



Herausgeber:

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

Für den Inhalt verantwortlich:

Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

Redaktion:

Dr. Eric Christian Meyer

Layout:

Andrea Langer-Ballion

Druck:

Druckerei Johannes Burlage, Kiesekampweg 2, 48157 Münster

Redaktionsschluss:

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

Die Ausgabe 1/2018 wurde am 08.06.2018 redaktionell abgeschlossen.

Impressum	1
Editorial	4
IfG Intern	
Meine Meinung	
Ungleiche Zeitgenossen	5
Doktorarbeiten	
Effekte kontextueller Datenspezifität auf Bonitätsprognosen für Verbraucher.	6
Bachelor-/Masterarbeiten	
Kooperationen in der Lebensmittelbranche	8
Public Private Partnership in der Daseinsvorsorge	9
Genossenschaftliche Kooperation im deutschen Mittelstand	9
Kooperationen zwischen Fintechs und Finanzunternehmen	10
Unternehmensgröße und deren Einfluss auf die Entscheidung bei der Wahl der Organisationsform	10
Methoden der Umweltanalyse	11
Öffentlich-Private Partnerschaften im Glasfaserausbau	11
Corporate Venture Capital als Investition in Innovation	12
Die unkonventionelle Geldpolitik der EZB nach der Finanzkrise	12
Forschungsprojekte	
Die Innovationsfähigkeit von europäischen Unternehmensclustern	13
Die soziale Effizienz und finanzielle Nachhaltigkeit von Mikrofinanzinstituten	14
Die Generierung von Kundendaten in mittelständischen Unternehmen	15
Berichte aus der Lehre	
Gastvortrag Hanna Rotarius, Sebastian Theuer: Fusionskontrolle in der Praxis	16
Gastvortrag Demian Köster: Due Diligence in der Praxis	17
M&A-Workshop mit der DZ BANK AG	18
Unschlagbar durch Zusammenarbeit	19
Kooperieren 2018 – Aktuelle Fälle der Unternehmenskooperation	22
Wirtschaftspolitische Entwicklungen 2018 – Aktuelle Fälle der Wirtschaftspolitik	23
Alumni-Forum	
Axel Roßdeutscher	24
Events/Veranstaltungen	
Wissenschaft und Praxis im Gespräch: Eträge und Kosten – Neue Wege beschreiten	26
Günter Althaus, Präsident des DGRV: Digitalisierung im Mittelstand: Evolution oder Revolution?	29
Bauen und Wohnen – Neue Qualitäten für Mitglieder schaffen	31
16. Alumni-Treffen	34
IfG-Kennenlernabend am 24.04.2018	36
Wiwi-Cup 2018	37

Vorträge

Was wünschen sich die Mitglieder von Energiegenossenschaften für die Zukunft?	38
Bauen und Wohnen: Wie beeinflussen neue Rahmenbedingungen das Handeln von Wohnungsgenossenschaften?*	40
Begeisterung für das Genossenschaftsthema, Regionalität und 200 Jahre Raiffeisen „wecken“	43
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken	46
RAIFFEISEN 200: Genossenschaft einst und jetzt	48
Genossenschaft 4.0.: Zukunft durch Innovation*	51
Genossenschaftsbanken und ihr Management*	54
XXIII. Nachwuchswissenschaftler/innen-Tagung der AGI an der WU Wien	56
50. Hohenheimer Oberseminar	57
Property rights and transaction costs – The role of ownership and organization in German public service provision	58

Unsere Partner stellen sich vor

Bauverein Langenfeld eG	59
-------------------------------	----

Publikationen

Arbeitspapiere des IfG Nr. 179-180	61
Münstersche Schriften zur Kooperation Band 127-128	62
Raiffeisen 2018	63

Pinwand	64
----------------------	----

Neues aus der Wissenschaft

Im Fokus

Innovation von Friedrich Wilhelm Raiffeisen	65
---	----

Das aktuelle Stichwort

Genossenschaften im Koalitionsvertrag	71
---	----

Für Sie gelesen

Joe Earle, Cahal Moran und Zach Ward-Perkins: The Econocracy – The perils of leaving economics to the experts	75
Scott Galloway: the four – Die geheime DNA von Amazon, Apple, Facebook und Google ...	76
Markus Krall: Der Draghi-Crash. Warum uns die entfesselte Geldpolitik in die finanzielle Katastrophe führt.	77

Neu auf dem Büchermarkt	78
--------------------------------------	----

Terminkalender	80
-----------------------------	----

Wall of Excellence	81
---------------------------------	----

Gedankensplitter	82
-------------------------------	----

Editorial



Vieles hat sich in den vergangenen Jahren verändert, im politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereich. Dies bringt auch Impulse für die wissenschaftliche Forschung mit sich. Neue Ergebnisse, geänderte Einschätzungen sowie sich abzeichnende Kontroversen sind nicht zu übersehen. Zu denken ist etwa an die Bankenregulierung, an die Governance der Europäischen Union oder die Einschätzung von Freihandelsabkommen. Besonders breiten Raum nimmt nicht überraschend die Digitalisierung, die künstliche Intelligenz, die Industrie 4.0 ein. Als besonders interessant stellen sich die Auswirkungen vieler Entwicklungen auf die Unternehmen und ihre Strategien dar. Vieles ist in Bewegung gekommen, viele Konsequenzen sind heute noch nicht abzusehen. Es zeichnet sich ab, dass die organisatorische Vernetzung von Unternehmen weiter fortschreiten wird. Zahlreiche Allianzen und Partnerschaften werden bereits heute zwischen digitalen und analogen Unternehmen gegründet. Plattformen beruhen häufig auf kooperativen Geschäftsmodellen. Genossenschaften entstehen in zukunftsorientierten Wirtschaftsbereichen u.v.a.m. Diese Themen fallen in die IfG-Aktivitätsschwerpunkte.

Auch in diesem IfG-Newsletter www.ifg-muenster.de* kommen die Vielfalt unserer Themen und ihre Aktualität zum Ausdruck. Dabei korrespondieren unsere Schwerpunkte in der wissenschaftlichen Forschung mit den Akzenten, die wir in der Lehre setzen. Es hat sich herausgestellt, dass unsere Themen auch für die wirtschaftliche und politische Praxis von Interesse ist. Dies bestätigen unsere Praxispartner, die uns spannende Fragen liefern und uns auf unsere Veranstaltungen und Publikationen viel positives feedback geben. Damit sind inhaltliche Anregungen und viel Motivation verbunden.

Nun hoffen wir, dass Sie den vorliegenden IfG-Newsletter als spannende Lektüre einschätzen und verbleiben mit den besten Wünschen für die bevorstehenden Sommermonate, die Erholung, Inspiration und gute Ideen bringen mögen. Sollte die eine oder andere Anregung aus dem IfG-Newsletter stammen, hat er seinen Zweck erfüllt.

Für das Team des IfG

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Reinhold Reul'. The signature is fluid and cursive.

Juni 2018

* Unter dieser Adresse ist der Newsletter auch online abrufbar.

Meine Meinung

Ungleiche Zeitgenossen

Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Karl Marx

Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888) und Karl Marx (1818-1883) waren Zeitgenossen. Beide werden in diesem Jahr gefeiert. Anlass ist die 200. Wiederkehr ihres Geburtstages, dies am 30. März bzw. am 5. Mai. Beide Jubiläen rufen öffentliches Interesse und kenntnisreiche Analysen hervor. Man sollte sich jedoch nicht dazu hinreissen lassen, die beiden gegeneinander auszuspielen.

Sie haben ihre Aktivitäten nicht aufeinander bezogen, sahen keine Notwendigkeit für Gegenentwürfe und waren auch nicht in Diskussion miteinander. Dennoch ist ein Vergleich der beiden höchst interessant, nicht nur wegen der zeitlichen und sogar räumlichen Nähe. Schwerwiegender ist vielmehr, dass die beiden übereinstimmend von den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Verhältnissen ihrer Zeit ausgingen. Beide waren sie mit den Umwälzungen im Zusammenhang mit der industriellen Revolution unzufrieden und kritisierten diese. Beide wollten verändern und die Situation verbessern. Doch in ihrer Herangehensweise, ihren eigenen Aktivitäten und Empfehlungen könnten die Unterschiede größer nicht sein. Es zeigt sich, dass ihr Bild von den Menschen grundlegend voneinander abwich. Raiffeisen wollte keinen „anderen Menschen“ schaffen, er ging vielmehr von den Menschen mit ihren Stärken, aber auch Schwächen aus. Zwar wurde er nicht müde, von den relativ Wohlhabenden die Nächstenliebe, Hilfeleistungen und die Orientierung an christlichen Werten einzufordern. Dennoch war er gerade gegenüber den Industrialisierungsverlierern nachsichtig, und organisierte zuerst externe Hilfe für sie, bevor er sie

konsequent zur Selbsthilfe motivierte. Anders Karl Marx, der zum Klassenkampf aufrief und indirekt auch dazu beitrug, diesen zu organisieren.

Auch das Staats- und Politikverständnis der beiden unterschied sich. Raiffeisen setzte auf Eigeninitiative und Privateigentum, er wollte im Rahmen der vorherrschenden Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung Verbesserungen für die Menschen schaffen, nicht aber die Rahmenbedingungen zerstören, um eine Utopie anzustreben. Man könnte sagen, es ging bei Raiffeisen um innovative Lösungen für die identifizierten Probleme, nicht aber um die Zerstörung und die Revolution, die die Ideen von Karl Marx nach sich zogen. Bezüglich der einzelnen Gesellschaftsgruppen plädierte Raiffeisen explizit für ein „verständnisvolles Miteinander“ und nicht für das Gegeneinander von Klassen.

