- der Brauchtumspflege,
- der Bildung und Erziehung,
- der Wissenschaft und Forschung,
- des Landschafts- und Denkmalschutzes,
- von Kunst und Kultur sowie
- der Entwicklungshilfe

Die Stiftung DKM Darlehnskasse Münster hat in den Jahren 2004 bis 2016 insgesamt rund 1,7 Mio € an Spenden ausgeschüttet.

# Publikationen

## Arbeitspapier des IfG

### Münster Nr. 177

Eine empirische Analyse der aufbau- und ablauforganisatorischen Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken – Teil I: Datengrundlage



In diesem Arbeitspapier wird die Erhebungsmethodik und die Qualität der Daten einer empirischen Erhebung zur Vertriebssteuerung untersucht. Die Datenerhebung erfolgte durch eine schriftliche Befragung. Auf der Basis von Theorie und empirischer Literatur wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt. Als Schlüsselinformanten wurden die zuständigen Vorstände festgelegt. Die relevante Grundgesamtheit ist durch alle Genossenschaftsbanken ab einer bestimmten Mindestgröße definiert (Bilanzsumme > 80 Mio. €). Die Reaktionsquote beträgt 40 % und die effektive Rücklaufquote 32 %. Von den

antwortgebenden Personen sind 90 % der erweiterten Geschäftsleitung zuzuordnen (Vorstand oder Bereichsleiter). Diese Werte können im Vergleich zu ähnlichen Befragungen als sehr hoch eingestuft werden. In Bezug auf die merkmalsgebundene Repräsentativität ist festzuhalten, dass keine Auffälligkeiten identifiziert werden konnten, die eine bedingte Repräsentativität des Rücklaufs hinsichtlich umfeld- und größenbezogener Merkmale nachhaltig in Frage stellen würden. Dies gilt insbesondere auch in Bezug auf die Größenverteilung gemäß Bilanzsumme.

## Arbeitspapier des IfG

### Münster Nr. 178

### Teil II: Deskriptive und explorative Ergebnisse

Dieses Arbeitspapier gibt die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Vertriebssteuerung von Genossenschaftsbanken wieder. Die Vertriebssteuerung ist (unerwartet) heterogen ausgestaltet, trotz der grundsätzlich

homogenen geschäftlichen Zielsetzung gemäß dem MemberValue-Konzept. Für die strategische Kundensegmentierung gilt, dass die Kriterien Einkommen und Vermögen die höchste Bedeutung haben. Die Grundsegmentierung basiert zumeist auf Systemen mit drei, vier oder fünf Untersegmenten. Diese Heterogenität zeigt sich auch beim Alter der bestehenden Grundsegmentierung. Für die operative Marktbearbeitung gilt, dass ein Großteil der Banken spezifische Betreuungskonzepte in den Untersegmenten nutzt und die Berater dabei zumeist fest zugeordnete Kunden betreuen. 25 % der Banken setzen ein Verfahren zur Messung der Nettomarktzeit ihrer Berater ein. In puncto Zielsystem, Vertriebscontrolling und leistungsorientierte Vergütung (LOV) gilt, dass die Ziele in der Regel top-down entwickelt werden, unter Einbezug interner Abteilungen. Aktivitäten und Volumina sind im Retail sowie auch in der gehobenen Beratung die wichtigsten Zielgrößen beim Reporting.



Jan Henrik Schröder

Eine empirische Analyse der aufbau- und ablauforganisatorischen Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken – Teil I: Datengrundlage, Teil II: Deskriptive und explorative Ergebnisse, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 177 und 178, Oktober 2017, beide kostenlos erhältlich.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 126  
Die Auswirkungen der Compliance-Regulierung auf deutsche Genossenschaftsbanken



derer Berücksichtigung der Proportionalität der Regulierungskosten. Dabei quantifiziert die Arbeit die Höhe der Kosten der Compliance-Regulierung am Beispiel deutscher Genossenschaftsbanken und analysiert die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung der Compliance-Regulierung.



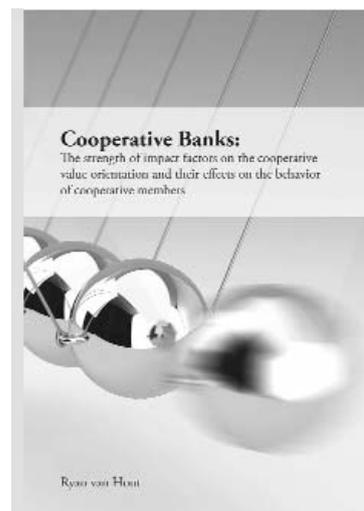
Andreas Schenkel

Die Auswirkungen der Compliance-Regulierung auf deutsche Genossenschaftsbanken. Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Proportionalität der Regulierungskosten, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 126, Aachen: Shaker, 2017, 250 S., 29,80 €.

Die aktuelle Entwicklung der Bankenregulierung begleiteten erste und sich schnell intensivierende Diskussionen über eine Proportionalität bzw. Differenzierung der zukünftigen Bankenregulierung und zwar in Abhängigkeit von Größe, Risikogehalt der Transaktionen und dem Geschäftsmodell der Banken. Diese Diskussion ist neu und wurde vor allem von der Bankenpraxis initiiert und nach längerem Zögern und ohne Begeisterung auch von den Regulierungsbehörden aufgenommen, nicht ohne ihr weiter kritisch gegenüber zu stehen. Dies ist der Hintergrund für den vorliegenden Band. Er leistet eine umfassende Untersuchung der Compliance-Regulierung und ihrer Auswirkungen auf kleine und mittlere Banken am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken unter beson-

Ryan van Hout  
**Cooperative Banks: The strength of impact factors on the cooperative value orientation and their effects on the behavior of cooperative members**

Genossenschaftsbanken gibt es in fast allen europäischen Ländern, in ihrer Ausgestaltung differieren sie jedoch teilweise erheblich. Überraschend wenige Untersuchungen gibt es dabei über die Rolle der Mitglieder in den Genossenschaftsbanken der einzelnen Länder. Im vorliegenden Werk von Ryan van Hout werden die Mitgliederbeziehungen der deutschen Genossenschaftsbanken mit den niederländischen Rabobanken (vor der Fusion zu einer Rabobank) verglichen. Grundlage waren zahlreiche Gesprä-



che mit Vorständen deutscher Volksbanken und Raiffeisenbanken und niederländischer Rabobanken sowie eine Befragung der Mitglieder von Rabobanken, die mit einer ähnlichen Befragung der Mitglieder von Volksbanken und Raiffeisenbanken verglichen werden konnten. Diese Beziehungen zu den Mitgliedern wurden u.a. hinsichtlich der Wertebasis, der Mitwirkungsmöglichkeiten und des wahrgenommenen MemberValue untersucht. Hierzu wurde ein umfangreiches Strukturgleichungsmodell entwickelt und auf den erhobenen Datensatz der Mitgliederbefragung angewendet.



Ryan van Hout

Cooperative Banks: The strength of impact factors on the cooperative value orientation and their effects on the behavior of cooperative members

# Pinnwand



Ende Juli hat Andreas Schenkel nach der Fertigstellung seiner Dissertation das Institut für Genossenschaftswesen verlassen. Andreas Schenkel hat in Münster Politik & Wirtschaft im Bachelor und Volkswirtschaftslehre im Master studiert. Während seines Studiums war er bereits als Studentischer Mitarbeiter am Institut tätig. Seit November 2011 war er dann Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG. In seiner Arbeit beschäftigte er sich mit den Kosten der Regulierung für Genossenschaftsbanken. Er wird künftig für das Wirtschaftsprüfungs- und -beratungsunternehmen EY tätig sein.



Silvia Kleene hat ihre Promotion abgeschlossen und das Institut Ende August 2017 verlassen. Sie hat in Münster Politik und Wirtschaft und anschließend im Master Volkswirtschaftslehre studiert, ehe sie im Juli 2013 zum IfG-Team stieß. In ihrer Dissertation beschäftigte sie sich mit Energiegenossenschaften und den Erwartungen und Einstellungen von deren Mitgliedern. Silvia Kleene wird künftig im Verkehrsministerium tätig sein.



Susanne Günther hat ihre Dissertation Ende Dezember 2017 abgeschlossen und wird danach das IfG verlassen. Sie hat in Münster ihren Bachelor in Politik und Wirtschaft gemacht und danach in Münster und Aarhus Volkswirtschaftslehre im Master studiert. Im Januar 2014 begann sie ihre Tätigkeit als Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Genossenschaftswesen. Hier war sie für die Organisation der Jahrestagung des Vereins für Socialpolitik im Jahr 2015 zuständig und hat sich in ihrer Dissertation mit der Marktdisziplinierung von Banken und Einlagensicherungssystemen beschäftigt.



Seit Anfang Oktober 2017 ist Samet Kibar Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen. Samet Kibar hat sein Bachelorstudium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Würzburg absolviert, ehe er für sein Masterstudium im Fach Volkswirtschaftslehre an die Universität Münster wechselte. Seit November 2015 war er dann Studentischer Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen. In seiner Dissertation wird er sich mit Europäischen Unternehmensclustern beschäftigen.



Robin Philip Schupp ist seit November 2017 neuer Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG. Er hat seinen Bachelor im Fach Volkswirtschaftslehre von der Universität Bonn erhalten und anschließend das Masterstudium Volkswirtschaftslehre an der Universität Münster absolviert. Seit September 2015 war er als Studentischer Mitarbeiter bereits am Institut für Genossenschaftswesen tätig. In seiner Dissertation wird er sich mit virtuellen Unternehmenskooperationen beschäftigen.



Mit Beginn des Novembers 2017 ist Maik Dombrowa neuer Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen. Maik Dombrowa hat seinen Bachelor- und Masterabschluss in Volkswirtschaftslehre von der Universität Münster erhalten. In seiner Dissertation wird er sich mit Mikrokrediten beschäftigen.



Neu zum Team der Studentischen Mitarbeiter hinzugestoßen sind mit Beginn des November Niclas Niemeier, der BWL im Bachelor studiert und seit Beginn des Dezembers Kristof Wehrhahn, der Volkswirtschaftslehre im Bachelor studiert.



Nach Beendigung ihres Studiums haben Fabian Rose, Matthias Scheider, Maurice Ambrus und Maximilian Unkrüer ihre Beschäftigung als Studentische Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen beendet. Nils Herbold hat das IfG für ein Praktikum verlassen und Phil Schmitt absolviert ein Auslandssemester in Argentinien.

# Im Fokus

## Brexit

### *Determinanten der Perspektiven für den Finanzplatz London*

Es sind mehr schlechte als gute Nachrichten, die sich für Großbritannien in den aktuellen Brexit-Verhandlungen ergeben. Die Fortschritte in den Verhandlungen sind gering, doch am 29. März 2019 wird Großbritannien die EU verlassen. Die folgenden Überlegungen stellen die Perspektive Großbritanniens vor allem im Hinblick auf den Finanzplatz London in den Mittelpunkt.

Der Brexit ist diskussions- und verhandlungsintensiv, was nicht überraschen kann, hat er doch für alle Beteiligten große Bedeutung, herrscht allenthalben Unsicherheit über die Auswirkungen, zeichnet er sich durch eine hohe Komplexität aus und leidet er verständlicherweise unter einer starken emotionalen Überfrachtung. Um die Auswirkungen abzuschätzen, ist es notwendig, die verfügbaren Modelle der Zusammenarbeit zu berücksichtigen. Sie alle haben weitreichende Konsequenzen für Menschen, Unternehmen, Banken und Staaten. Welches letztlich die konkreten Inhalte eines „kreativen, innovativen und ehrgeizigen Freihandelsabkommen mit der EU“ sind, das sich Großbritannien wünscht, wird sich in einem Spannungsfeld zwischen dem Gewinn an Souveränität und Zugeständnissen beim Zugang zu den wichtigsten Märkten bewegen.