Auch das Bild des Unternehmers, das die beiden zeichneten, stimmte nicht überein. Während Raiffeisen in letzter Konsequenz durch die Gründung von Genossenschaften zusätzliche Unternehmer hervorrief und die wirtschaftliche Basis kleiner Unternehmen verbessern wollte, stand Marx nicht nur dem Privateigentum, sondern auch dem Unternehmertum außerordentlich kritisch gegenüber. Raiffeisens

Vereins- und Genossenschaftsmodell hielt am Privateigentum fest, wenngleich es zu einem kollektiven Nutzungseigentum wurde. Karl Marx lehnte Unternehmen mit privatem Eigentum ab und wollte deren Einfluss weitgehend zurückdrängen. In der bestehenden Wirtschaftsordnung sollte bei Raiffeisen ein kleinteilig organisiertes Gegengewicht zu den bestehenden Organisationen geschaffen werden, während Karl Marx eine neue Wirtschaftsordnung wollte.

Beide hatten mit ihren Konzepten Einfluss auf Wirtschaft und Gesellschaft. Bei Friedrich Wilhelm Raiffeisen beschränkte sich dies eingangs auf sein regionales Umfeld, während Karl Marx von vorneherein die Welt als den für ihn geeigneten Aktivitätsraum sah. Zwar war die Durchdringung der Gesellschaftsordnung von den Ideen von Marx deutlich schwerwiegender als von jenen Raiffeisens. Doch scheinen letztere sich als die nachhaltigeren und tragfähigeren herausgestellt zu haben.

👤 Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

✉ theresia.theurl@ifg-muenster.de

Doktorarbeiten

Effekte kontextueller Datenspezifität auf Bonitätsprognosen für Verbraucher

Eine informationsökonomische Analyse

Zunehmende Verfügbarkeit und Nutzung personenbezogener Daten haben bestehende betriebswirtschaftliche und ökonomische Gegebenheiten und Prozesse in den letzten 10 Jahren dramatisch verändert und neue Geschäftsmodelle hervorgebracht, die hauptsächlich auf der Verwertung dieser Daten basieren. Die Europäische Datenschutzgrundverordnung (EU-DSGVO) reguliert diese Nutzung ab dem 25. Mai 2018. Grundsatzfragen zur ökonomischen Werthaltigkeit solcher Datenbestände, insbesondere nach dem Mehrwert für bestimmte Verhaltensprognosen, spielen in der Debatte bisher eine untergeordnete Rolle.

Unter den Schlagwörtern „Big Data“ und „künstliche Intelligenz“ haben sich mit Blick auf die verfügbaren Daten sowie die Verfahren zu ihrer Auswertung neue Anwendungsmöglichkeiten so schnell entwickelt, dass der gesellschaftspolitische Diskurs und die Regulatorik dahinter zurückgeblieben sind. Mit Blick auf personenbezogene Daten sind zwei Sachverhalte in der gesellschaftspolitischen Diskussion besonders problematisch: Erstens, dass eine auf personenbezogenen Daten berechnete Prognose auf statistischen Korrelationen basiert, bei denen es sich meist nicht um Kausalzusammenhänge handelt. Zweitens, dass solche Korrelationen oft signifikant sind, auch wenn zwischen dem verwendeten Datum und dem Verhaltenstatbestand, auf den die Prognose zielt, kein unmittelbar erkennbarer Zusammenhang besteht (kontextuelle Spezifität). Die Diskussion wird besonders intensiv in Berei-

chen geführt, in denen die Prognosen eine signifikante Auswirkung auf gesellschaftliche und ökonomische Teilhabe von Verbrauchern nehmen können, z.B. bei der Kreditvergabe und der Bonitätsprognose durch Kreditbüros. Folglich wäre es hilfreich, zentrale Fragen zur Werthaltigkeit bestimmter Daten empirisch zu beantworten und die Ergebnisse in einen ökonomischen Bezugsrahmen zu setzen.

Die Neue Institutionenökonomik befasst sich u.a. mit asymmetrisch verteilten Informationen, wobei die Beseitigung dieser Asymmetrien die ökonomische Effizienz einer Volkswirtschaft steigert. Können also die Beiträge unterschiedlicher Informationen zu einer Asymmetriereduktion quantifiziert werden, sind diese Effekte auch für die Steuerung von Institutionen hilfreich. Vor diesem Hintergrund wurde ein Benchmarking des statistischen Erklärungsbeitrags einzelner Variablen sowie von Variablen-

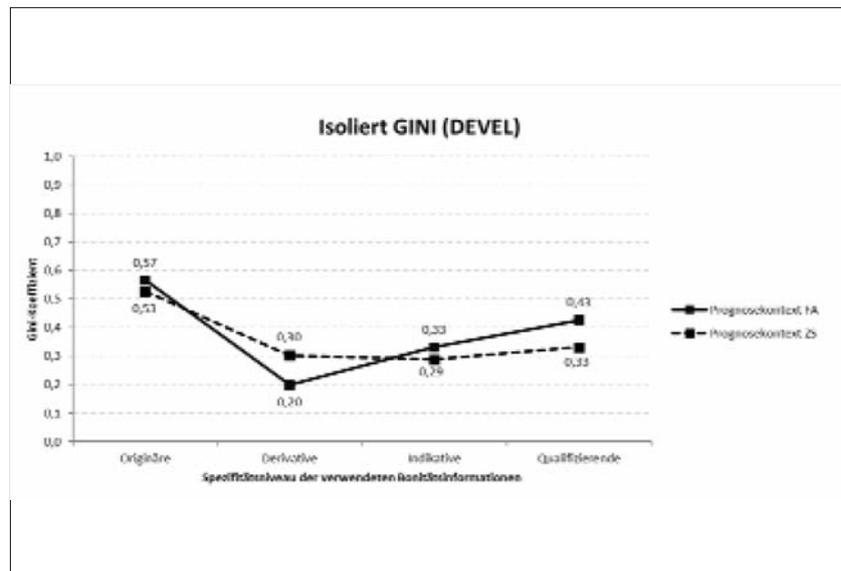
gruppen unterschiedlicher Spezifitätsniveaus für Bonitätsprognosen von deutschen Verbrauchern durchgeführt.

Für zwei unterschiedliche Prognosekontexte aus dem Feld der „Verbraucherbonität“ – Forderungsausfall vs. Zahlungsstörung während der Kreditlaufzeit – wurden zwei Stichproben mit jeweils 3 Mio. anonymisierten Verbraucherdatensätzen verwendet. Die Berechnungen erfolgten aufgrund der höheren Modelltransparenz sowie der Flexibilität bei der Berücksichtigung unterschiedlicher Skalenniveaus innerhalb eines Modells durch eine binäre logistische Regression. Als linearisiertes Qualitätsmaß der Prognose wurde der Gini-Koeffizient der Modelle bzw. die Area Under Receiver Operating Characteristic (AUROC) herangezogen.

Alle Variablen waren in univariaten Modellen (isoliert betrachtet) in der Lage, signifikante Prognosebeiträge

zu erzeugen, auch diejenigen Variablen, die eine geringe kontextuelle Spezifität mit Blick auf den gewählten Prognosekontext hatten. Der Prognose-Qualitätsbeitrag von Bonitätsinformationen unterschiedlicher Spezifitäten unterscheidet sich signifikant voneinander, wenn die jeweiligen Spezifitätsniveaus isoliert betrachtet werden. Allerdings sind die Veränderungen zwischen den verschiedenen Spezifitätsniveaus nicht stetig: in beiden Prognosekontexten zeigt sich, dass Variablen geringerer Spezifität bei isolierter Verwendung durchaus einen höheren Qualitätsbeitrag leisten können als Variablen eines höheren Spezifitätsniveaus. Insgesamt leisten Variablen mit sehr hoher kontextueller Spezifität allerdings mit Abstand die höchsten Qualitätsbeiträge für die Prognose.

Ein Qualitätsgewinn der Prognosen durch iterativ zusätzliche Berücksichtigung weiterer Variablengruppen mit jeweils geringerer kontextueller Spezifität ist in beiden Prognosekontexten nachweisbar. Der Zugewinn an Prognosequalität verläuft in beiden Prognosekontexten monoton steigend. Es kann folglich davon ausgegangen werden, dass die zusätzliche Berücksichtigung von Variablen niedrigerer Spezifität grundsätzlich eine Qualitätssteigerung der Prognose ermöglicht und umgekehrt ein Entfall solcher Variablen die Prognosequalität verschlechtert. Allerdings ist festzustellen, dass der Zugewinn an Prognosequalität durch zusätzliche Variablen geringerer Spezifität signifikant, der Grenznutzen einzelner Variablen geringerer Spezifität aber begrenzt ist:



Prognosebeiträge von Variablengruppen (4x3 Variablen) unterschiedlicher kontextueller Spezifität bei isolierter Betrachtung

Verglichen mit der Prognosequalität bei Nutzung von nur 3 Variablen der höchsten Spezifität nimmt die Prognosequalität um knapp 25% zu, wenn zusätzlich 9 Variablen jeweils niedrigerer Spezifität berücksichtigt werden.

Unter der Prämisse, dass eine vollständige Implementierung von Eigentumsrechten für personenbezogene Daten eine ökonomisch betrachtete first-best-Lösung wäre, ließe sich anhand der Ergebnisse eine second-best-Lösung ableiten, bei der auf Basis der kontextuellen Spezifität personenbezogener Daten und beschränkt auf den Anwendungsbereich der Bonitätsprognose nur noch Bonitätsdaten mit hoher kontextueller Spezifität für die Nutzung zugelassen werden. Dies würde im Vergleich zur heutigen Situation zwar eine (geringfügige) Verschlechterung der Prognosequalität bewirken und die ökonomische Effizienz bei der Vergabe von Krediten

verringern, allerdings wären die resultierenden monetären Effekte überschaubar. Die Ergebnisse stützen damit grundsätzlich auch die regulatorische Tendenz, die Nutzung personenbezogener Daten in Zukunft stärker einzuschränken bzw. an höhere Auflagen zu binden.

➔ Roland Claussen
 ☎ +49-173-3455808
 ✉ mail@rclaussen.de

Bachelor-/Masterarbeiten

Kooperationen in der Lebensmittelbranche

*Eine Bestandsaufnahme und systematische Analyse
konstituierender Merkmale*

Inwieweit Kooperationen die Lebensmittelbranche prägen, ist aufgrund fehlender Daten nicht konkret ermittelbar. Hinzu kommt, dass unterschiedliche Akteure in der Lebensmittelbranche aktiv sind, sodass mit den eingegangenen Kooperationen unterschiedliche Zielsetzungen verfolgt werden. An dieser Forschungslücke setzt die Bachelorarbeit an und nimmt eine Auswertung von Pressemitteilungen im Hinblick auf die vorliegenden Kooperationsaktivitäten vor.

Mit Fokussierung auf die umsatzstärksten bzw. marktanteilsstärksten Unternehmen in den Teilbranchen der Herstellung, Logistik sowie Vertrieb von Lebensmitteln weist Vanessa Vogel nach, dass Kooperationen in der Lebensmittelbranche ein vielfach angewendetes strategisches Instrument darstellen. Ein Großteil der untersuchten Unternehmen geht mindestens eine Kooperation ein und kommuniziert diese öffentlich. Vor allem bilaterale Kooperationen finden vielfache Anwendung. Im Gegensatz dazu werden multilaterale Kooperationen aufgrund des erhöhten Austausch von Know-how seltener angestrebt.

Die übergeordneten Ziele von Kooperationen in der Lebensmittelbranche liegen in dem Aufbau bzw. der Sicherung von Wettbewerbsvorteilen und der Bewältigung von aktuellen Herausforderungen. Daneben werden auch individuelle Ziele verfolgt. In dieser Hinsicht sind drei Gruppen von Akteuren zu differenzieren: Hersteller, Logistiker und Einzelhändler.

Die Hersteller von Lebensmitteln streben eine effiziente, transparente

und zugleich kostengünstige Produktion an. Dabei werden die Hersteller mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert. Zum Beispiel erfordert die länderspezifische Kennzeichnung von Lebensmitteln vor dem Hintergrund einer zunehmend internationalen Lebensmittelproduktion konkreten Handlungsbedarf. Eine Kooperation zwischen derzeit sechs Lebensmittelherstellern soll hier Abhilfe schaffen.

Logistiker sind hingegen mit hohen Anforderungen an die Gewährleistung von Frische und insbesondere mit einem Mangel an Fahrern konfrontiert. Durch kooperative Ausbildung von Berufskraftfahrern soll zum Beispiel dem Fahrermangel nachhaltig entgegengewirkt werden und damit das Fahrernetzwerk zum Lebensmitteltransport gesichert werden. Darüber hinaus erhoffen sich stationäre Händler eine klare Abgrenzung zum E-Commerce und dadurch eine hohe Kundenbindung. Die zunehmende Konkurrenz von einst branchenfremden Anbietern soll durch Stärkung des eigenen Marktauftrittes begegnet werden. In dieser Hinsicht

streben beispielsweise die selbstständigen Kaufleute der EDEKA-Gruppe einen gemeinsamen Marktauftritt an, um ihre regionale Identität nachhaltig zu stärken. Kooperative Kampagnen wie „Wir lieben Lebensmittel“ sind in der Lage, die eigene Identität zu stärken.

Neben diesen genannten Zielen der Kooperationen untersucht Vanessa Vogel zudem ausgewählte konstituierende Merkmale von Kooperationen, indem das Kooperationsverhältnis (bilateral oder multilateral), die Kooperationsebene (eine Ebene oder mehrere Ebenen), die Kooperationsrichtung (innerhalb der Lebensmittelbranche oder branchenübergreifend), der Aktivitätsraum (national oder international) detailliert ausgewertet werden.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Vanessa Vogel verfasst.

👤 Vanessa Arts

☎ (0251) 83-2 28 92

✉ vanessa.arts@ifg-muenster.de

Public Private Partnership in der Daseinsvorsorge

Effizienz- und Kostenvorteile vor dem Hintergrund von Marktversagen

Die staatliche Daseinsvorsorge steht vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und der knappen finanziellen Handlungsspielräume der Gebietskörperschaften vor großen Herausforderungen. Public Private Partnership können eine Alternative darstellen.

Die für das menschliche Dasein notwendigen Güter und Dienstleistungen wie beispielsweise Verkehrs- und Beförderungsdienstleistungen, Gas-, Wasser- und Elektrizitätsversorgung, Krankenhäuser und Bildungseinrichtungen werden auf Eigenschaften öffentlicher Güter und die Existenz von natürlichen Monopolen untersucht. Maximilian Averkamp gelingt es anhand ausgewählter Fallbeispiele Marktversagenstatbestände und Disziplinierungsmöglichkeiten zu identifizieren, die eine Prüfung alternativer Beschaffungskonzepte nahelegen. Insbesondere die potenzielle Aus-

schließbarkeit des Zuganges zu öffentlichen Gütern durch Nutzungsentgelte wird beleuchtet. Eine anschließende institutionenökonomische Analyse der Public-Private Partnership verdeutlicht die bestehenden Anforderungen, um Kosten- und Effizienzvorteile realisieren zu können. Neben der Nutzung von Verbund- und Lerneffekten wird die höhere Vorzugswürdigkeit von PPP-Projekten bei steigendem Projektvolumen überzeugend thematisiert. Die vertragliche Fixierung von Anreizmechanismen und die Standardisierung von Änderungsvorfahren werden darüber hinaus als kon-

krete Handlungsempfehlungen herausgearbeitet, um Koordinationskosten vor dem Hintergrund von Transaktionskosten und Prinzipal-Agenten-Beziehungen zu senken.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Maximilian Averkamp verfasst.

👤 Tobias Bollmann

☎ (0251) 83-2 28 00

✉ tobias.bollmann@ifg-muenster.de

Genossenschaftliche Kooperation im deutschen Mittelstand

Aspekte der Digitalisierung, Finanzbranche und Landwirtschaft

Der deutsche Mittelstand hat trotz der Digitalisierung die Aufgabe wettbewerbsfähig zu bleiben und setzt auf Kooperationen.

Der Fokus der Arbeit liegt auf der Landwirtschaft und der Finanzbranche. Sie hinterfragt inwiefern sich Strukturen durch die Digitalisierung verändern und welche Chancen und Risiken sich daraus für Genossenschaften ergeben. Die Branchenstrukturanalyse nach Porter zeigt drei ähnliche Anforderungen in beiden Branchen. Ein Unterschied in den Anforderungen besteht in der Veränderung des Wettbewerbs. Während in der Finanzbranche neue Wettbewerber in den Markt eintreten und den Wettbewerb verstärken, sinken in der Landwirtschaft zwar Markteintrittsbarrie-

ren und der Wettbewerb wird durch die Digitalisierung verstärkt. Weniger besteht in der Landwirtschaft die Wahrscheinlichkeit, dass wie in der Finanzbranche digitale Produkte existierende ersetzen können. Durch die Digitalisierung können genossenschaftliche Charakteristika in beiden Branchen an Bedeutung gewinnen. Für den deutschen Mittelstand bietet die Kooperation bei der Digitalisierung Möglichkeiten, um ansteigende Kundenanforderungen zu erfüllen sowie wirtschaftliche Größe und Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen. Auch besteht durch die Mitgliedschaft

erhebliches Identifikationspotenzial mit mittelständischen Genossenschaften. Wesentliche Herausforderung für Genossenschaften bleibt jedoch, eine hohe Identifikation der Mitglieder zu erhalten.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Wiebke Brodersen verfasst.

👤 Christian Golnik

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ christian.golnik@ifg-muenster.de

Kooperationen zwischen Fintechs und Finanzunternehmen

Eine systematische Klassifikation und kooperationstheoretische Analyse

Fintechs sind für die Finanzindustrie von erheblicher Bedeutung. Die Kooperationen zwischen Fintechs und etablierten Finanzunternehmen sind stark angestiegen, was eine kooperationstheoretische Untersuchung notwendig macht.

Alexander Schulze Bisping untersucht Kooperationen zwischen Fintechs und etablierten Finanzunternehmen. Er betrachtet Praxisbeispiele, die er klassifiziert und kooperationstheoretisch untersucht. Bei den Kooperationen handelt es sich bspw. um die Unternehmen Main Incubator, Deutsche Bank, ING-DiBa, Hauck & Aufhäuser sowie die Fintechs Gini GmbH, Scalable Capital und easyfolio. Er kommt zum Ergebnis, dass bei Inkubatoren- und Acceleratorenmodellen Fintechs in der Frühphase des Start-ups Unterstützungsleistungen

von der Bank erhalten. Im Kooperationsmodell Bank-as-a-Service übernimmt die Bank die banklizenzpflichtigen Prozesse im Hintergrund für die Fintechs. Bei Fintech-as-a-Service bieten die Fintechs den Banken eine Leistung im B2B-Bereich an. Mergers&Acquisitions bieten Banken die Möglichkeit durch Unternehmenskäufe von Fintechs zu profitieren. Bezüglich der Effizienzkriterien wurde festgestellt, dass bei Inkubatoren- und Acceleratorenmodellen ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Flexibilität und Stabilität vorhanden ist.

Beide Modelle weisen eine hohe Flexibilität auf. Im Umkehrschluss ist ein hoher Stabilisierungsbedarf vorhanden. Mergers & Acquisitions sind durch eine hohe Stabilität geprägt.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Alexander Schulze Bisping verfasst.

➔ Benedikt Lenz

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ benedikt.lenz@ifg-muenster.de

Unternehmensgröße und deren Einfluss auf die Entscheidung bei der Wahl der Organisationsform

Eine systematische Literaturrecherche

Den Studien zufolge sollen größere Unternehmen insgesamt eine höhere Bereitschaft zur Internationalisierung ihrer Tätigkeiten aufweisen. Haben Unternehmen unterschiedlicher Größe auch bei der Wahl der Organisationsform verschiedene Präferenzen?