#### **Welche Zusammenarbeit?**

Beeinflusst wird die Institutionalisierung der Zusammenarbeit von der Vermutung veränderter einzelwirt-

schaftlicher Kalküle, der Festlegung von Regulierungsstandards sowie der Organisation und Finanzierung von Gemeinschaftsgütern in der Europäischen Union sowie der Entwicklung der globalen Integration. Welches Modell der Zusammenarbeit am Ende herauskommen wird, hängt von zahlreichen Einflussfaktoren auf beiden Seiten ab. EU-seitig könnten die geänderten Stimmenverhältnisse nach dem Austritt bereits einen Einfluss haben. Mit Großbritannien geht ein

Mitglied verloren, das tendenziell für weniger Staatseinfluss gestimmt und das die Kapitalmarktunion vorange- trieben hat. Nun ändert sich die Zusammensetzung von Ländergruppen, die Sperrminoritäten und qualifizierte Mehrheiten organisieren können.

#### **Politische Stabilität**

Dies könnte auch einen Einfluss darauf haben, wie intensiv die Kapitalmarktunion weiter verfolgt wird (vgl. dazu die Rubrik „Das aktuelle Stich-



Welcher Brexit?

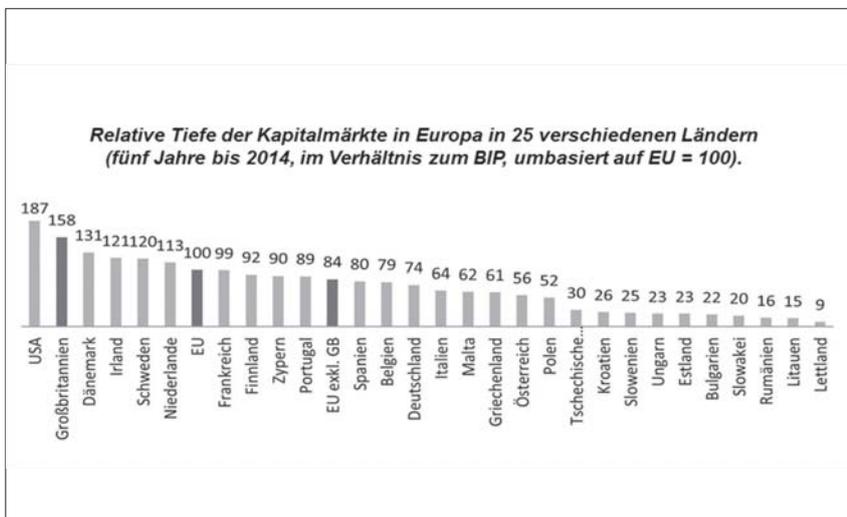
wort“ in diesem IfG-Newsletter). Ebenso wichtig werden die Weichenstellungen für institutionelle Reformen in der EU sowie die zukünftige Finanzierung ihres Haushalts sein. Von britischer Seite werden die politische Stabilität des Landes sowie die Handlungsfähigkeit seiner Entscheidungsträger ebenso große Bedeutung haben wie die Höhe der Exit-Bill und Inhalt und Dauer möglicher Übergangsfristen. Eine hervorragende

schaftlichen Effekten des Austritts mitbestimmt werden, doch sie selbst werden diese auch kräftig beeinflussen. Daneben sind zusätzliche Einflussfaktoren zu beachten. Der Finanzplatz London hat nämlich nicht nur für Großbritannien, sondern auch für die EU große Bedeutung. Über 50% der EU-Kapitalmarktaktivitäten (ohne Großbritannien) werden in London abgewickelt sowie 40% des EU-Aktienhandels. Über die Hälfte

## Überlegene Standortfaktoren

Mit diesen Aktivitäten haben sich in London über einen längeren Zeitraum eine überlegene Risikosteuerung sowie große Handelsvolumina als Standortfaktoren herausgebildet. In London haben zahlreiche Vermögensverwaltungen wie Pensions-, Aktien- und Hedgefonds ihren Sitz. Konkret sind hier 40% der EU-weit von Fonds gehaltenen Vermögenstitel angesammelt. Daneben sind zahlreiche Risikokapitalfonds ansässig, die 36% des EU-Risikokapitalgeschäfts auf sich vereinen, das den EU-Investitionsraum als Aktivitätsfeld hat und nicht regionale oder nationalen Abgrenzungen. Es ist daher nicht überraschend, dass sich Großbritannien als stärkster Unterstützer der EU-Kapitalmarktunion herausgestellt hat und dass London seinerzeit als Sitz der European Banking Authority gewählt wurde. Dieser Sitz geht nun verloren und wandert nach Paris.

Quelle: New Financial, Beyond Brexit: What next for European capital markets?, Juni 2016.



Kapitalmarktiefe

Rolle dürften die strukturellen Merkmale der britischen Wirtschaft mit ihrem Schwerpunkt auf Dienstleistungen spielen und die Erwartungen, inwieweit die EU-Integration durch die globale Integration ersetzt werden kann.

### Finanzzentrum London

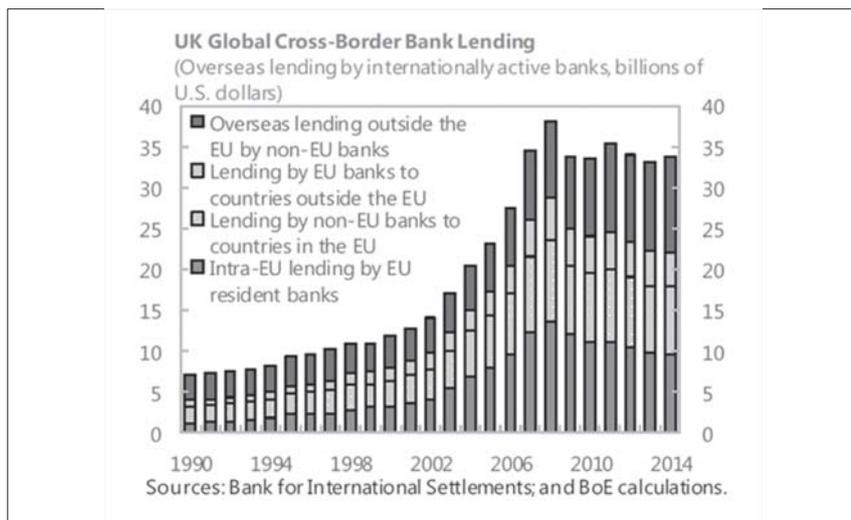
Nicht die realwirtschaftlichen Auswirkungen des Brexit sollen hier im Mittelpunkt stehen, sondern die Strukturmerkmale und die Perspektiven des Finanzplatzes London. Letztere werden zwar von den realwirt-

der grenzüberschreitenden Kredite aus London werden in die EU-Mitgliedsstaaten gelenkt. London hat sich als Refinanzierungs-, Handels- und Clearingplattform für institutionelle Anleger mit entsprechenden Dienstleistungen spezialisiert. Es ist ein Wholesale-Zentrum mit hoher Kapitalmarktiefe entstanden. Die Kapitalmarktiefe liegt deutlich über jener der Eurozone. Die Londoner Clearinghäuser organisieren das Clearing von 75% aller Zinssatz-Derivate in Euro und das Clearing von 18 wichtigen Währungen.

### Brexit-Notfallpläne

Nicht überraschend wird der Finanzplatz London vom Brexit massiv betroffen werden. Längst sind seine Akteure unterschiedlichster Herkunft mit der Erarbeitung ihrer Brexit-Strategien herausgefordert und werden Vorbereitungen für alternative Standorte getroffen, die sich ihrerseits nun eine deutliche Aufwertung versprechen. Frankfurt, Dublin und Paris zählen zu diesen. Dabei ist zu beachten, dass die einzelnen Finanzmarktsegmente durch den Brexit unterschiedlich stark betroffen sein werden. Am stärksten

Quelle: IMF: United Kingdom: Selected Issues (2016 Article IV Consultation), S. 15



Aktives Bankenzentrum  
Über die Hälfte der grenzüberschreitenden Kredite gehen in die EU

beeinträchtigt werden Dienstleistungen, die durch starke Größeneffekte in London heute niedrige Fixkosten aufweisen. Dass es im zu erwartenden Prozess der Verlagerung und Umstrukturierung von Finanzdienstleistungen zu temporären Störungen der Märkte für Zinsswaps, Anleihen sowie Devisen – bedingt durch eine Verringerung der Liquidität und eine Erhöhung der Kosten – kommt, ist sehr wahrscheinlich. Getrieben werden die zu erwartenden Umwälzungen durch die Kalküle der Finanzinstitute, die heute in London tätig sind.

### Wertvolle Passporting-Rechte

50% der global tätigen Finanzinstitute haben heute ihren europäischen Hauptsitz in London. 5500 unter britischer Aufsicht zugelassene Finanzinstitute nutzen Passporting-Rechte für ihre EU-Aktivitäten und 8000 EU-Banken nutzen solche Rechte für ihre Transaktionen in Großbritannien. Passporting-Rechte beinhalten vor allem

das Recht für Banken, die in London zugelassen sind, im Wirtschaftsraum der EU ihre Dienstleistungen anzubieten, ohne dass Geschäftsstellen in anderen EU-Staaten zu eröffnen und Zulassungsverfahren zu absolvieren sind. Ein großer Teil der internationalen Euro-Transaktionen in London wird von Finanzinstituten getätigt, die in London aktiv, aber keine britischen Banken sind. Es steht also für viele Finanzinstitute die Frage des Marktzugangs auf der Agenda.

### Wahl des EU-Marktzugangs

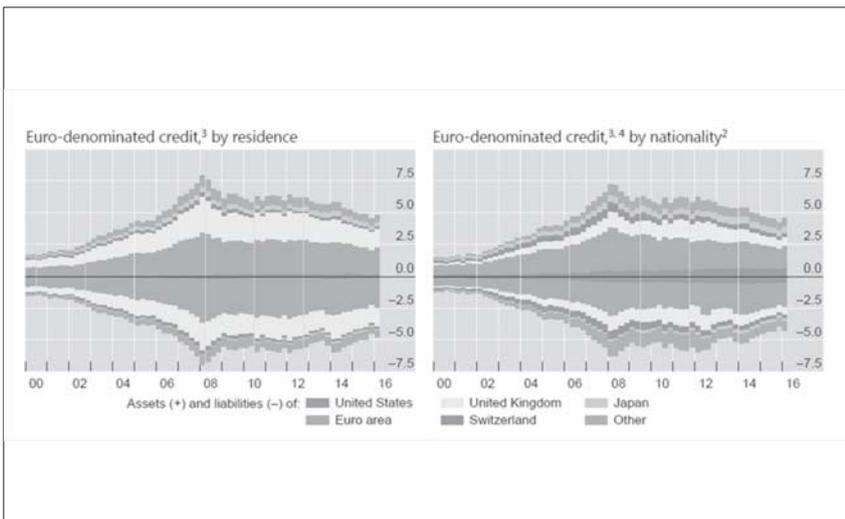
Banken aus EU-Mitgliedsstaaten werden den Standort London neu bewerten, während Banken aus Nicht EU-Staaten ihre Europa-Strategie prüfen werden. Auch die britischen Finanzinstitute verlieren ihren „EU-Finanzpass“ und stehen ihrerseits vor der Frage sich nun einen EU-Standort aufzubauen, wenn sie weiter Geschäfte in der EU machen wollen. Entsprechende Vorbereitungen haben weitrei-

chende Konsequenzen für London und für die Banken. Ebenso gefordert sind die neuen Standorte, die nun zügig entsprechende Infrastrukturen aufzubauen haben und Humankapital akquirieren müssen. Für Großbritannien geht es um den Verlust von Wertschöpfung, Arbeitsplätzen und Know-how. Nicht zu vernachlässigen ist auch der Verlust an Reputation auf den Finanzmärkten. Für die Banken entstehen nun vor allem Kosten des Standortwechsels, die Notwendigkeit aufwändiger und zeitintensiver Genehmigungsverfahren, Investitionen in materielle und immaterielle Infrastrukturen für Finanzdienstleistungen sowie die Suche nach adäquat qualifizierten Mitarbeitern. Die Finanzberatungsgesellschaft Oliver Wyman geht davon aus, dass insgesamt zusätzliches Eigenkapital für neue Tochtergesellschaften im Ausmaß von 30 bis 50 Milliarden Dollar notwendig sein wird. Zusätzliche Kosten in der Höhe von 1 Milliarde Dollar werden erwartet, weil manche Infrastrukturen für Finanzdienstleistungen mehrfach bereitgehalten werden müssen.