Die Entscheidung über die Form der Zusammenarbeit auf internationaler Ebene gilt als ein wichtiger Teil des Kooperationsmanagements. In dieser Phase setzen sich Unternehmen vor allem mit der Frage auseinander, inwieweit die Kooperation mit dem ausländischen Partner institutionalisiert werden soll. Zwar ist der Großteil der Kooperationen vertraglich abgesichert, jedoch ist eine nicht-vertragliche Form der Zusammenarbeit auch möglich. Es wäre außerdem zu überlegen, ob eine Kapitalbeteiligung im Rahmen des Kooperationsvertrags

sinnvoll ist. Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem aktuellen Stand der Forschung bezüglich des Einflusses der Unternehmensgröße auf die Entscheidung über die Form der Kooperationen. Es konnte festgestellt werden, dass die Relation der Größe der kooperierenden Partner eine wichtigere Rolle bei der Wahl der Organisationsform der internationalen Unternehmenskooperation spielt als eine Betrachtung der absoluten Größe der einzelnen Unternehmen. Die wissenschaftliche Forschung behauptet hier, dass bei höheren Größenasymmetrien

zwischen den Partnern eine Präferenz zu Kooperationsformen mit höherem Institutionalierungsgrad besteht.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Kai Cukrowski verfasst.

➔ Youssef Sanati

☎ (0251) 83-2 28 98

✉ youssef.sanati@ifg-muenster.de

Methoden der Umweltanalyse

Eine systematische Literaturrecherche

Zahlreiche Studien haben sich bisher mit den Methoden der Umweltanalyse auseinandergesetzt. Daraus ergibt sich eine interessante Forschungsfrage: Inwiefern sind die Methoden der Umweltanalyse in der Wissenschaft und Praxis relevant?

Die technologische Entwicklung hat neue Möglichkeiten für F&E-Kooperationen eröffnet. Eine ständige Beobachtung der jüngsten Entwicklungen des relevanten Umfelds ist daher ein Bestandteil des strategischen Managements geworden. Auch politische Entwicklungen können die strategischen Entscheidungen von Unternehmen beeinflussen. Gerade im internationalen Kontext sind politische Unsicherheiten ein Grund dafür, dass Markteintrittsstrategien mit geringeren Exit-Kosten öfter bevorzugt werden. In diesem Sinne befassen sich Wirtschaftswissenschaftler mit Methoden der Umweltanalyse mehr

denn je. Es stellt sich hier die Frage, inwieweit diese Methoden in der Wissenschaft und Praxis relevant sind. Hierzu hat die vorliegende Arbeit eine systematische Literaturstudie durchgeführt. Es konnte festgestellt werden, dass das Porter's-Five-Forces Modell, die PEST- sowie SWOT-Analyse in vielen Bereichen behandelt werden. Dabei zeigt sich, dass die Anzahl der Studien im letzten Jahrzehnt deutlich gestiegen sind, was die zunehmende Dynamik und Komplexität der Märkte bestätigt. Allerdings kann die Aussagekraft dieser Methoden kritisch betrachtet werden. Als Beispiel ist anzuführen, dass die Branchen-

grenzen im heutigen Umfeld immer diffuser und die Märkte permanent dynamischer geworden sind. Es ist also schwer einzuordnen, zu welcher Branche eine Plattform wie Facebook gehört. Somit ist die Anwendung eines Modells wie Porter's-Five-Forces nicht immer möglich.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Caroline Narten verfasst.

➔ Youssef Sanati

☎ (0251) 83-2 28 98

✉ youssef.sanati@ifg-muenster.de

Öffentlich-Private Partnerschaften im Glasfaserausbau

Eine kooperationstheoretische Analyse anhand ausgewählter Beispiele

Öffentlich-Private Partnerschaften können aufgrund ihrer Chancen und flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten eine Alternative zu bestehenden Ausbaustrategien darstellen.

Kooperation spielt auch für den Breitbandausbau eine wichtige Rolle. Eine spezielle Gruppe bilden die Öffentlich-Privaten Partnerschaften (ÖPPs), welche genauer betrachtet werden. Um die Potentiale kooperativer Ausbaumodelle und deren Übertragbarkeit zu bewerten, verwendet Sönke Behrens eine breite Palette kooperationstheoretischer Analyseinstrumente. Insgesamt werden drei ÖPPs untersucht, die zusammengenommen ca. 6.5 Mio. europäische Bürger auf einer Gesamtfläche von etwa 45.000 km² mit schnellem Internet versorgen

sollen. Die Projekte umfassen die Gebiete Niederösterreich, die Emilia-Romagna in Norditalien sowie die Grafschaft Cornwall im Südwesten von Großbritannien. In struktureller Hinsicht sind die Beispiele durchaus vergleichbar, da sie eine ähnliche geographische Fläche aufweisen sowie eine übereinstimmende technische sowie zeitliche Zielsetzung verfolgen. Gleichzeitig unterscheiden sich die ÖPPs inhaltlich, was eine kooperationstheoretische Analyse der speziellen Chancen und Risiken der einzelnen ÖPPs besonders aufschlussreich

macht. Auch wenn der Fokus von ÖPPs vorwiegend auf den Ausbau strukturschwacher Regionen liegt, ist deren Beitrag zum flächendeckenden Breitbandausbau nicht zu unterschätzen.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Sönke Behrens verfasst.

➔ Jonathan Türk

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ jonathan.tuerk@ifg-muenster.de

Corporate Venture Capital als Investition in Innovation

Einflussfaktoren und Konsequenzen

Durch globalisierten Wettbewerb, verkürzte Produktlebenszyklen und die Digitalisierung besteht hoher Innovationsdruck auf etablierte Unternehmen. Die Einrichtung unternehmenseigener Corporate Venture Capital (CVC)-Fonds stellt ein attraktives Instrument dar, diesen Rahmenbedingungen zu begegnen.

Während Konzerne durch ihre Struktur mit der Erzeugung innovativer Geschäftsmodelle oftmals überfordert sind, wird Start-Ups in Bereichen der disruptiven Innovationen hohe Kompetenz zugeschrieben. Demgegenüber haben junge Unternehmen Liquiditätsengpässe und mangelhaften Kapitalzugang zu überwinden, um sich erfolgreich im Markt zu positionieren. Die Zusammenarbeit dieser Unternehmensformen durch Corporate Venture Capital hat für beide Seiten strategische Vor- und Nachteile, welche die Arbeit theoretisch fundiert

und übersichtlich darstellt. Darüber hinaus gelingt es auf Grundlage einer empirischen Untersuchung der CVC-Aktivitäten sowie dem Innovationsoutput von DAX- und MDAX-Konzernen Erfolgsfaktoren für ertragreiche CVC-Beziehungen zu identifizieren. Insbesondere die Überschneidung der Geschäftsfelder, die Größe der CVC-Gesellschaft sowie die Anzahl an Portfoliounternehmen können als signifikante Einflüsse auf die Innovationsperformance ausgewiesen werden. Dominik Lohle formuliert konkrete strategische Handlungsemp-

fehlungen für beide Kooperationspartner hinsichtlich der Vorzugswürdigkeit von CVC-Beziehungen im Vergleich zu anderen Finanzierungsmöglichkeiten.

Information

Die Masterarbeit wurde von Dominik Lohle verfasst.

➔ Tobias Bollmann

☎ (0251) 83-2 28 00

✉ tobias.bollmann@ifg-muenster.de

Die unkonventionelle Geldpolitik der EZB nach der Finanzkrise

Eine Analyse in Bezug auf Strategie, Implementierung und Ausstieg

Im Rahmen der Arbeit wird die Geldpolitik der EZB seit Ausbruch der Finanzkrise einer ökonomischen Analyse unterzogen, die sich im Kern mit der Implementierung unkonventioneller Maßnahmen sowie dem Ausstiegsszenario auseinandersetzt.

Ziel der Analyse ist eine fundierte Bewertung der unkonventionellen Geldpolitik der EZB hinsichtlich Wirkung und Effizienz, welche ein Urteil zur aktuellen Situation in Bezug auf die geldpolitische Ausrichtung und den entsprechenden Handlungsbedarf ermöglicht. Als Ausgangspunkt werden zunächst die Beschaffenheit der Eurozone und die Geldpolitik vor der Finanzkrise dargestellt, bevor die von der EZB angewandten unkonventionellen Maßnahmen im Kontext der wirtschaftlichen Entwicklung der Eurozone seit der Finanzkrise zur Spra-

che kommen. Diese Maßnahmen werden im Rahmen der ihnen zugrunde liegenden Strategie und Implementierung hinsichtlich Effizienz und Erfolg analysiert und beurteilt. Darauf aufbauend erfolgt eine Betrachtung der Argumentationen hinsichtlich der Fortführung der unkonventionellen Geldpolitik (Pro und Contra) sowie der mit beiden Optionen verbundenen Risiken. Auf dieser Basis sowie der aktuellen Situation von Geldpolitik und Wirtschaft werden dann die wesentlichen Rahmenbedingungen für das Gelingen der Abkehr vom geldpo-

litischen „Krisenmodus“ aufgezeigt. Im Ergebnis zeigt sich, dass hier insbesondere die kontinuierliche Weiterentwicklung der Forward Guidance eine zentrale Rolle spielen wird.

Information

Die Masterarbeit wurde von Cornelius Nicolay verfasst.

➔ Jan Henrik Schröder

☎ (0251) 83-2 28 07

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

Forschungsprojekte

Die Innovationsfähigkeit von europäischen Unternehmensclustern

Eine empirische Analyse zur Innovationsfähigkeit von europäischen Unternehmensclustern und der Reichweite von entstehenden Wissensspillovern

Clusterinitiativen sollen die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands und Europas sicherstellen, indem Innovationen geschaffen werden und Wohlstand generiert wird. Zudem können regionale Ungleichheiten beseitigt werden, so der wissenschaftliche Konsens. Initiativen auf Länderebene, finanziell attraktive Spitzenclusterwettbewerbe auf Bundesebene oder die European Cluster Excellence Initiative auf EU-Ebene sind Indizien für die steigende Popularität von Clustern. Dadurch sollen Unternehmenskooperationen zu mehr F&E, Beschäftigung und Wachstum verhelfen und Europa zur wettbewerbsfähigsten Region der Welt entwickeln.

Der Begriff der Clusterpolitik erhielt erst mit Michael Porter in den 2000er Jahren die heutige Relevanz. Seitdem genießt er einen hohen Stellenwert in der Regionalpolitik. Cluster sind definiert als die geografische Konzentration von miteinander verbundenen Unternehmen, spezialisierten Zulieferern, Dienstleistern, Firmen in verwandten Industrien und Forschungsinstitutionen, die im Wettbewerb zueinanderstehen und vor allem in der Forschung und Entwicklung miteinander kooperieren. Sie stehen im Zentrum der Forschung, die darauf abzielt, Innovationen zu schaffen und dadurch regionales Wirtschaftswachstum zu generieren.

Um den Wissens- und Austauschprozess aller beteiligten Akteure gewährleisten zu können, sei eine Konzentration nur auf der regionalen Ebene möglich. Der verstärkte Fokus auf Regionen als optimale geographische Dimension für eine innovationsbasierte Lernökonomie weist auf die Bedeutung spezifischer und regionaler Ressourcen zur Förderung der Inno-

vationsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hin.

Es gilt daher zu untersuchen, ob clusterreiche Regionen per se innovativer und wettbewerbsfähiger sind als clusterarme Regionen. Ferner soll empirisch untersucht werden, ob deren Effekte geographisch gebunden sind oder ob, trotz der herrschenden Heterogenität in den verschiedenen Staaten Europas, auch angrenzende Regionen durch Wissensspillover vor allem an den innereuropäischen Grenzregionen profitieren. Sollte die Politik überhaupt die Entstehung von Clustern fördern oder sollte sie sich auf die Schaffung eines optimalen institutionellen Umfelds für Unternehmen in diesem Zusammenhang beschränken?

Die Sicherstellung einer fundierten wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Thematik erfordert zunächst die empirische Erkenntnis, ob Regionen mit einer Vielzahl von Clustern tatsächlich innovativer sind und mehr regionales Wirtschaftswachstum generieren als clusterarme

Regionen. Anhand eines ökonometrischen Modells soll dieser Zusammenhang für 276 Regionen in Europa auf Bezirksebene für die aktuell 717 bestehenden Cluster untersucht werden. Da hier ein positiver Zusammenhang zwischen Clusteranzahl und Innovationsfähigkeit bzw. regionalem Wirtschaftswachstum gezeigt werden kann, soll in einem zweiten Schritt der durchschnittliche Zeitraum untersucht werden, bis Unternehmenscluster Patentanmeldungen vornehmen.

In einem letzten Schritt soll die Reichweite der dadurch entstehenden Wissensspillover betrachtet werden. Gegenstand der Analyse sollen vor allem innereuropäische Grenzen sein, da die Förderung auf EU-Ebene auf Kooperationen von Unternehmen über Landesgrenzen hinweg zielt.

📍 Samet Kibar

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ samet.kibar@
ifg-muenster.de

Die soziale Effizienz und finanzielle Nachhaltigkeit von Mikrofinanzinstituten

Eine globale empirische Analyse

Mikrokredite, also Kleinstkredite zwischen 50 und 1.000 US-\$, werden in Entwicklungsländern an Kleinstunternehmer vergeben, die sonst keinen Zugang zum Finanzmarkt hätten. Spätestens mit Gründung der Grameen Bank in Bangladesch im Jahr 1983 und der Verleihung des Friedensnobelpreises im Jahr 2006 an ihren Initiator Muhammad Yunus hat sich die Mikrofinanzierung als entwicklungspolitisches Instrument etabliert. Rückzahlungsquoten von nahe 100 % sowie konstante Renditen lockten kommerzielle Finanzdienstleister. Der damit verbundene steigende Wettbewerbsdruck zwang bestehende Anbieter zu Rationalisierungsmaßnahmen, teilweise auf Kosten ihrer sozialen Mission.

Die Vergabe von Mikrokrediten erfolgt über lokale Mikrofinanzinstitute (MFIs), die ursprünglich stark subventioniert wurden, um auch arme Menschen bedienen zu können. Um sich langfristig von Subventionen zu lösen und finanziell nachhaltig arbeiten zu können, muss folgender potenzieller Trade-off in Einklang gebracht werden: Einerseits sollen möglichst viele, einkommensschwache Menschen erreicht werden. Dabei steigt der Administrationsaufwand pro Kreditnehmer überproportional an, sodass andererseits die finanzielle Nachhaltigkeit und das Fortbestehen der MFIs gefährdet ist.

Eine globale Analyse dieses Trade-offs auf Datengrundlage von ca. 3.000 MFIs zwischen 1999-2017 soll zeigen, ob und unter welchen Rahmenbedingungen soziale Ziele erreicht und gleichzeitig wirtschaftlich gearbeitet werden kann. MFI-Daten können der MIX-Datenbank (Microfinance Information eXchange) und länderspezifische Makro-Daten den gängigen Quellen der Weltbank, Bloomberg und der Heritage Foundation entnommen werden.

Das Forschungsprojekt wird dazu zweigeteilt. Zunächst soll eine umfangreiche Bestandsanalyse zur sozialen Effizienz und finanziellen Nachhaltigkeit vorgenommen werden. Dazu können einerseits eindimensionale Kennzahlen aus der konventionellen Bankeneffizienzanalyse, wie z. B. Eigen- und Gesamtkapitalrenditen, zurate gezogen werden. MFI-spezifische Kennzahlen zur Messung der sozialen Effizienz sind u.a. die Anzahl und das Armutslevel der erreichten Kreditnehmer. Darüber hinaus sollen mithilfe der Data Envelopment Analysis (DEA) und der Stochastic Frontier Analysis (SFA) komplexe Effizienzindizes ermittelt werden. Die Ansätze ermöglichen die Bündelung multipler Input- und Outputfaktoren in eine Kennzahl. Bei der DEA wird dazu aus dem Datensatz ein Benchmark-MFI definiert, zu dem die relativen Effizienzwerte aller anderen MFI berechnet werden. Die SFA hingegen sieht die Parametrisierung einer modelltypischen Kosten- und Effizienzfunktion vor, für die die Werte der einzelnen MFIs eingesetzt werden.

Anhand der ermittelten Effizienzwerte wird im zweiten Teil des Dissertationsprojekts mit ökonometrischen Methoden geprüft, inwiefern soziale Effizienz und finanzielle Nachhaltigkeit in Einklang zu bringen sind.

DEA- und SFA-Analysen im Mikrokreditkontext sind rar, basieren z. T. nur auf wenigen Beobachtungen und Querschnittsdaten. Die Dissertation soll dementsprechend bisherige Ergebnisse auf Basis eines Panel-Datensatzes mit voraussichtlich ca. 5.000 Beobachtungen prüfen. Die Ergebnisse bieten Rückschlüsse auf MFI-interne Optimierungspotenzial, Regulierungsbedarf, Investitionsmöglichkeiten und die Sinnhaftigkeit von Subventionen und richten sich an MFI-Manager, Regierungen, Spender, Investoren sowie Entwicklungshelfer.

➔ Maik Dombrowa
☎ (0251) 83-2 28 99
✉ maik.dombrowa@ifg-muenster.de

Die Generierung von Kundendaten in mittelständischen Unternehmen

Eine theoriebasierte empirische Analyse der Herausforderungen und Chancen in Verbundgruppen

Um im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung als Unternehmen wettbewerbsfähig zu bleiben, gelten möglichst aussagekräftige Informationen über die Kunden als unverzichtbar. Jedoch stellen deren Erhebung und Nutzung insbesondere mittelständische Unternehmen vor große Hürden, welche sich aus organisatorischer, aus finanzieller sowie nicht zuletzt auch aus rechtlicher Sicht begründen lassen. Kooperative Netzwerkarbeit innerhalb von Verbundgruppen könnte sich hierbei als mehrwertstiftend erweisen.

Kundendaten stellen im Zeitalter der digitalen Transformation eine bedeutende wirtschaftliche Ressource dar. Bedingt durch die stetig wachsende Kundenorientierung können diese für Unternehmen längst nicht mehr nur den Rang eines simplen Tools zur Optimierung der Marketingstrategie, sondern vielmehr jenen eines elementaren Produktionsfaktors einnehmen. Theoretisch lassen sich Kundendaten auf vielfältige Weise erheben. Neben diversen Kanälen im Zuge des unmittelbaren Kundendialogs, können diese ebenso durch die vielfältigen Möglichkeiten des Internets sowie mittels Primär- und Sekundärforschung gewonnen werden. Durch anhaltende Fortschritte in den Informations- und Kommunikationstechnologien können die Daten im Anschluss selbst in großen Mengen verarbeitet und für die anschließende Nutzung bereitgehalten werden.

Obwohl die Generierung von Kundendaten in der Forschung als unternehmerische Überlebensnotwendigkeit beschrieben wird, zeigt sich in der Praxis häufig noch ein konträres Bild, wie bspw. die jüngsten Ergebnisse der Studie „Digitale Kundenbe-

ziehung 2017“ des Bundesverbands Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (Bitkom) beschreiben. Rund 30 Prozent aller hier befragten Unternehmen erheben demnach überhaupt keine Kundendaten, wobei der Anteil mit steigender Unternehmensgröße sinkt. Hierbei wird weniger eine fehlende Aufgeschlossenheit, als vielmehr der Mangel einer klaren Strategie seitens der Unternehmen angeführt. Nicht nur im Hinblick auf Plattformen, wie Amazon, Google und Facebook, läuft der Mittelstand somit Gefahr mittel- bis langfristig den Anschluss zu verlieren. Verbundgruppen, die besonders institutionalisierte Formen von Unternehmensnetzwerken mit einer Verbundgruppenzentrale als Fokalunternehmen verkörpern, könnten sich diesbezüglich als Lösung etablieren. Der Mittelstandsverband, welcher als Spitzenverband der deutschen Wirtschaft die Interessen von rund 230.000 mittelständischen Unternehmen vertritt, die wiederum in etwa 310 Verbundgruppen organisiert sind, hat sich im Zuge seines Strategie-Whitepapers „Mission Mittelstand 2025“ bereits positioniert. Als sogenannt

„Daten-Netzwerkbetreiber“ soll die einzelne Verbundgruppe den Unternehmen auf vielfältige Weise eine Hilfestellung bieten.