### Europäische Kapitalmarktunion?

Welche Entwicklungen sich für den Finanzplatz London letztlich herausbilden werden, hängt selbstverständlich vom verhandelten Modell der Zusammenarbeit ab, aber auch von einigen weiteren Faktoren. Dazu zählt, welchen Schaden die EU selbst aus der Entwertung des Finanzplatzes London und der Notwendigkeit, neue Infrastrukturen aufzubauen, in einem

Quelle: BIS: Quarterly Review, September 2016, S.30



Internationale Transaktionen

globalen Umfeld nimmt. Gelingt es, dies durch effizienzsteigernde Strukturereformen in der Realwirtschaft und im Finanzsektor zu kompensieren? Dies wird zusätzlich von den Fortschritten der Kapitalmarktunion abhängen, die freilich ihres größten Fürsprechers gerade verlustig geht. Für Großbritannien wird erstens ausschlaggebend sein, ob es gelingt die Beibehaltung einiger der aktuellen Wettbewerbsvorteile zu verhandeln und zweitens, ob es in absehbarer Zeit zu einer Intensivierung der Zunahme der globalen Finanzmarktintegration kommt.

### Globale Integration?

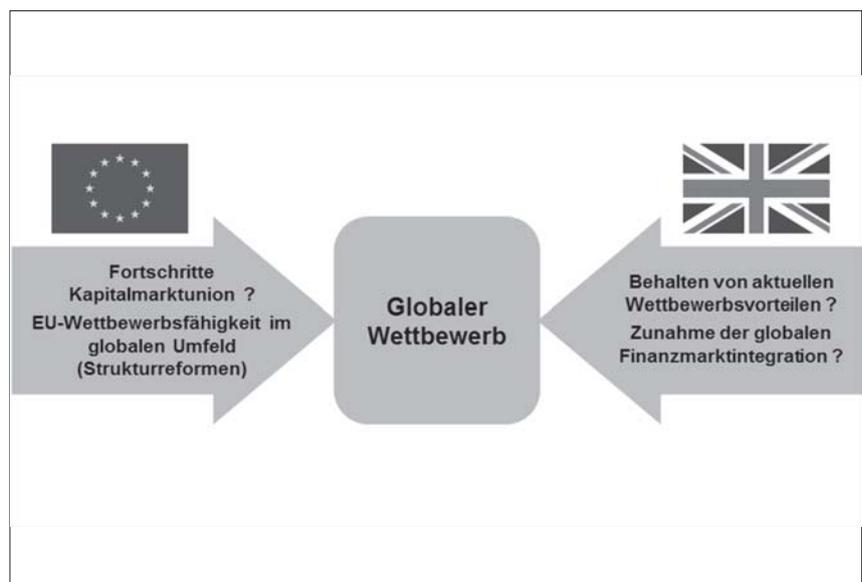
Abschließend gilt es einige Fragen zu formulieren, deren heute nicht verfügbare Antworten wichtig für die Perspektive des Finanzplatzes London und damit von Großbritannien außerhalb der EU sein dürften. Erstens: Intensiviert und beschleunigt sich der Prozess der Globalisierung der Finanzmärkte und gelingt es Großbritannien in diesem nun Transaktionen

anzuziehen, die von außerhalb des EU-Raumes stammen? Zweitens: Ermöglicht die Digitalisierung ohne Effizienzverluste eine dezentrale Finanzarchitektur in der EU und werden im Ergebnis konzentrierte Headquarter-Services weniger wichtig? Dies ist eine sehr grundlegende Frage, die heute noch kaum gestellt wird. Drittens: Schadet eine Fragmentierung von Finanzmärkten durch die Verteilung der ehemaligen Transaktionen

auf dem Finanzplatz London auf mehrere EU-Staaten der EU? Viertens: Beschleunigt der Brexit die EU-Kapitalmarktunion und/oder eine Zentralisierung der Finanzmarktaufsicht? Fünftens: Wie erfolgt schließlich die Regelung von Transaktionen zwischen den EU-Finanzmärkten und Großbritannien, z.B. im Hinblick auf Unternehmenssteuern, Regulierungsstandards und Arbeitsgesetze? Sechstens: Kann London den Clearing-Status für Euro-Transaktionen behalten, falls Großbritannien bereit ist, die Zuständigkeit des Europäischen Gerichtshofs weiter anzuerkennen?

### Fazit

Insgesamt ist zusammenzufassen, dass der Brexit in Hinblick auf den Finanzplatz London wohl deutlich mehr Verlierer als Gewinner hervorbringen wird. Zusätzlich stellen sich heute mehr Fragen als bereits Antworten verfügbar sind. Die Ausprägung von zwei entscheidenden Faktoren liegt heute weitgehend noch im Dunkeln.



Mehr Fragen als Antworten

Erstens: Wird sich die globale Integration – auch die Finanzmarktintegration – in Zukunft fortsetzen oder dominieren protektionistische Maßnahmen wie sie sich derzeit abzeichnen. Zweitens: Wie sieht das Schick-

sal der Europäischen Kapitalmarktunion aus? Bisher wurde sie vor allem von Großbritannien vorangetrieben. Wird sie wie geplant vollendet, würde dies nun hauptsächlich für Großbritannien zum Nachteil werden.

---

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

---

**📌 Information**

Dieser Beitrag wurde am 18. November 2017 mit geringfügigen Änderungen unter dem Titel „Von der Euphorie zur Ernüchterung in Großbritannien. Was bestimmt die Perspektiven für den Finanzplatz London?“ als Blogbeitrag in „Wirtschaftspolitische Freiheit: Das ordnungspolitische Journal“ veröffentlicht:

<http://wirtschaftlichefreiheit.de/wordpress/?p=21781>

---

## Literaturquellen:

Bank for International Settlements (2016): International banking and financial market developments, Quarterly Review, September, [https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r\\_qt1609.pdf](https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt1609.pdf)

International Monetary Fund (2016): United Kingdom, Selected Issues, IMF Country Report No. 16/169, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2016/cr16169.pdf>

Oliver Wyman (2016): The impact of the UK'S Exit from the EU on the UK-based financial services sector, <http://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2016/oct/The-impact-of-Brexit-on-the-UK-based-Financial-Services-sector.html>

Sachverständigenrat zur Begutachtung der Gesamtwirtschaftlichen Entwicklung: Jahresgutachten 2016/17: „Zeit für Reformen“, 2016, insbesondere Viertes Kapitel: Brexit-Votum: Schaden abwenden, Europa durch Subsidiarität stärken, [http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/gutachten/jg201617/ges\\_jg16\\_17.pdf](http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/gutachten/jg201617/ges_jg16_17.pdf)

Ständer, Philipp (2016): Nach dem Brexit – Was wird aus der Kapitalmarktunion? Policy Paper Nr. 181, Jacques Delors-Institut, Berlin, <http://www.delorsinstitut.de/2015/wp-content/uploads/2016/12/KapitalmarktunionBrexit-Staender-JDIB-Dez16.pdf>

Wright, William (2016): New Financial, Beyond Brexit: What next for European capital markets? June, <http://newfinancial.eu/wp-content/uploads/2016/06/Beyond-Brexit-what-next-for-European-capital-markets1.pdf>

# Das aktuelle Stichwort

## Europäische Kapitalmarktunion

In ihrem Reflexionspapier zur Vertiefung der Wirtschafts- und Währungsunion, das am 31. Mai 2017 erschienen ist und die Inhalte des Weißbuchs zur Zukunft Europas konkretisieren soll, betont die Europäische Kommission, was bis 2019 zwecks Fortschritten hin zu einer Europäischen Finanzunion zu geschehen hat. So soll nicht nur eine Einigung über die Eindämmung von Risiken der Banken durch eine europäische Strategie für notleidende Kredite gefunden werden, sondern zusätzlich gilt es, die beiden noch ausstehenden Komponenten der Bankenunion in trockene Tücher zu bringen. Dies sind die gemeinsame fiskalische Letztsicherung für den einheitlichen Abwicklungsfonds und ein EU-Einlagensicherungssystem, bekannt unter dem Kürzel EDIS. Dazu kommt die Umsetzung der Initiativen der Kapitalmarktunion.

Die Kapitalmarktunion hat in der öffentlichen Wahrnehmung nie die Bedeutung eingenommen wie die Bankenunion. Dennoch erklärte EU-Kommissionspräsident Juncker die Schaffung eines echten Binnenmarktes für Kapital – die Kapitalmarktunion – zu einer der zentralen Prioritäten der Weiterentwicklung des Binnenmark-

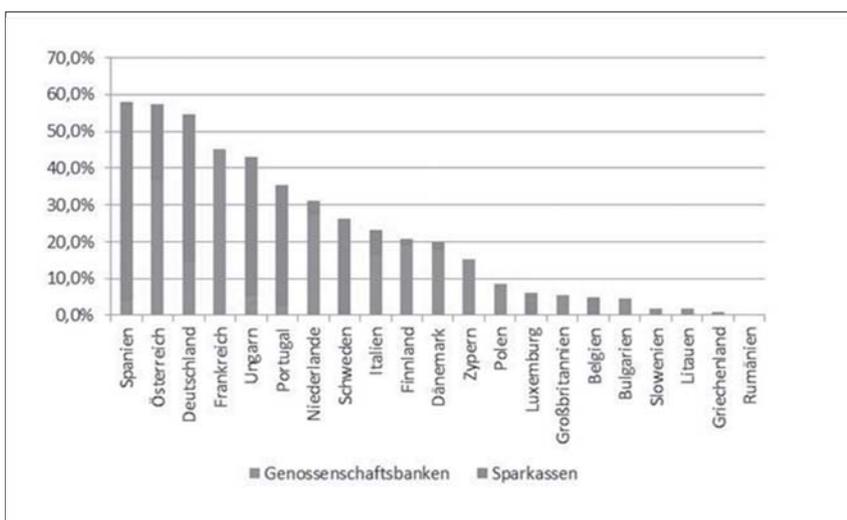
tes. Sie sollte die Investitionsoffensive begleiten und ermöglichen, die 2014 gestartet worden war. Stärkere und besser integrierte Kapitalmärkte sollten neue Finanzierungsquellen für Unternehmen schaffen. Als Grundlage wurde die Verankerung im Binnenmarkt gewählt, da die Wahl der Eurozone als Basis Großbritannien mit

dem Finanzplatz London ausgeschlossen hätte. Großbritannien stellte sich dann auch als der stärkste Verfechter der Kapitalmarktunion heraus.

### Innovation und Nachhaltigkeit

In der Einschätzung der Kommission ist die Kapitalmarktunion von zentraler Bedeutung, damit für Haushalte und Unternehmen weitere innovative, nachhaltige und diversifizierte Finanzierungsquellen zur Verfügung gestellt werden können. Als Beispiele werden ein erweiterter Zugang zu Risikokapital und zu Beteiligungskapital sowie eine Abkehr von der Schuldenfinanzierung genannt. Es soll „ein wahrhaft integriertes Finanzierungsumfeld“ geschaffen werden, „bei dem die Abhängigkeit von Bankenfinanzierungen geringer ist“ als bisher (Reflexionspapier, S. 21). Die Bedeutung der Kapitalmärkte bei der Finanzie-

Quelle: EACB, ESBG



Bankstrukturen in EU-Mitgliedsstaaten Marktanteile, Anteil der Bilanzsummen, 2015

rung von Unternehmen, vor allem jener von kleiner und mittlerer Größe sowie bei der Finanzierung von Infrastrukturprojekten soll intensiviert werden. Die nationalen Kapitalmärkte sollen über die nationalen Grenzen hinweg integriert und das Finanzsystem widerstandsfähiger gegenüber Krisen gemacht werden. Im Kern steht also die Förderung einer kapitalmarkt-basierten Finanzierung. Explizit wird darauf hingewiesen, dass die europäischen Aktienmärkte weniger als die Hälfte und die europäischen Anleihemärkte nicht einmal ein Drittel der entsprechenden US-Märkte erreichen würden.