Im Rahmen des Forschungsprojekts sollen zunächst die theoretischen Möglichkeiten geeigneter Verfahren der Kundendatenerhebung in mittelständischen und Großunternehmen beleuchtet sowie mögliche Unterschiede festgestellt werden. Hierbei sollen Handlungsempfehlungen an die Gesetzgebung (Stichworte: Datenschutz-Grundverordnung bzw. e-Privacy-Verordnung) abgeleitet werden, um in Zukunft eine Form der Gleichbehandlung, ein sog. „Level Playing Field“ zwischen allen Marktteilnehmern zu gewährleisten. Darüber hinaus soll festgestellt werden, inwieweit die Angebote in Verbundgruppen einen Mehrwert in Bezug auf die Datenerhebung und -verarbeitung für die Unternehmen darstellen können.

➔ Robin Schupp

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ robin.schupp@ifg-muenster.de

Berichte aus der Lehre

Fusionskontrolle in der Praxis

Eine ökonomische Betrachtung

Im Rahmen der Mastervorlesung Unternehmenskooperation: Mergers und Akquisitionen im Wintersemester 2017/2018 stellten Hanna Rotarius und Sebastian Theuer, Consultants des ökonomischen Beratungsunternehmens Frontier Economics, wesentliche Elemente der Fusionskontrolle und ihrer Anwendung in der Praxis dar.

Auch im kürzlich aufgetretenen Fall der Übernahme von Air Berlin durch die Lufthansa-Gruppe dürfte die ökonomische Beratung wieder eine bedeutsame Rolle gespielt haben – sowohl für die Einschätzung der Genehmigungswahrscheinlichkeit im Vorfeld der Transaktion als auch während des wettbewerbsrechtlichen Verfahrens. Umso spannender für die Studierenden sich losgelöst von diesem plakativen Einzelfall von Hanna Rotarius und Sebastian Theuer aus erster Hand in die zentralen Arbeitsschritte eines Beraters im Fusionskontrollprozess einführen zu lassen: Die Abgrenzung des relevanten Marktes sowie die anschließende Analyse möglicher wettbewerbsbeschränkender Effekte.

Nach einem kurzen Überblick über das Fusionskontrollverfahren auf EU-Ebene hob Sebastian Theuer dabei hervor, dass die in der Theorie bereits herausfordernde Bestimmung des relevanten Marktes in der Praxis erst recht eine komplexe Herausforderung darstellt. Dabei stellte er den häufig eingesetzten SSNIP (Small but Significant and Non-transitory Increase in Prices)-Test in den Mittelpunkt seiner Ausführungen zu Vor- und Nachteilen verschiedener methodischer Verfahren verschiedener methodischer Verfahren verschiedener methodischer Verfahren verschiedener methodischer Verfahren. Anschauliche Beispiele aus Alltag und



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

Berufserfahrung verdeutlichten den Zuhörern hierbei u.a., warum das Kundenverhalten bei Preiserhöhungen in der Praxis nicht immer zweifelsfrei durch Befragungen zu ermitteln ist, und wie schwierig es mitunter bereits sein kann, im Vorfeld einer Untersuchung potentielle Substitute für das betrachtete Produkt zu ermitteln.

Im zweiten Teil des Vortrags leitete Hanna Rotarius anschließend in die Analyse der möglichen Auswirkungen von wettbewerbsbeschränkenden Zusammenschlüssen über. Dabei fokussierte sie auf unilaterale Effekte, d.h. mögliche Anreize der Fusionsparteien nach einer Fusion die Produktpreise zu erhöhen oder deren Qualität

zu schmälern. Diese zu einer Verringerung der Konsumentenrente und der Gesamtwohlfahrt führenden Handlungen sind in der Praxis oftmals von besonderer Relevanz. Zur Messung von unilateralen Effekten steht u.a. der GUPPI (Gross Upward Pricing Pressure Index)-Ansatz zur Verfügung, welcher im Vergleich zu anderen Verfahren wie etwa einer vollumfänglichen Fusionssimulation ein einfacheres und intuitiveres Vorgehen darstellt. Einer formaltheoretischen Herleitung ließ Rotarius abschließend eine Erläuterung der argumentativen Hintergründe des GUPPI-Ansatzes, sowie möglicher konzeptioneller Schwierigkeiten folgen.

Reges Interesse und zahlreiche vertiefende Fragen der Studierenden sowohl während des Vortrags als auch darüber hinaus stellten wieder einmal die inhaltliche Nähe zu den Vorlesungsinhalten und die Relevanz ökonomischer Konzepte in der (Beratungs-)Praxis unter Beweis.

➔ Robin Wolf

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ robin.wolf@
ifg-muenster.de

Due Diligence in der Praxis

Gastvortrag von Demian Köster, Metro AG

Im Rahmen der Mastervorlesung Unternehmenskooperation: Mergers und Akquisitionen im Wintersemester 2017/2018 gab Demian Köster, Head of M&A Projects Corporate M&A bei der Metro AG, in seinem Gastvortrag zur Due Diligence einen spannenden Einblick in die Herausforderungen seines Arbeitsfeldes.

Den Einstieg in den Vortrag bildete ein Überblick über die aktuellen Rahmenbedingungen der Metro AG sowie eine Einschätzung der Entwicklungen am M&A-Markt auf Basis der Ergebnisse der Capital Confidence Studie von EY. Die Umfrage unter deutschen und internationalen Führungspersonlichkeiten zur Einschätzung des M&A-Geschehens lässt erkennen, dass vor dem Hintergrund einer positiv beurteilten Weltwirtschaftslage weitgehend eine stabile oder zunehmende M&A-Aktivität erwartet wird. Einschränkungen sehen die Befragten dabei in erster Linie durch die Zahl der verfügbaren Targets sowie deren Qualität. In der Folge ist insbesondere in Deutschland der „M&A-Appetit“ seit Oktober 2016 stark gesunken. Entwicklungspotential für den M&A-Markt dürfte sich in erster Linie aus dem Technologiesektor ergeben – hier

wird ein stärkeres Zusammenwachsen mit nahezu allen Branchen erwartet und dürfte häufig durch anorganisches Wachstum umgesetzt werden.

Im zweiten Teil seines Vortrags ging Demian Köster auf den historischen Hintergrund der Due Diligence, ihre Einordnung in den M&A-Prozess sowie ihre Relevanz zum Abbau von Informationsasymmetrien bei M&A-Transaktionen ein. Besonderes Gewicht legte er dabei auch auf die häufig missverstandene Abgrenzung der Due Diligence zu Unternehmensbewertung und Jahresabschlussprüfung. Im Gegensatz zur Jahresabschlussprüfung stellt die Due Diligence keine mit einem formalen Testat abschließende, gesetzliche Anforderung dar. Sie ist gleichsam auch kein Synonym für die Durchführung einer Unternehmensbewertung, sondern arbeitet mit dieser Hand in Hand, indem sie quantitative und qualitative

Analysen, Tax, Cultural oder Legal Due Diligence.

Als besondere Herausforderungen der Financial Due Diligence wurde auf die häufig nötige Aufbereitung der im Verkaufsprozess erhaltenen Daten eingegangen. So ist es keine Seltenheit, dass beispielweise Einzelabschlüsse zu einem Teilkonzernabschluss entwickelt werden müssen, wenn nur einzelne Bestandteile eines Konzernverbundes Gegenstand der Unternehmenstransaktion sein sollen. Auch die Saisonalität von Umsätzen und die dezidierte Analyse des Kundenstammes wurden als oftmals bedeutsame Aspekte einer Due Diligence vorgestellt.

Insbesondere die anschaulichen Beispiele boten dabei eine wertvolle Ergänzung zu den in der Vorlesung behandelten Themen. Wir freuen uns bereits darauf, Demian Köster bald wieder am FB4, seiner Alma Mater, begrüßen zu dürfen und weitere Beispiele auch aus seiner dann neuen Rolle als Leiter Business Investments & Integration der Metro AG erläutern zu bekommen.



Prof. Dr. Theresia Theurl und Demian Köster

und qualitative Analyseergebnisse zur Berücksichtigung in der Unternehmensbewertung bereitstellt. Unterschiedliche Beispiele verdeutlichen die Vielfalt der Due Diligence, die unterschiedlichste Bereiche abdeckt – darunter die Environmen-

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

M&A-Workshop mit der DZ Bank AG

IfG-Studierende als M&A Berater für einen Tag

Zusammen mit der M&A Abteilung der DZ Bank AG, der M&A-Beratung der genossenschaftlichen FinanzGruppe, hat das IfG seinen Studierenden am 19.01.2018 nunmehr zum vierten Mal die Möglichkeit geboten M&A-Theorie und -Praxis in einem Workshop zu verknüpfen. Insgesamt vier Kleingruppen erarbeiteten auf Basis einer umfangreichen Fallstudie ein Nachfolgekonzert für einen inhabergeführten Automobilzulieferer und präsentierten diese anschließend dem kritischen „Gesellschafterkreis“.

M&A-Transaktionen sind ein langwieriger, komplexer Prozess, mit vielen Herausforderungen und Klippen, die es zu umschiffen gilt. Vielfältiges und gleichzeitig hochspezialisiertes Fachwissen ist nötig. Gerade mittelständische Unternehmen können dieses jedoch nicht (umfassend) intern vorhalten und lassen sich daher bei Übernahmen und Nachfolgelösungen durch Experten beraten. Wie Teile dieses Beratungsprozesses in der Praxis ablaufen, konnten die Teilnehmer im Workshop mit der DZ Bank AG kennenlernen.

Den Auftakt des Workshops bildete eine kurze Auffrischung der Kenntnisse zur Unternehmensbewertung, insbesondere des Discounted Cash Flow-Verfahrens, um so die Basis für die folgende Bearbeitung der Fallstu-



die zu legen. Diese beinhaltete die Verkaufsberatung eines inhabergeführten, mittelständischen Unternehmens. Martin Petsch, Managing Director/Head of Industrials & Automotive der DZ BANK AG Corporate Finance, unterstrich dabei, dass in der M&A-Beratung mittelständischer Un-

ternehmen neben einer angemessenen Bewertung des Unternehmens oft auch die Berücksichtigung der verschiedenen Interessen der Unternehmerfamilie im Mittelpunkt steht.

Die Studierenden mussten daher im Rahmen ihrer Teamarbeit neben der Unternehmensbewertung auch erarbeiten, wie die mitunter widersprüchlichen Interessen der Familie zu-



sammengeführt werden könnten. Wie im echten Leben brachten gleichzeitig auch die unterschiedlichen Kaufinteressen, vom langjährigen Wettbewerber bis zum ausländischen Investor, ganz unterschiedliche Vor- und Nachteile mit sich und erfüllten daher die Interessen des Gesellschafterkreises in unterschiedlichem Maße.

Die Zeit der gemeinsamen Mittagspause nutzten die Teilnehmer, um in persönlichen Gesprächen weitere Informationen über die Arbeit in der M&A-Beratung und bei der DZ Bank AG zu erhalten. Am Nachmittag präsentierten sie dann die gemeinsam erarbeitete Nachfolgelösung der, durch die Gastdozenten Martin Petsch, Nicole Majer und Philip Hummert ge-

spielten, „Unternehmerfamilie“. Hierbei mussten die Studierenden alle quantitativen und qualitativen Elemente berücksichtigen, um den um kritische Fragen nicht verlegenen Gesellschafterkreis zufrieden zu stellen. Durch die realitätsnahe Darstellung einer M&A-Beratung konnten die Studierenden unmittelbar erleben, welchen Problemen und herausfordernden Fragestellungen sie sich in der M&A-Beratung täglich stellen würden und ihr in der M&A-Vorlesung erworbenes Wissen direkt austesten. Zudem konnten die Studierenden ihre Präsentations- und Diskussionskompetenzen in einer möglichst praxisnahen Situation weiter trainieren.

Am Ende des Tages waren sowohl das Team der DZ Bank AG als auch die Studierenden von erzielten Ergebnissen und Veranstaltung sehr begeistert. Der Workshop stellte damit eine perfekte Ergänzung zu der M&A-Vorlesung von Prof. Theurl dar, und zeigte einmal mehr die besondere Praxisrelevanz der Vorlesung auf.

👤 Robin Wolf

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ robin.wolf@
ifg-muenster.de

Unschlagbar durch Zusammenarbeit

Vortragsreihe zum Thema Kooperation von Unternehmen in der Praxis

„Unschlagbar durch Zusammenarbeit: die Kooperation von Unternehmen in der Praxis“ So lautete der Titel der Vortragsreihe am 29. Mai 2018, die gemeinsam von Prof. Dr. Theresia Theurl (Westfälische Wilhelms-Universität Münster) und Prof. Dr. Ebbo Tücking (University of Applied Sciences Europe, Iserlohn) organisiert wurde.

Kooperationen werden in nahezu jeder Branche als strategisches Instrument zur Erzielung einer Kooperationsrente eingesetzt. Insbesondere die Vorteile durch Kooperationen, die Unternehmen unschlagbar werden lassen, standen im Fokus der Vortragsreihe, in der Dr. Ralf Benna vom Bundesverband der Deutschen Volksbanken Raiffeisenbanken e. V. (BVR), Dr. Henning Gulden von der DATEV eG und Dr. Kersten Lange von der Volkswagen AG den Studierenden aus Münster und Iserlohn konkrete Praxisbeispiele vorstellten und mit ihnen diskutierten.



v.l.n.r.: Prof. Dr. Ebbo Tücking, Prof. Dr. Theresia Theurl, Dr. Ralf Benna zusammen im Münsteraner Schloss zu Beginn der Veranstaltung

Kooperation ermöglicht Allfinanzangebot

Den Anfang machte Dr. Ralf Benna mit seinem Vortrag über die „Genossenschaftliche FinanzGruppe als erfolgreiches Unternehmensnetzwerk – Mehrwert-Generierung durch Kooperation“ am Vormittag im Münsteraner Schloss, indem er zunächst auf das Raiffeisen-Jubiläum hinwies. Demnach sei die Kooperationsidee zwar bereits 200 Jahre alt, aber aktueller denn je. Denn was einer nicht vermag, das vermögen auch heute immer noch viele. Nur durch Kooperation und Arbeitsteilung im Verbund sei es den genossenschaftlichen Primärbanken

Information

Dr. Ralf Benna, zuständig für die Sicherungseinrichtung beim Bundesverband der Deutschen Volksbanken Raiffeisenbanken e.V. – BVR, in Bonn sprach über die Genossenschaftliche FinanzGruppe als erfolgreiches Unternehmensnetzwerk.

möglich, den aktuellen Herausforderungen zu begegnen. Daher arbeiten die selbstständigen Primärbanken mit einzelnen Instituten innerhalb der genossenschaftlichen FinanzGruppe zusammen, um Leistungen zu beziehen, die sie – unter Umständen aufgrund geringer Mitarbeiterkapazitäten und aus Gründen der ökonomischen Effi-

zienz – nicht selbst anbieten können. Als Beispiele führte Dr. Benna die Zentralbank DZ Bank AG, den IT-Dienstleister Fiducia & GAD IT AG, die Münchner Hypothekenbank eG und einzelne Regionalverbände, wie den Genossenschaftsverband – Verband der Regionen e. V., an. Dadurch sind selbst kleine Genossenschaftsbanken in der Lage, ihren Kunden ein umfangreiches Allfinanzangebot zu gewährleisten.

Kooperation sorgt für Sicherheit

Darüber hinaus profitieren die selbstständigen Primärbanken von einem



Die Reihe wurde fortgesetzt mit Dr. Henning Gulden im Oeconomicum der WWU

Information

Dr. Henning Gulden, Mitglied der Geschäftsführung, Datev eG, Nürnberg referierte zum Thema „Digitalisierung erfordert Zusammenarbeit: die Antworten der DATEV“

Sicherheitsnetz, das ihnen der BVR im Rahmen eines Institutsschutzes gewährleistet. Denn Regionalbanken hängen in ihrer Entwicklung von regionalen Gegebenheiten ab, sodass im Falle von regionalen Krisen die Wahrscheinlichkeit von Kreditausfällen stark ansteigt. In einem solchen Fall stabilisiert das Sicherungssystem des BVR betroffene Institute, indem es finanzielle Mittel bereitstellt. Andere Institute, die unter derselben Marke in der Öffentlichkeit auftreten, profitieren ebenfalls, da Volks- und Raiffeisenbanken durch die Stützungsmaßnahmen der Institutssicherung weiterhin als sicher gelten. Im Zuge dessen kritisierte Dr. Benna die geplante EU-

Einlagensicherung. Diese würde eben nicht an dem Institutsschutz ansetzen, sondern lediglich die Einlagen der Kunden bis zu einer bestimmten Höhe garantieren.

Kooperation benötigt Abstimmungsprozesse

Auf die Frage eines Studierenden, welchen entscheidenden Nachteil die Kooperation in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe mit sich bringe, verwies Dr. Benna trotz aller Vorteile auf eine gegebenenfalls etwas geringere Umsetzungsgeschwindigkeit in einem Netzwerk. Aktuell erfordere beispielsweise die Digitalisierung konkreten Handlungsbedarf, für den noch zusätzliche Maßnahmen erforderlich seien. Dennoch zeigt sich Dr. Benna hier zuversichtlich. In der Vergangenheit habe sich schließlich gezeigt, dass die Organisation unter größtem Druck am schnellsten reagieren kann.

Kooperation erlaubt Aufbau einer Plattform

Die Vortragsreihe setzte sich am Mittag mit dem Vortrag „Digitalisierung erfordert Zusammenarbeit: die Antworten der DATEV“ von Dr. Henning Gulden im Münsteraner Oeconomicum fort. Nicht nur in der genossenschaftlichen Struktur, sondern auch in den zu bewältigenden Herausforderungen konnten die Studierenden Verbindungen erkennen. Eine nicht mehr zu vernachlässigende Entwicklung sei für die Steuerberater, Rechtsanwälte und Wirtschaftsprüfer ebenfalls die Digitalisierung. Durch diese treten immer mehr branchenfremde Anbieter in den Markt ein. So übernimmt beispielsweise Amazon die Umsatzsteuervoranmeldung für Händler. Da kleine Steuerberatungen diese Herausforderung nicht alleine meistern können, sieht Dr. Gulden hier die entscheidende Aufgabe der DATEV. Als Ziel eine Plattform angestrebt, über die vollautomatisierte Steuererklärungen durchgeführt werden können. Mit Verweis auf Uber und Airbnb erläuterte Dr. Gulden, dass Plattformen ganze Branchen verändern können. Allein der Markteintritt von Amazon zeigt, dass auch in dieser Branche das Aufkommen einer Plattform realistisch ist. Und dann, so Dr. Gulden, sei es besser, dass die DATEV eine solche Plattform anbietet und nicht bisher branchenfremde Anbieter.

Kooperation erfordert Kommunikation

Über anderthalb Jahre wird bereits an der dafür notwendigen Satzungsänderung gearbeitet, um eine solche Platt-



Die Veranstaltung endete mit dem Vortrag von Dr. Kersten Lange am Nachmittag im Raum J 490 des Oeconomicums

Information

Dr. Kersten Lange, Leiter Produktmanagement Mobile Online Dienste, Volkswagen AG, diskutierte mit den Studierenden über das Thema „Kooperationsstrategien in der Automobilwirtschaft“

form umzusetzen. Da die DATEV eine Genossenschaft, also eine Kooperation von Mitgliedern ist, bedarf es jedoch einer Kommunikation der geschäftlichen Notwendigkeit für eine solche Plattform, was sehr typisch für Kooperationen ist. Die angestrebte Plattform schaffe Zugang zu neuen Kunden. Diese können je nach Bedarf auf Beratungsleitungen durch Steuerberater, Rechtsanwälte und Wirtschaftsprüfer aufmerksam gemacht werden. Über solche Beratungsleistungen kann anschließend eine Differenzierung im Wettbewerb stattfinden, sodass auch weiterhin die Generierung von Erträgen möglich wird. Dr. Gulden hofft, auf der nächsten

Versammlung die notwendige Zustimmung zu erreichen. Denn die Umwelt verändert sich schnell und darauf müsse zügig reagiert werden, bevor es zu spät ist.