### **Unternehmen und Private**

Die Kapitalmarktunion soll nicht nur den Unternehmen in der EU helfen, Kapital zu mobilisieren, sondern auch den privaten Haushalten bessere Möglichkeiten zur Verwirklichung ihrer Altersvorsorgeziele zu bieten. Sie soll nicht nur Mitgliedsstaaten mit kleinen Märkten, sondern auch solchen mit bereits weiter entwickelten Kapitalmärkten helfen, indem der Finanzierungs- und Investitionsraum auf 28 Mitgliedsstaaten ausgedehnt wird. Zusätzlich soll das Finanzsystem insgesamt stabiler werden, da eine breitere Palette von Finanzierungsquellen dazu beitragen kann, finanzielle Risiken zu teilen und damit zu verringern. Darüber hinausgehend wird davon ausgegangen, dass Aktienmärkte im Gegensatz zur Kreditfinanzierung längerfristig mehr Investitionen ermöglichen würden. Schließlich soll durch die Kapitalmarktunion

die Finanzmarktintegration weiter vertieft werden, um Kosten zu senken und die Wettbewerbsfähigkeit der EU zu erhöhen. Es handelt sich also um ambitionierte Zielsetzungen, die neben der Vertiefung des Finanzmarktes, die u.a. durch die Beseitigung regulatoriver und aufsichtsrechtlicher Hürden erreicht werden soll, auch die explizite Förderung der Kapitalmarktfinanzierung beinhalten. So soll die Mittelbeschaffung über die Kapitalmärkte „immer geradliniger“ werden. Besonders hervorgehoben wird, dass vor allem für die KMU bessere Finanzierungsbedingungen erreicht werden sollen. Es wird nicht speziell darauf eingegangen, ob dies auf Kosten von Bankenaktivitäten gehen soll.

### **Breiter Aktionsplan**

Bereits am 30. September 2015 hatte die Europäische Kommission einen Aktionsplan mit 33 Einzelmaßnahmen vorgestellt, die bis 2019 umgesetzt sein sollen. Die in diesem festgeschriebene Zielsetzung besteht in einer Aufwertung des Standortes für Unternehmen in der Europäischen Union sowie der Stärkung der Wachstumskräfte ohne zusätzliche Risiken für die Finanzstabilität hervorzurufen. Eine verbesserte Kapitalversorgung der Realwirtschaft sowie die gesamtwirtschaftliche Stabilisierung sollen vor allem – aber nicht nur – über eine verbesserte KMU-Finanzierung erreicht werden. Inzwischen fand auf der Basis eines Konsultationspapiers ein Mid term-Review statt, der die erzielten Entwicklungen beurteilte sowie die ausstehenden Maßnahmen

priorisierte und ergänzte. Bis Ende 2017 soll ein zeitlich und inhaltlich konkretisierter Maßnahmenplan vorgelegt werden. Die Kommission zeichnet aktuell ein sehr optimistisches Bild, seien doch bereits zwei Drittel der ursprünglich geplanten Maßnahmen umgesetzt.

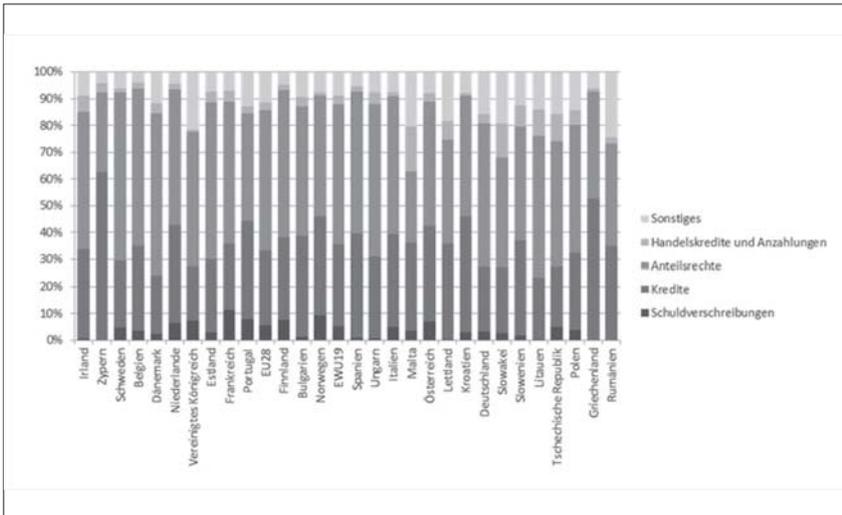
### **Start-ups, Unternehmensanleihen, Kreditfonds**

Es sind sechs Schwerpunkte, die der Aktionsplan enthält. Erstens sollen die Finanzierungen für Innovationen, Start-ups und nicht börsennotierte Unternehmen erleichtert werden, vor allem für KMU. Die Maßnahmen, die dafür vorgesehen sind, sind sehr breit angelegt und reichen von Crowdfunding, Risiko- und Wagniskapitalfinanzierung über Kreditfonds, über die institutionelle Großanleger und Investmentfonds in Kredite an KMU investieren können, bis zu Privatplatzierungen. Zweitens soll kapitalsuchenden Unternehmen der Gang an die öffentlichen Märkte erleichtert werden. Zu diesem Zweck sollen z.B. die Prospektrichtlinie modernisiert werden und die Möglichkeit zur Begebung von Unternehmensanleihen verbessert werden.

### **Kleinanleger, Retail-Finanzprodukte**

Drittens sollen die Finanzierungen und die regulatorischen Rahmenbedingungen für Infrastrukturinvestitionen und nachhaltige Investitionen verbessert werden. Viertens soll die Anlagetätigkeit von Kleinanlegern und institutionellen Anlegern geför-

Quelle: ESVG, Finanzielle Vermögensbilanz, Nichtfinanzielle Kapitalgesellschaften, 2015; Eurostat Datenbank



Finanzierungsstrukturen der Unternehmen  
Anteile in Prozent, 2015

dert werden. Instrumentell wird der Schwerpunkt auf Retail-Finanzprodukte gelegt. Zusätzlich sollen einfache, effiziente und wettbewerbsfähige private Altersvorsorgeprodukte geschaffen werden. Unter der fünften Überschrift „Bankenkapazität zur Unterstützung der Gesamtwirtschaft erschließen“ werden interessanterweise die Kreditgenossenschaften hervorgehoben und eine Prüfung der Kommission angekündigt „inwieweit alle Mitgliedstaaten Kreditgenossenschaften zulassen können, die außerhalb des für Banken geltenden EU-Eigenkapitalrahmens tätig sind“ (S. 24).

### Verbriefungen, Aufsichtskonvergenz

Schließlich werden einfache, transparente und standardisierte Verbriefungen empfohlen. Die Schaffung eines europaweiten Rahmens für gedeckte Schuldverschreibungen wird ebenso angekündigt. Sechstens sollen Maßnahmen gesetzt werden, die grenzüberschreitende Investitionen erleich-

tern sollen. Es geht um die Schaffung von Rechtssicherheit und die Erleichterung grenzüberschreitender Investitionen, die Beseitigung nationaler Hindernisse für internationale Kapitaltransaktionen, die Förderung der Aufsichtskonvergenz.

### Zahlreiche Divergenzen

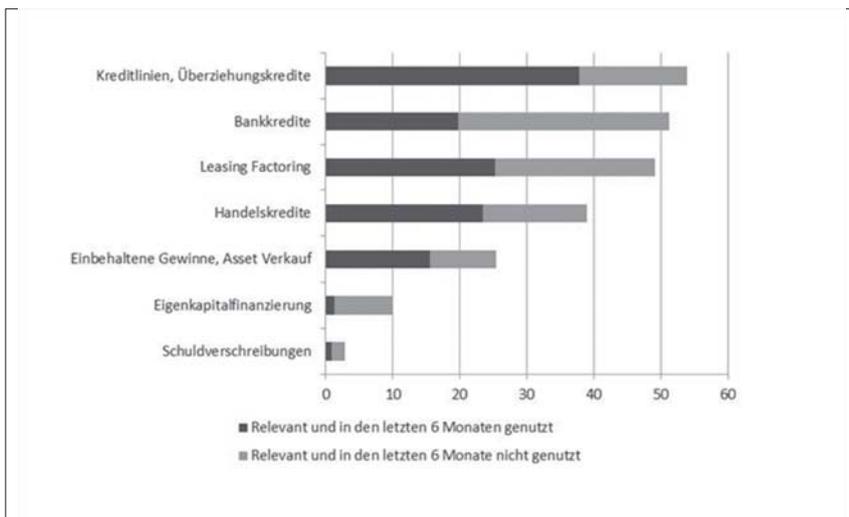
Es fällt auf, dass es sich um ein sehr breites Bündel von Maßnahmen und Ansatzpunkten handelt und dass diese weitgehend als „Arbeits- und Prüfaufträge“ sowie Ankündigungen formuliert sind. Es zeigt sich auch einmal mehr, dass die Europäische Kommission die relevanten Unterschiede in den Mitgliedsstaaten nur wenig beachtet und kaum thematisiert. Dies gilt vor allem für die eigenen Finanztraditionen, Unternehmensstrukturen sowie Finanzierungsbedürfnisse und -strukturen der EU-Mitgliedstaaten. Die zahlreichen und an vielen Stellen formulierten Bekundungen, dass es sich bei den vorgeschlagenen kapitalmarkt-basierten Instrumenten vor

allem um komplementäre handeln würde, sind geeignet, eine gewisse Skepsis hervorzurufen. Dies gilt vor allem für die Unternehmensfinanzierung. Da in der Kapitalmarktunion der Förderung und Angleichung der KMU-Finanzierung großes Gewicht beigemessen wird, hat auch die Bedeutung des Mittelstandes insgesamt sowie der Gründungsszene in den Mitgliedsstaaten und deren Determinanten hohe Relevanz. Noch abstrakt bleibend kann vermutet werden, dass die Divergenzen in der Unternehmens- und Bankenwelt der Europäischen Union nicht vernachlässigt werden dürfen, wenn eine Europäische Kapitalmarktunion in Kraft tritt. Im besten Fall verteilen sich deren Vorteile dann auf die Mitgliedstaaten unterschiedlich. Lassen sich die vermuteten Unterschiede auch empirisch feststellen und besteht die Gefahr, dass bewährte Finanzierungskulturen verloren gehen?

### Zugang zu KMU-Krediten

Die Europäische Union argumentiert in ihrer Begründung für die Notwendigkeit einer Kapitalmarktunion mit einer Verschlechterung des Zugangs von KMU zu Bankkrediten im Zusammenhang mit der Finanzmarktkrise. Es stellt sich heraus, dass gemäß Auskunft von befragten Unternehmensvertretern die Ablehnung von Kreditanträgen sowie die nur teilweise Bewilligung von Krediten stark unterschiedlich ausgeprägt sind. Der Kreditzugang ist in Südeuropa und hier vor allem in den ehemaligen oder aktuellen Krisenstaaten schwierig,

Quelle: SAFE via ECB Datawarehouse



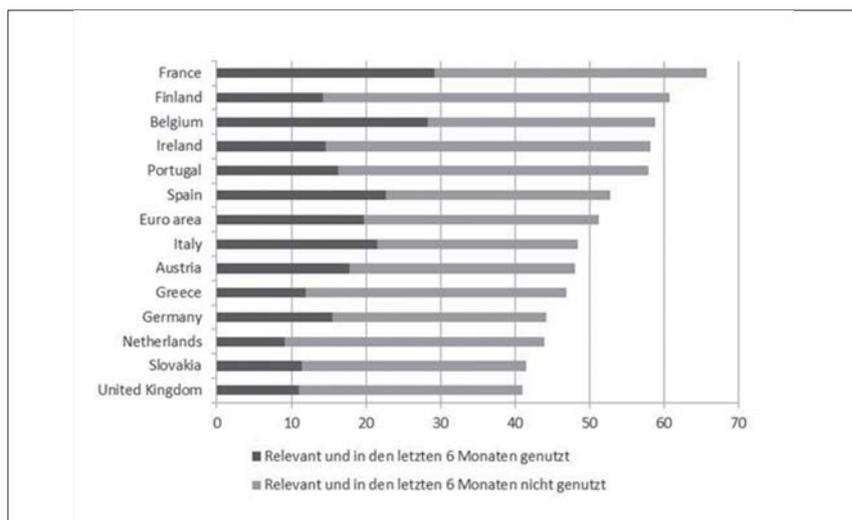
Bedeutung von Finanzierungsarten  
Alle Euro-Zonen-Länder, KMU-Befragung, in Prozent, 2. Halbjahr 2016

während vor allem in Deutschland und Österreich, aber auch in zahlreichen anderen Mitgliedsstaaten keinesfalls ein struktureller Kreditengpass festzustellen ist. Die Europäische Kommission will mit der Kapitalmarktunion die KMU erklärtermaßen weniger abhängig von der Bankenfinanzierung machen, vernachlässigt dabei jedoch, dass in manchen Mitgliedsstaaten Hausbankbeziehungen eine lange Tradition aufweisen, was sich zum Abbau von Informationsasymmetrien bewährt hat. Zusätzlich haben sich mittelstandsaffine Genossenschaftsbanken und Sparkassen große Expertise in der Mittelstandsfinanzierung erworben. Dies spiegelt sich in unterschiedlichen Marktanteilen in den einzelnen Staaten mit entsprechenden Konsequenzen in der Kreditversorgung.

### Kreditmargen und Kreditkosten

Zahlreiche weitere Unterschiede lassen sich feststellen. So können die

Banken in den europäischen Ländern unterschiedliche Margen im Kreditgeschäft erzielen (zwischen 0,5 und 3,5%). In Ost- und Südeuropa spiegeln die höheren Margen nicht überraschend vor allem Risikoprämien. Auch die Kreditkosten für die Unternehmen unterscheiden sich und sind insbesondere für die südlichen und osteuropäischen Länder hoch. So weist Luxemburg im Durchschnitt



Bedeutung von Finanzierungsarten  
Bankkredite, KMU-Befragung, in Prozent, 2. Halbjahr 2016

Quelle: SAFE via ECB Datawarehouse

1,5% aus, Estland 3%, Zypern 4%. Deutliche Divergenzen zeigen sich auch in den finanziellen Verbindlichkeiten der Unternehmen sowie ihren Verschuldungsständen. Schließlich lassen sich mitgliederspezifische Finanzierungsstrukturen der Unternehmen, insbesondere bei der Aufteilung in Eigenkapital und Kredite entdecken.

### Finanzierungsarten und -strukturen

Werden KMU-Befragungsdaten aus den Euroländern (SAFE: Survey on the Access to Finance of Enterprises, European Commission/European Central Bank Survey) herangezogen, setzt sich das divergente Bild der Finanzierungsstrukturen von mittelständischen Unternehmen fort. Gefragt wird sowohl nach der Relevanz als auch nach der Nutzung einzelner Finanzierungsarten. Insgesamt zeigt sich in den Euroländern eine hohe Bedeutung der Relevanz von Kreditlinien, Bankkre-

Quelle: SAFE via ECB Datawarehouse

	AT	BE	Euro	FN	FR	DE	GR	IR	IT	NL	PT	SK	SP	UK
Bankkredite	3	1	2	3	1	3	2	3	2	2	3	3	1	4
Kreditlinien, Überziehungskredite	1	2	1	1	3	2	3	1	1	1	1	1	2	2
Handelskredite	5	4	4	4	5	5	1	2	3	4	4	4	3	1
Leasing, Factoring	2	3	3	2	2	1	4	4	4	3	2	2	4	3
Schuldverschreibungen	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7	6	7	7	7
Eigenkapitalfinanzierung	6	6	6	6	6	6	5	6	7	5	7	6	6	6
Einbehaltene Gewinne, Asset Verkauf	4	5	5	5	4	4	7	5	5	6	5	5	5	5

Bedeutung von Finanzierungsarten  
Rangfolge der Relevanz in den einzelnen Staaten, 2. Halbjahr 2016

diten und Leasing, während Schuldverschreibungen als kaum relevant eingeschätzt werden. Im Detail zeigen sich dann aber große Abweichungen für die einzelnen Finanzierungsarten zwischen den Ländern, sowohl was die Einschätzung der Relevanz als auch die Nutzung betrifft. Bankkredite haben in allen Ländern hohe Relevanz, werden aber vor allem in Frankreich, Belgien, Spanien und Italien auch prioritär genutzt. Kreditlinien und Überziehungskredite sind das Instrument, dessen Bedeutung am höchsten eingeschätzt wird. Es wird auch am stärksten genutzt, an der Spitze stehen Irland und Finnland, an letzter Stelle Griechenland. Handelskredite werden in den deutschsprachigen Ländern und den Niederlanden nur wenig genutzt, sehr stark hingegen in Irland und Großbritannien sowie in den Krisenländern der Eurozone. Nur geringe Relevanz für KMU haben in den meisten Euroländern Schuldverschreibungen, wohingegen ihre Nutzung in Griechenland darauf hindeutet, dass sie als Substitut zum Bankenzugang verwendet werden könnten.

### Divergente Finanzierungspraxis

Hohe Relevanz haben Leasing und Factoring in Finnland, Deutschland, Portugal, Frankreich, Irland und Österreich. Genutzt werden sie vor allem in Finnland, Deutschland, Frankreich, Österreich und Großbritannien. Relativ geringe Relevanz wird ihnen mit Ausnahme von Portugal in den südeuropäischen Mitgliedsstaaten zugeschrieben, wo diese Instrumente auch kaum genutzt werden. Bei der Eigenkapitalfinanzierung stellt sich allgemein heraus, dass die Einschätzung der Relevanz die tatsächliche Nutzung deutlich übersteigt. Es kristallisieren sich drei Gruppen heraus. Eine hohe Relevanz zeigt sich für Finnland, Griechenland und Niederlande. Eine mittlere Ausprägung weisen Großbritannien, Irland, Frankreich, Belgien, Deutschland sowie Österreich auf, während Spanien, Portugal, Italien und die Slowakei die Schlussgruppe bilden. Die Innenfinanzierung über einbehaltene Gewinne nutzen vor allem Irland und Großbritannien, während Belgien, die Niederlande

und auch Griechenland wenig Gebrauch davon machen. Zusammenfassend lässt sich eine Rangfolge der Einschätzung der Relevanz der verfügbaren Finanzierungsarten ablesen. Es zeigt sich, dass kein klares Muster festzustellen ist und Unterschiede in der Reihung der Finanzierungsarten und der für diese Finanzierungsarten angegebenen Relevanz ins Auge springen. Dies gilt, obwohl Bankkredite und Kreditlinien in den meisten Ländern für KMU sehr relevant sind und Schuldverschreibungen eine nur geringe Bedeutung aufweisen.

### Was folgt daraus?

Dass insgesamt erhebliche Unterschiede in den Finanzierungsstrukturen der KMU in den einzelnen Staaten ebenso wie erhebliche Abweichungen im Zugang zu Finanzierungen bestehen. Dies sollte bei allen Ambitionen nicht vernachlässigt werden, mit denen derzeit die Kapitalmarktunion vorangetrieben wird. Einheitliche europäische Regulierungen der Unternehmensfinanzierung, die die gewachsenen Strukturen nicht berücksichtigen, können zu Finanzierungsbrüchen für die Unternehmen führen. Dies sollte nicht nur bei der Bankenregulierung deutlich mehr beachtet werden als bisher, sondern auch bei der Konstruktion einer Kapitalmarktunion, die eine deutliche Präferenz für die Kapitalmarktfinanzierung zum Ausdruck bringt. Einmal mehr sollte berücksichtigt werden, dass nur eine behutsame Angleichung von institutionellen Strukturen auch zu einer Konvergenz von Finanzierungsmustern führen wird. Ist eine solche über-

haupt notwendig und wenn ja, weshalb? Die Begründungen der EU-Kommission klingen plausibel, sind allerdings nicht völlig überzeugend. Auch bei der Finanzierung der mittelständischen Unternehmen sollte dem Institutionenwettbewerb Raum gelassen werden und sollte nicht die Ungeduld zur Vereinheitlichung die Fehler der Vergangenheit wiederholen lassen.

### Fazit

Es ist davon auszugehen, dass in Kürze mehr Informationen über die

weiteren Schritte im Rahmen der Europäischen Kapitalmarktunion verfügbar sein werden. Als aktuelle Einschätzung ist die große Breite der Maßnahmen hervorzuheben, die dazu führt, dass ihr bislang klare Konturen fehlen. Zusätzlich fällt auf, dass in der Begründung der Elemente der Kapitalmarktunion wenig auf die ausgeprägten nationalen Divergenzen in den Finanzierungs- und Vermögensanlagestrukturen eingegangen wird. Schließlich ist zu berücksichtigen, dass mit dem Brexit der Europäischen Union jenes Mitglied abhanden ge-

kommen ist, das bisher die Kapitalmarktunion am stärksten gefordert und unterstützt hat.

---

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

---

### ❶ Information

Einzelne Elemente dieses Beitrags wurden am 28. Juli 2017 mit geringfügigen Änderungen unter dem Titel „Weiter geht’s: EU-Kapitalmarktunion“ als Blogbeitrag in „Wirtschaftspolitische Freiheit: Das ordnungspolitische Journal“ veröffentlicht: <http://wirtschaftlichefreiheit.de/wordpress/?p=21222>

---

### Literaturquellen:

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 (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>

European Commission (2015): Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions. Action Plan on Building a Capital Markets Union, COM(2015) 468 final, 30. September 2015, Brüssel, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52015DC0468>

European Commission (2017): Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions on the Mid-Term Review of the Capital Markets Union Action Plan, COM(2017) 292 final, 8. Juni 2017, Brüssel, [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-cmu-mid-term-review-june2017\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-cmu-mid-term-review-june2017_en.pdf)

European Central Bank: Survey on the access to finance of enterprises (SAFE), [https://www.ecb.europa.eu/stats/ecb\\_surveys/safe/html/index.en.html](https://www.ecb.europa.eu/stats/ecb_surveys/safe/html/index.en.html)

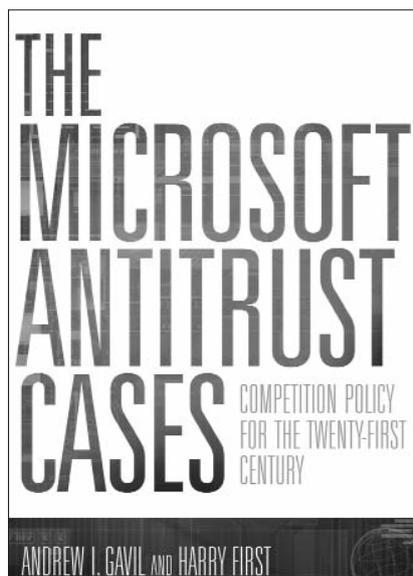
# Für Sie gelesen

## Andrew I. Gavil, Harry First: The Microsoft Antitrust Cases – Competition Policy for the Twenty-First Century

Cambridge/London: The MIT Press, 2014, 978-0-262-02776-2, 449 Seiten, € 27,55

Digitalisierung und Globalisierung sind in aller Munde. Aktuelle Geschäftsmodelle basieren auf globalen Wertschöpfungsketten, traditionelle Branchen werden durch die Möglichkeiten des Technologieeinsatzes maßgeblich verändert. Auch das Wettbewerbsrecht ist von beidem betroffen – als wachsende Branche rückt der Technologiesektor in den Fokus der Regulierung, gleichzeitig bewegen sich die nationalen Regulierungsbehörden in einem globalen Umfeld. Zunehmende Komplexität der zu beurteilenden Fälle, unterschiedliche Ansichten zu deren Lösung und der enge Austausch zwischen Behörden rund um den Globus sind Kernelemente dieser Entwicklung.

Die bereits 2014 zur Geschichte der Microsoft Antitrust Cases erschienene Analyse der amerikanischen Rechtswissenschaftler Drew Gavil (Howard University) und Harry First (New York University) ist daher aktueller denn je, wurden am Beispiel Microsoft doch die Stärken und Schwächen des aktuellen Wettbewerbsrechts in Bezug auf die Beurteilung von global agierenden, technologieorientierten Unternehmen deutlich. Vor diesem Hintergrund verfolgt das Buch drei Ziele: Erstens liefert es dem Leser eine Zusammenfassung der drei Jahr-



zehnte dauernden und bereits für sich hochspannenden Bemühungen der internationalen Kartellbehörden, Microsoft zu regulieren. Vom Einzelfall abstrahierend, wird der Fall zweitens verwendet, um den aktuellen Stand der wettbewerbsrechtlichen Regulierung in der globalisierten Wirtschaft zu beleuchten und bewerten. Drittens untersuchen die Autoren ausführlich die im Zuge der Verhandlungen deutlich gewordenen, ideologischen Unterschiede zwischen der amerikanischen Kartellbehörde und ihren weltweiten Pendanten.

Das Buch schließt mit einer Übersicht der aus dem Fall Microsoft für die Arbeit der Kartellbehörden in einer globalen und technologieorientierten

Wirtschaft ableitbaren Erkenntnisse. Waren die zur Verfügung stehenden Institutionen hinreichend ausgestaltet? Waren die rechtlichen Theorien für die Beurteilung geeignet? Waren die getroffenen Regulierungsmaßnahmen adäquat? Behinderte die Regulierung die Innovationskraft?

Neben Microsoft gibt es mit Apple, Facebook, Google und Amazon mittlerweile eine Vielzahl weiterer „digitaler“ Unternehmen, die ihren jeweiligen Markt global prägen. Wenig überraschend prophezeien Gavil/First, dass das wettbewerbsrechtliche Interesse an der seit den frühen Tagen des Internets stetig komplexer gewordenen Technologiebranche daher weiter zunehmen wird – dies macht das vorliegende Buch für Wirtschafts-, Politik-, Rechts- und High-Tech-Wissenschaftler umso lesenswerter.

---

➔ Robin Wolf  
☎ (0251) 83-2 28 95  
✉ [robin.wolf@ifg-muenster.de](mailto:robin.wolf@ifg-muenster.de)

---

## Georg Cremer: Armut in Deutschland. Wer ist arm? Was läuft schief? Wie können wir handeln?

München: C.H. Beck, 2016, 978-3-406-69922-1, 272 Seiten, € 16,95

Der Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung wird im öffentlichen Diskurs alle vier Jahre kontrovers diskutiert und oftmals auf den Bereich „Armut“ reduziert. Die mediale Aufmerksamkeit liefert irrtümlicherweise nur bruchteilhafte Wahrheiten. „Superlative der Skandalisierung“, „Rhetorik des Skandals“ oder „Duktus der Dramatisierung“, Georg Cremer findet in seinem aktuellen Buch „Armut in Deutschland“ deutliche Worte zur Kritik. Er analysiert in einem nüchternen Stil die Herausforderungen und Probleme der Armuts politik in Deutschland und konkretisiert Maßnahmen zur Bekämpfung dieser.



In den ersten Kapiteln seines Buches führt Cremer in die Begrifflichkeiten der Armut ein und grenzt diese von dem Begriff des Armutsrisikos ab. Er kritisiert zudem den relativen Armutsbegriff in Deutschland und vielen anderen europäischen Staaten. Wer über weniger als 60 Prozent des mittleren Einkommens verfügt, gelte als arm. Eine solche Definition löse sich von den „gängigen Vorstellungen“ von einem Leben in Armut. Stattdessen solle ein Minimum an Ressourcen definiert werden, das der Gesellschaft als akzeptabel zur Meisterung des Lebensunterhalts vermittelt werden kann. Als Beispiel führt Cremer Griechenland an. Die Krise dort spiegele sich nicht in den Armutsrisikostatistiken wider, weil ein Rückgang der Einkommen aller mit einer sinkenden Armutsrisikoschwelle einhergehe.

Cremer verurteilt in den folgenden Kapiteln nicht den deutschen Sozialstaat als solchen, sondern die Diskussionen um das Thema der Armut. Er möchte eine Versachlichung in der Debatte erreichen und kritisiert Wohlfahrtsverbände in ihrer dramatisierenden Wortwahl, denn die ökonomische Situation in Deutschland sei stabil und der Sozialstaat funktionstüchtig. Seit 2005 sei das Armutsniveau ebenfalls konstant geblieben. Die unnötige Skandalisierung behindere stattdessen die nachhaltige Bekämpfung der Armut, da der Mittelschicht ein falsches Bild vermittelt werde. Spielraum für eine geeignete Politik werde dadurch eingegrenzt und Menschen, die arm bzw. armutsgefährdet sind, könne nicht geholfen werden.

Auch Themen wie Einkommensungleichheit, Ost-West-Gefälle, Rente und Hartz IV werden von Cremer in den letzten Kapiteln sachlich thematisiert. Zu letzterem fällt er das Urteil, dass die Berechnungsgrundlage falsch sei, sodass sich nach Bereinigung dieser Defizite eine Steigerung des Regelbedarfs um 60 Euro ergebe.

### Information

Georg Cremer ist 1952 geboren und war von 2000 bis 2017 Generalsekretär des Deutschen Caritasverbandes. Der habilitierte Volkswirt leitete zwischen 1986 und 1989 ein Entwicklungsprojekt in Indonesien und war anschließend Referatsleiter für Katastrophenhilfe in Asien und für soziale Programme in Osteuropa bei Caritas international. Seit 1999 ist er außerplanmäßiger Professor für Volkswirtschaftslehre, insb. Wirtschaftspolitik und Ordnungstheorie an der Universität Freiburg.

☞ Samet Kibar

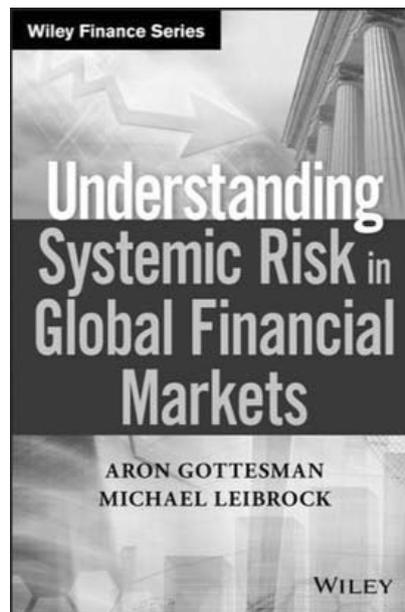
☎ (0251) 83-2 28 99

✉ [samet.kibar@ifg-muenster.de](mailto:samet.kibar@ifg-muenster.de)

## Aron Gottesman und Michael Leibrock: Understanding Systemic Risk in Global Financial Markets

Hoboken, New Jersey: Wiley, 2017, 978-1-119-34850-4, 252 Seiten, U.S.\$ 43,35

Anders als spezifische Risiken stellen systemische Finanzmarktrisiken nicht nur eine Gefahr für die betreffenden Akteure dar, sondern bedrohen die Stabilität ganzer Finanzsysteme. Grundsätzlich äußert sich das systemische Risiko darin, dass durch die Zahlungsunfähigkeit eines Marktteilnehmers andere Wirtschaftssubjekte in Form von Kettenreaktionen ebenfalls in Liquiditätsengpässe geraten können. Aus volkswirtschaftlicher Sicht handelt es sich bei systemischen Risiken daher um negative externe Effekte, deren genaue Ursprünge es zu verstehen gilt, um spätestens seit der globalen Finanzkrise 2007-2009 Lehren für die Zukunft zu ziehen. Exakt an dieser Stelle setzt das Buch von Aron Gottesman und Michael Leibrock an. In 16 aufeinander aufbauenden Kapiteln erhält der Leser einen strukturierten Überblick über vier wesentliche Themenbereiche, in deren Fokus das systemische Risiko behandelt wird. Der erste Themenbereich befasst sich mit einer historischen Aufarbeitung bisheriger Finanzkrisen. Neben bekannten Phänomenen, wie der niederländischen Tulpenmanie oder der Great Depression, werden auch regionale Ereignisse, wie z. B. die mexikanische Schuldenkrise im Jahr 1994 mit in die Analyse einbezogen. Die Autoren beschreiben die hierbei wiederkehrenden Muster und kategorisieren diese anhand ver-



schiedener Treiber, wobei die Existenz von Spekulations- und Immobilienblasen als die beiden Hauptgründe angesehen werden. Hieran schließt sich der zweite Themenbereich an, in welchem verschiedene Theorien aus dem Gebiet der Verhaltensökonomik vorgestellt werden, die sich – unter Abstrahierung rationaler Marktteilnehmer – mit der Entstehung des systemischen Risikos befassen. Als übergeordnete Gemeinsamkeit wird innerhalb der meisten Ansätze die Existenz einer zu leichten Kreditvergabe, dem sogenannten „Easy-Credit-Environment“, unterstellt, in deren Folge eine übermäßige Risikoaffinität der Wirtschaftssubjekte entsteht. Der dritte Themenbereich beinhaltet die Dokumentation der Regulierungspraxis, die insbesondere seit der Krise 2007-

2009 signifikante Verschärfungen erfahren hat. Hierbei widmen sich die Autoren zum einen dem US-amerikanischen Dodd-Frank Act, der im Wesentlichen die Abschaffung der bis dato faktisch vorhandenen Zwangsrettung von systemrelevanten Unternehmen („too big to fail“), reaktiv nach Eintreten einer Krise, beinhaltet. Zum anderen findet eine Thematisierung des European Systemic Risk Boards (ESRB) statt, das als Frühwarnsystem makroökonomische Entwicklungen beobachtet und somit präventiv eine Minimierung systemischer Risiken anstrebt. Der vierte Themenbereich befasst sich letztendlich mit der Definition und dem Screening verschiedener Institutionen, deren wirtschaftliche Misserfolge potenzielle, systemrelevante Risiken erzeugen können. Exemplarisch werden hierzu verschiedene Anwendungspraktiken des US-amerikanischen Financial Stability Oversight Council (FSOC) dargestellt, mit deren Hilfe systemrelevante Banken und Finanzdienstleistungsunternehmen definiert werden können.

---

📧 Robin Schupp  
☎ (0251) 83-2 28 96  
✉ robin.schupp@ifg-muenster.de

---

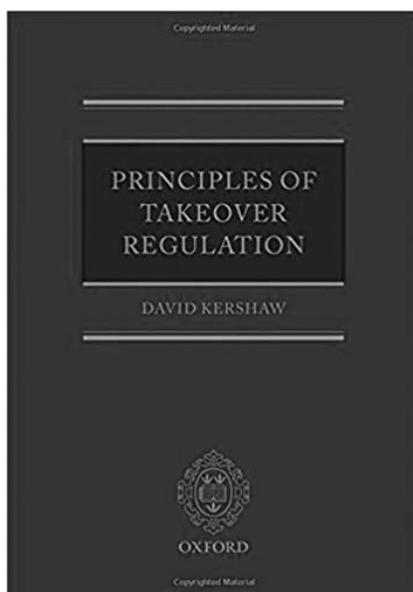
## David Kershaw: Principles of Takeover Regulation

Oxford University Press, 2016, 978-0-199-65955-5, 416 Seiten, € 120,82

Fusionen und Unternehmensübernahmen gehören zu den grundlegenden Elementen der Entwicklung von Unternehmen. Dabei sind die Unternehmen in ihrem Handeln jedoch nicht frei, sondern unterliegen auch hier substantiellen Regulierungen. Diese sind wohlbegründet, da sowohl zwischen den Unternehmenseigentümern und dem Management, zwischen verschiedenen Gruppen von Eigentümern als auch zwischen den aktuellen Eigentümern und dem übernehmenden Unternehmen bzw. dessen Eigentümern erhebliche Informationsasymmetrien bestehen.

Entsprechend beginnt der Band richtig mit einer Betrachtung der ökonomischen Betrachtung des Marktes für Unternehmenskontrolle, was die Grundlage für alle Regulierungen zur Übernahme von Unternehmen ist. Anschließend findet sich ein Abschnitt über die historische Entwicklung des (englischen) Takeover Codes. Beides zusammen bildet einen guten Rahmen für die nachfolgenden Beschreibungen der Übernahmeregulierungen und macht leichter verständlich, warum es zu diesen Regulierungen gekommen ist und welche Alternativen ökonomisch denkbar sind bzw. auch schon historisch ausprobiert wurden.

Die weiteren zwei Drittel des Buches beschreiben dann die bestehenden Regeln für eine Unternehmensübernahme und fokussieren sich dabei auf die



britischen Regeln, die sich jedoch in ähnlicher Form auch in den USA und in der Europäischen Union finden. Dieses beginnt mit der Unterbreitung des Angebots, worauf hier aus Unternehmenssicht zu achten ist und welchen Regulierungen dieses unterliegt. Auch hier wird wieder darauf geachtet, dass nicht nur die Regeln beschrieben werden, sondern es wird ebenso deutlich gemacht, welche Vorteile und Nachteile diese Regeln haben. Ausführlich werden die beiden unterschiedlichen Angebotsarten des freiwilligen und des verpflichtenden Angebots unterschieden. Es werden dann die zeitlichen Abläufe im Übernahmeprozess beschrieben und auch die Risiken eines Deals im Falle der Nichtvollendung der Übernahme erläutert. Ein eigenes Kapitel ist

schließlich den feindlichen Übernahmen und ihren regulatorischen Besonderheiten gewidmet. Hier geht es insbesondere darum, ob und in welchem Maße ein Zielunternehmen Maßnahmen ergreifen dürfen soll, um eine Übernahme abzuwehren (sog. Non-frustration rules). Einerseits gilt es einen funktionierenden Markt für die Unternehmenskontrolle zu etablieren und andererseits gilt es die Aktionäre, die weniger Informationen für die Einschätzung des Angebots haben, zu schützen, was solche Abwehrmaßnahmen zulässig erscheinen ließe.

Alle Abschnitte sind sorgfältig durch Literaturquellen dokumentiert, so dass der Band auch als Ausgangspunkt für weitere Recherchen genutzt werden kann. Zudem finden sich Bezüge zu zahlreichen Übernahmefällen in den einzelnen Abschnitten. Das Buch ist sowohl für Praktiker, die eine kompakte Einführung in die Regulierung und Verfahrensweisen von Unternehmensübernahmen suchen, als auch für akademische Nutzer, die einen Ausgangspunkt für weitere eigene Analysen wünschen, geeignet und zu empfehlen.

---

👤 Eric Meyer  
☎ (0251) 83-2 28 01  
✉ [eric.meyer@ifg-muenster.de](mailto:eric.meyer@ifg-muenster.de)

---

## Manfred Bruhn, Karsten Hadwich (Hrsg.): Dienstleistungen 4.0 Konzepte – Methoden – Instrumente Band 1 und Band 2

Wiesbaden, Springer Gabler 2017, Band 1: 978-3-658-17549-8, 553 Seiten,  
Band 2: 978-3-658-17551-1, 561 Seiten, je Band € 69,99

Die Digitalisierung betrifft alle Wirtschaftsbereiche, alle Unternehmen und alle Geschäftsmodelle. Im Mittelpunkt von Zukunftsszenarien, positiven Erwartungen und Befürchtungen stehen meist die „Industrie 4.0“ oder die Analyse der Treiber der Digitalisierung selbst. Selbstverständlich verändern sich durch die Digitalisierung auch die Dienstleistungen, ihre Organisation sowie die Unternehmen, die sie anbieten. Gerade im Zusammenhang mit der Industrie 4.0 entstehen zusätzliche neue Dienstleistungen und Anforderungen an diese. Doch auch die Dienstleistungsbranche selbst ist massiv betroffen. Auch in diesem Bereich gilt, dass eine Auseinandersetzung mit dem Ausmaß der damit verbundenen Betroffenheit und den Herausforderungen unabdingbar ist. Neuen Chancen stehen neue Herausforderungen gegenüber. Die beiden vorgelegten Bände „Dienstleistungen 4.0“ sind aus den Präsentationen im Rahmen des „Forum Dienstleistungsmanagement“ entstanden und enthalten zahlreiche wissenschaftliche Beiträge zum Thema.

### Fülle an Themen

Im ersten Band stehen die Konzepte, Methoden und Instrumente im Vordergrund, während sich der zweite Band den Geschäftsmodellen, einer veränderten Wertschöpfung sowie der digi-



talen Transformation selbst widmet. In beiden Bänden finden sich neben den grundlegenden Erörterungen auch branchenspezifische Perspektiven, die zeigen, wie breit und tief sich die Digitalisierung bereits niedergeschlagen hat. Beide Bände weisen eine einheitliche Struktur mit vier Hauptteilen neben dem Vorwort der Herausgeber sowie dem Serviceteil auf. Die Publikation bietet eine Fülle an sehr relevanten Themen mit hoher Aktualität an und wird dem Facettenreichtum der Digitalisierung damit ebenso gerecht wie den Besonderheiten von Dienstleistungen. Selbstverständlich kann der Charakter eines Tagungsbandes mit seinem Vorteil höchst nah am Forschungsstand zu sein, keine umfassende, konsistente Abhandlung aus einem Guss ersetzen. Die Vorteile überwiegen bei Weitem.

### Problemstellung und Konzepte

Im Vorwort der Herausgeber wird die Problemstellung mit ihren unterschiedlichen Facetten sehr übersichtlich herausgearbeitet, wozu die Schwerpunktsetzung auf Erscheinungsformen, Transformationsprozesse und Managementimplikationen beiträgt. Die „Konzeptionellen Grundlagen von Dienstleistungen 4.0“ beinhalten nicht nur deren zahlreiche Merkmale, sondern ebenso eine Analyse, die Ableitung von Konsequenzen und konkrete gut gewählte Beispiele. So werden z.B. Butler-Services zur Entlastung von Konsumenten in ihren Alltagsprozessen vorgestellt, Smart Services als digitalisierte Dienstleistungssysteme für Unternehmen erörtert, die Interaktionsqualität in digitalen B2B-Service-Encountern untersucht und Kaufentscheidungstreiber bei Dienstleistungen 4.0 herausgearbeitet und diskutiert.

### Methoden und Instrumente

Die Beiträge zu den Methoden der Digitalisierung 4.0 kreisen um das Service Engineering, seinen faktenbasierten Systemen, den Service Analytics als Grundlage des Dienstleistungsmanagements sowie der Steuerung der Servicequalität. Im Abschnitt

über die Instrumente von Dienstleistungen 4.0 werden zahlreiche Fragestellungen untersucht, so das Preismanagement in digitalen Geschäftsmodellen, die Möglichkeit servicezentrierter Preissysteme, ein erlebniszentriertes Design von E-Services für Storytelling-Apps. Weitere Schwerpunkte bilden die digitale Dialogkommunikation im Online-Kundenservice, mobile Push Notifications, mobile Plattformen wie Twitter sowie das Controlling als interner Dienstleister 4.0. Die Vielfalt und Komplexität der Instrumente zeigt sich eindrücklich, auch die grundlegenden damit verbundenen Veränderungen im Alltag von Unternehmen und Menschen.

### Geschäftsmodelle 4.0

Nicht überraschend wird es zu vielfältigen Formen der Transformation von Geschäftsmodellen in einer digitalisierten Welt kommen, bzw. hat diese zum Teil bereits stattgefunden. Es wird untersucht wie datengetriebene Geschäftsmodelle Wertschöpfungsketten verändern. Die Merkmale der Plattformökonomie werden ebenso herausgearbeitet wie Werkzeuge zur Beschreibung und Entwicklung von Smart-Service-Geschäftsmodellen. Möglichkeiten zur Bewertung von digitalen Dienstleistungskonzepten werden aufgezeigt und die Erfolgsfaktoren der Integration wissensintensiver Dienstleistungen im Rahmen der Servicetransformation isoliert.

### Wertschöpfung 4.0

Der umfassenden Analyse der Thematik angemessen nimmt die Wertschöpfung durch Dienstleistungen 4.0 im

zweiten Band breiten Raum ein. So werden die strategischen und operativen Auswirkungen von Smart Services thematisiert. Neue Erkenntnisse können aus der Analyse neuer Organisationen in der Sharing Economy, z.B. durch Coworking-Spaces, gewonnen werden. Intelligente Sprachanalysetechnologien zur Förderung einer positiven Kunden-Mitarbeiter-Interaktion liefern interessante Ergebnisse. Dies gilt auch für die Analyse digitalisierter Ökosysteme sowie die Kosten- und Differenzierungstreiber von Dienstleistungen.

### Transformationsprozesse

Die Transformation von Leistungen, Geschäftsmodellen, Wertschöpfung und Unternehmen in die „Welt von 4.0“, kennt bereits zahlreiche Beispiele, wogegen die systematische Analyse durchaus noch ihre Lücken aufweist. Die vier Beiträge im zweiten Band tragen jedoch zur Füllung solcher Lücken bei. So geht es um die allgemeine Transformation von Unternehmen, getrieben durch neue Technologien und gewandelte Geschäftsmodelle sowie die parameterbasierte Entwicklung von Dienstleistungen in Produkt-Service-Systemen. Das Design von Smart Services im B2B-Sektor wird thematisiert, ebenso die Transformation zu Cyber-Physischen Product-Service Systemen in Produktion und Logistik.

### Branchenspezifische Perspektiven

Branchenspezifika für Dienstleistungen 4.0 finden sich in beiden Bänden. Finanzdienstleistungen, der stationäre Einzelhandel, die Gesundheitsindus-

trie und Bildungsdienstleistungen sind ebenso stark betroffene Wirtschaftsbereiche wie Zeitungsverlage, die Unternehmensberatung sowie der Maschinen- und Anlagenbau und das verarbeitende Gewerbe. Die Auswahl dieser Branchen fokussiert nicht nur auf stark betroffene Bereiche, sondern informiert auch über gewählte Modelle und Prozesse der Transformation. So zeigen sich auch deutliche Unterschiede in der Betroffenheit von Branchen und Unternehmen sowie die Reaktionen darauf.

### Fazit

Die beiden Bände zu „Dienstleistungen 4.0“ decken ein breites Spektrum an Themen und Schwerpunkten zu vielen Aspekten der Digitalisierung ab. Die Beiträge zeigen die Vielfalt und Komplexität ihrer Auswirkung auf Dienstleistungen und der sie anbietenden Unternehmen. Sehr deutlich stellt sich heraus, dass die Perspektiven in ihren Details bis heute noch keinesfalls vollständig ausgelotet sind. Dennoch ist unübersehbar wie fundamental der Wandel sein kann, welche neuen Dienstleistungen sich in diesem Prozess und zur Unterstützung der Industrie 4.0 herausbilden. Die beiden Bände „Dienstleistungen 4.0“ vermögen nicht nur Interesse zu wecken, sondern auch manche Fragen zu beantworten.

---

➔ Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

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

---

# Neu auf dem Büchermarkt

Julian Dörr, Nils Goldschmidt, Frank Schorkopf; **Share Economy: Institutionelle Grundlagen und gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen**  
Mohr Siebeck, 2018, ISBN: 978-3-16-155697-5, 200 Seiten, 60 €.

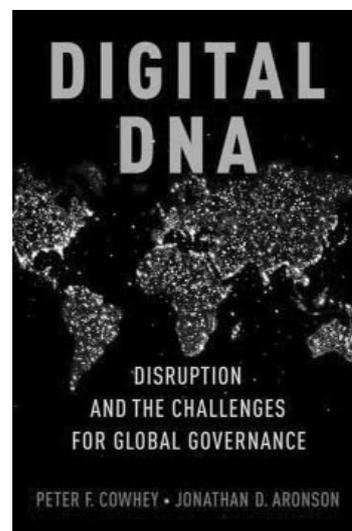


Wer kennt heute Airbnb, Uber oder Carsharing nicht? „Share Economy“ oder die Ökonomie des Teilens hat im Zuge der Digitalisierung in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen und konnte sich als ein neues Geschäftsmodell etablieren. Julian Dörr, Nils Goldschmidt und Frank Schorkopf beleuchten in ihrem Buch diese neue Art des Wirtschaftens näher. Sie setzen sich vor allem mit der Frage, welche Risiken und Chancen mit diesem Geschäftsmodell verbunden sind, auseinander. Das Buch ist in drei Kapiteln unterteilt, welche jeweils aus mehreren Beiträgen bestehen. Die Beiträge des ersten Kapitels

befassen sich mit den institutionellen Grundlagen der Share Economy, deren Geschichte und Nachhaltigkeitstreiber. Im zweiten Kapitel werden die ökonomischen und ethischen Perspektiven der Share Economy diskutiert. Dabei zeigen die Autoren auf, welches die gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen dieses neuen Phänomens sind. Abschließend werden die rechtlichen Perspektiven der Share Economy am Beispiel der Geschäftsmodelle Uber und Airbnb beleuchtet. Ein weiterer wichtiger Beitrag des abschließenden Kapitels ist die Untersuchung von Rüdiger Kraus über die Herausforderungen der Share Economy für Arbeitsmarkt und Arbeitsrecht.

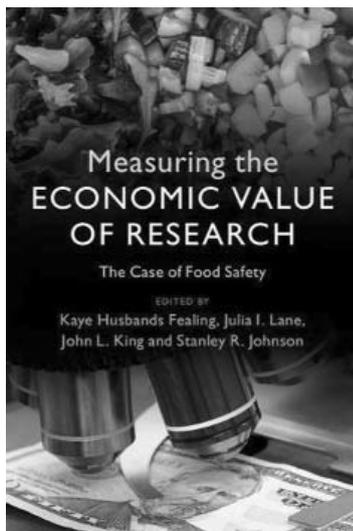
Peter F., Cowhey; Jonathan D., Aronson; **Digital DNA: Disruption and the Challenges for Global Governance**  
Oxford University Press, 2017, ISBN: 978-0-19-065793-2, 320 Seiten, 35,99 €.

Innovationen in der Welt der Informations- und Produktionstechnologie stellen uns vor zahlreiche Herausforderungen, welche die traditionelle Art des Vertriebs und der Unternehmen deutlich beeinflussen können. „Digital DNA: Disruption and the Challenges for Global Governance“ vermittelt seinen Lesern einen tiefgründigen Einblick in die schnell verändernde Weltwirtschaft und beleuchtet Strategien, die befolgt werden müssen,



um die Risiken der Digitalisierung zu verringern und ein nachhaltiges Wachstum zu fördern. So zeigen die Autoren des Buches, Peter Cowhey und Jonathan Aronson, wie die digitale Revolution das Geschäftsmodell der Hightech-Industrien sowie traditionellen Produktions- und Dienstleistungsfirmen verändert hat. Die Entstehung des Cloud-Computing, die Netzsicherheit, die internationale Zusammenarbeit zur Verringerung der Digitalisierungsrisiken und die unterschiedlichen nationalen Standards und deren Konsequenzen für den Datenschutz und Schutz der Privatsphäre in der digitalen Welt gehören zu den Entwicklungen, die die Relevanz dieses Buches besonders hervorheben. Da die meisten digitalen Technologien heute weltweit abgewickelt werden, sehen die Autoren die Notwendigkeit, ein internationales Governance-Regime für die Digitalwirtschaft zu schaffen.

Kaye Husbands Fealing, Julia I. Lane, John L. King, Stanley R. Johnson; **Measuring the Economic Value of Research: The Case of Food Safety**  
Cambridge University Press, 2018, ISBN: 978-1-10-715969-3, 106,14 €.



Die Kernaussage dieses Buches liegt in dem Satz: „Ohne Forschungsinvestitionen wäre ein Fortschritt in der Wissenschaft offenbar unmöglich“. „Measuring the Economic Value of Research“ beinhaltet innovative Beiträge über den ökonomischen Wert der wissenschaftlichen Forschungen und Publikationen. In der Einleitung beschreiben die Herausgeber des Buches Fealing, Lane, King und Johnson die Bedeutung des wissenschaftlichen Fortschritts für das Wirtschaftswachstum sowie die menschliche Gesundheit. Sie diskutieren, wie die Relevanz der Forschung zu messen ist und welche methodischen Schwierigkeiten damit einhergehen. Hierzu werden zunächst die konzeptionellen und empirischen Rahmenbedingungen der Stu-

die näher beschrieben. Daran anschließend werden anhand eines Fallbeispiels zur Lebensmittelsicherheit den Forschern neue Mittel und Wege zur Entdeckung des Einflusses der staatlichen Förderungen auf die Struktur der wissenschaftlichen Forschungen vorgestellt. Die Autoren versuchen dabei zu zeigen, welche Konsequenzen die Wissenschaftspolitik für die wirtschaftlichen Aktivitäten haben. Hierzu greifen die Autoren auf außergewöhnlich neue Dateninfrastrukturen zurück und wenden eine neue Methode der Textanalyse an. So entwickelten die Autoren wichtige datenintensive Methodologien, die in vielen Forschungsgebiete Anwendung finden.

**Tembinkosi Bonakele, Eleanor Fox, Liberty Mncube; Competition Policy for the New Era: Insights from the BRICS Countries**

Oxford University Press, 2017, ISBN: 978-0-19-881067-4, 288 Seiten, 79,99 €.

Heute sind die Wettbewerbsregeln nicht nur in den Industrieländern zu finden, sondern auch in zahlreichen Regionen der Welt mit unterschiedlichen wirtschaftlichen, sozialen und institutionellen Ausprägungen. „Competition Policy for the New Era: Insights from the BRICS Countries“ umfasst umfangreiche Beiträge von renommierten Ökonomen, welche im Rahmen der vierten internationalen BRICS-Konferenz zum Wettbewerbsrecht verfasst worden sind. Die Beiträge beleuchten das Thema Regulierung und Wettbewerbsrecht und



dessen Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Entwicklung insbesondere in BRICS-Ländern (Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika) unter verschiedenen Gesichtspunkten. So vermittelt uns beispielsweise der Beitrag von Joseph E. Stiglitz zukunftsorientierte Einblicke in eine umfassendere Wettbewerbspolitik. Yongama Njisane und Hardin Ratshisusu diskutieren in ihrem Beitrag über die gesamtwirtschaftlichen Facetten der grenzüberschreitenden Mergers. Die weiteren Beiträge befassen sich mit Themen wie die globalen Aspekte der Antitrust- und Regulierungsmaßnahmen, Eintrittsbarrieren und deren Zusammenhang mit der Wirtschaftspolitik, die Chancen und Herausforderungen des Kampfs gegen Kartelle, Regulierungsmaßnahmen in den BRICS-Ländern sowie die Entwicklung kreativer Wettbewerbsregeln für die Entwicklungsländer.

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

# Terminkalender



## **16. März 2018**

### **Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster**

Die Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster findet in der Niederlassung Münster der DZ BANK AG statt. Weitere Informationen erhalten die Mitglieder Anfang Januar 2018.

Im öffentlichen Vortrag vor der Mitgliederversammlung spricht Günter Althaus, Vorstandsvorsitzender der ANWR Group eG und Präsident des Mittelstandverbundes – ZGV, über die Wirkungen der Digitalisierung im Handel.

## **16./17. März 2018**

### **16. Jahrestreffen IfG-Alumni**

Zu ihrem 16. Jahrestreffen finden sich die IfG-Alumni am 16. und 17. März 2018 in Münster ein. Die Einladung wird wie gewohnt gegen Jahresende versandt.

## **19. März 2018**

### **Wissenschaft und Praxis im Gespräch: Erträge und Kosten – Neue Wege beschreiten**

Regulierung und Niedrigzinsphase hinterlassen spürbare Spuren in der Gewinn- und Verlustrechnung der Genossenschaftsbanken. Dieses ist ein Grund die Kosten der Banken intelligent zu reduzieren, ohne dass dadurch die Qualität und der Umfang der Bankdienstleistungen leiden. Gleichmaßen müssen auch neue Ertragsquellen erschlossen werden, die helfen die Niedrigzins- und Regulierungseffekte zu kompensieren.

„Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ stellt wirksame Beispiele vor und diskutiert neue Wege für die Erträge und Kosten von Genossenschaftsbanken.

## **21. März 2018**

### **31. Symposium: Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften:**

Das 31. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ wird sich wiederum mit aktuellen Themen der Wohnungswirtschaft beschäftigen. Es zeigt auf, welche neuen Herausforderungen sich für die Unternehmen ergeben und welche Möglichkeiten sie anwenden und entwickeln, darauf zu reagieren.

# Wall of Excellence

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

## ***Mikro III (SS 2017)***



Anna-Christina  
Beiker  
(1,0)



Horia  
Bogdan  
(1,0)



Barbara  
Gotzes  
(1,0)



Malte  
Lüttmann  
(1,0)

## ***Neue Institutionenökonomik für BWLer SS 2017***



Alexander  
Engeln  
(1,0)

## ***UK Governance SS 2017***



Malena  
Daseler  
(1,0)

## ***UK Management SS 2017***



Lena  
Geesmann  
(1,0)

## ***M&A SS 2017***



Markus  
Schmid  
(1,0)

*„Sollen [...] die moralischen und physischen Kräfte der Bevölkerung zu deren eigener Wohlfahrt auf das höchste angespannt und ausgenutzt werden, so kann dies nur ganz allein auf freiheitlichem Wege erreicht werden. ...[Es ist] durchaus nötig, den armen und herabgekommenen Gliedern der Gesellschaft ein erreichbares Ziel vor Augen zu stellen, dazu durch Gesetze die Wege zu ebnen und alle Hindernisse hinwegzuräumen, im übrigen aber das Selbstdenken und die Selbständigkeit der Bevölkerung anzuregen, so dass sie mit allem, was sie ist und hat, auch mit Freudigkeit an der Verbesserung ihrer Lage arbeitet.“*

*„Genossenschaften sind immer das, was menschliche Einsicht, geistige Kraft und persönlicher Mut aus ihnen macht.“*

*„Eine richtige Idee ist auch stets die beste Grundlage für die Praxis.“*

*„Die Solidarhaftung der Mitglieder hat bei diesen Vereinen (Genossenschaften) nicht allein den Sinn, zur Herbeischaffung der nötigen Geldmittel zu dienen; sie soll den Mitgliedern die Pflicht des einzelnen Gliedes der Gesellschaft zum Bewusstsein bringen, einzustehen einer für alle und alle für einen, in christlicher Solidarität sich zu vereinigen und zusammenzuwirken.“*

*„Was einer alleine nicht schafft, das schaffen viele.“*

Aus: Über Genossenschaften. Aufgelesen von Rudolf Maxeiner. DG Verlag, 1991.