Kooperation ist nicht gleich Kooperation

Am Nachmittag setzte sich die Vortragsreihe mit Dr. Kersten Lange und seinem Vortrag „Kooperationsstrategien in der Automobilwirtschaft“ weiter fort. Dabei wurde nicht nur auf die Existenz und Notwendigkeit horizontaler und vertikaler Kooperationen eingegangen, sondern auch deren Anzahl diskutiert. Während einige Automobilhersteller ein großes Kooperationsportfolio aufweisen, beschränken sich andere auf wenige ausgewählte Kooperationspartner.

Kooperation sichert Zukunftsfähigkeit

Wie auch in den beiden anderen Vorträgen, sprach Dr. Lange die Digitali-

sierung als treibende Kraft in der Automobilbranche an. Auch hier ist die Wahrscheinlichkeit einer Plattformentwicklung durch Branchenfremde Unternehmen gegeben. Während Kunden bisher ihre Fahrzeuge direkt von einem Einzelhändler kaufen, könnte sich in Zukunft ein Online-Verkauf über eine Plattform durchsetzen. Obwohl hierdurch Vorteile wie ein höherer Rückfluss an Daten unmittelbar an VW entstehen, ist auf die „unfair advantages“ von VW durch das existierende dichte Händlernetz hinzuweisen. Dennoch sei die Entwicklung „transport as a service“ lediglich nur noch eine Frage der Zeit. Die richtige Kooperationsstrategie ist daher entscheidend für die zukünftige Unternehmensentwicklung. Kersten Lange skizzierte einige Ansatzpunkte für solche und stellte Erfahrungen aus anderen Branchen vor, die genutzt werden könnten, z. B. aus der Medienwirtschaft.

Information

Prof. Dr. Ebbo Tücking ist FB4-Absolvent. Er gründete mit Partnern das Unternehmen cove&co, das sich auf die Maßkonfektion und -schneiderei spezialisiert hat und bundesweit 14 Filialen betreibt. Er ist Professor an der University of Applied Sciences Europe in Iserlohn.

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

Kooperieren 2018

Seminare zur Unternehmenskooperation

Im Rahmen der Seminare zur Unternehmenskooperation beschäftigten sich Studierende aus dem Bachelorstudium und dem Masterstudium im Sommersemester mit aktuellen Kooperations- und Übernahmeverhaben aus der Praxis. Hierbei erfolgte die Anwendung unterschiedlicher theoretischer Ansätze auf ausgewählte Fallbeispiele.

Wie auch in den vergangenen Semestern nahm im Sommersemester 2018 eine hohe Anzahl an Studierenden an den Seminaren zur Unternehmenskooperation teil. Die Wahl konnte zwischen deutschsprachigen und englischsprachigen Themen erfolgen. Nach Abgabe der Seminararbeit stellten die Studierenden ihre Ergebnisse in Kleingruppen vor, die die Basis für interessante Diskussionen der betrachteten Kooperationsfälle bildeten. Im Rahmen des Bachelorseminars untersuchten die Studierenden beispielsweise die Wirkungen der bisherigen Zusammenarbeit zwischen Aral und Rewe To Go. Sie stellten fest, dass der Zeitfaktor eine entscheidende Rolle spielt: So verfügen Konsumenten heutzutage vermeintlich über weniger Zeit, sodass sich der Anteil der Konsumenten mit traditionellen Essgewohnheiten zunehmend reduziert. Gleichzeitig werden Mahlzeiten erwartet, die sich schnell verzehren lassen und dennoch qualitativ hochwertig sind. Durch die 24h-Öffnungszeiten der Tankstellen können die Konsumenten das Tanken mit dem Einkauf verbinden, wobei die Qualität der Lebensmittel aufgrund der Kooperation mit Rewe To Go gewährleistet ist. Bisher existieren rund 200 Tankstellen mit integrierten Rewe To

Go-Shops. Des Weiteren untersuchten die Studierenden weitere aktuelle Kooperationsfälle anhand des Kernkompetenzansatzes, der Prinzipal-Agent-Theorie sowie der Transaktionskostentheorie.

Die Masterstudierenden beschäftigten sich hingegen mit aktuellen Fusions-

und Übernahmeverhaben. Hierbei wurden beispielsweise die Motive für die Übernahme des Roboterherstellers Kuka durch den chinesischen Hersteller von Haushaltsgeräten Midea analysiert. Die Studierenden zeigten, dass eine Übernahme die Automatisierung der Produktion bei Midea aufgrund der modernen Fertigungsanlagen von Kuka ermöglicht. Dies resultiert in einer erhöhten Wettbewerbsfähigkeit sowie einer effizienten Produktion. Gleichzeitig verfügt Midea in diesem Bereich noch nicht über Wissen und die notwendigen Ressourcen, sodass diese Ressourcenlücke durch die Übernahme geschlossen werden kann.

Die Anmeldung für das Seminar im Wintersemester 2018/2019 ist bereits auf unserer Homepage freigeschaltet, sodass sich die Studierenden ab sofort für aktuelle und spannende Themen anmelden können. Wir freuen uns bereits heute auf die interessanten Seminararbeiten, Präsentationen und Diskussionsrunden.

① Ausgewählte Seminarthemen

- Smart Mobility: Eine Analyse der Kooperation zwischen Bosch und Baidu basierend auf dem Modell des Partnerfits
- Ford sondiert Kooperation mit Mahindra – Geeignete Partner, um den aktuellen Herausforderungen der Automobilbranche zu begegnen?
- Amazon forscht mit Max-Planck-Gesellschaft zu künstlicher Intelligenz – Eine Analyse auf Basis der Prinzipal-Agent-Theorie
- Siemens und Alstom legen Zugsparten zusammen – Eine Analyse der fundamentalen Motive
- Konsolidierung in der Pizza-Branche – Eine kritische Analyse der Übernahme von Hallo Pizza durch Domino's
- United Internet takes over Drillich – Where do synergies arise and how to evaluate these synergies?

👤 Sandra Swoboda

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ sandra.swoboda@ifg-muenster.de

Wirtschaftspolitische Entwicklungen 2018

Seminar: Aktuelle Fälle der Wirtschaftspolitik (Bachelor)

Im Wirtschaftspolitik-Seminar im Sommersemester beschäftigten sich die Bachelorstudierenden mit aktuell viel debattierten Themen wie Steuerflucht, dem bedingungslosen Grundeinkommen sowie Standortwettbewerb, Spillover-Effekten von Clustern und Entwicklungshilfe durch Mikrokredite.

Nachdem bei vielen Seminarteilnehmern der „1. Kohorte“ die Bearbeitung bereits in den Semesterferien begann, wurde auf Grundlage interessanter sehr erfreulicher schriftlicher Arbeiten Anfang Mai angeregt diskutiert. Das IfG-typische Kleingruppenkonzept ermöglichte intensive Diskussionen in inspirierender Atmosphäre. Dieser Beitrag stellt die Inhalte einiger Arbeiten vor.

In einer Analyse eines potenziellen bedingungslosen Grundeinkommen wurde die Umsetzbarkeit und Finanzierbarkeit anhand zweier ausgewählter Modellvorschläge für Deutschland untersucht. Das Ergebnis der Arbeit ist, dass sowohl das „Solidarische Bürgergeld“ als auch das Modell nach Götz Werner nicht realisierbar sind. Das Bürgergeld sei zwar unter bestimmten Voraussetzungen allokativ effizient, führe jedoch wahrscheinlich zu einer sozial unerwünschten Einkommensverteilung. Im Werner-Modell dagegen sei zu erwarten, dass die Finanzierbarkeit eines bedingungslosen Pauschalbetrages je Bürger von mindestens 1.000 € nicht gewährleistet ist.

Eine zweite Seminararbeit beschäftigte sich mit den fiskalischen Implikationen von Steuerflucht und -vermeidung. Dort wurde veranschaulicht, wie deutsche Unternehmen auf legale

Weise Steuern umgehen können. Der Fokus der Arbeit lag auf der Frage, warum trotz breiter öffentlicher Zustimmung regulatorische Eingriffe weitgehend ausbleiben. Da es sich um ein globales Problem handele, bedürfe es globaler Lösungen. Diese seien nicht durchsetzbar, da besonders kleine Staaten einen Anreiz haben, systematisch geringere Steuersätze zu erheben. Als Fallstudie wurde die BASF SE untersucht und aufgezeigt,

wie der Chemiekonzern seinen effektiven Steuersatz auf nahe 0 Prozent reduziert, indem er Gewinne über Tochtergesellschaften in Ländern wie den Niederlanden oder Irland versteuern lässt.

In der Seminararbeit zur Entwicklungshilfe durch Mikrokredite wurde der Frage nachgegangen, inwiefern diese dazu beitragen können, Armut zu reduzieren. U. a. anhand des Poverty Probability Index wurde aufgezeigt, dass Kleinstkredite Unternehmensgründungen fördern und langfristig absolute Armut sowie Einkommensunterschiede mindern können. Einige Studien zeigen Gegenevidenz, wenn die Kredite für kurzfristige Konsumausgaben missbraucht würden.

Der gelungene erste Durchgang verspricht weitere spannende Diskussionen im Rahmen der „2. Kohorte“, die Ende Juni ihre Ergebnisse präsentiert. Weitere Informationen zum Seminar, insbesondere auch zur Anmeldung im kommenden Semester, sind auf der IfG-Website unter www.ifg-muenster.de zu finden.

➊ Ausgewählte Seminarthemen

- Eine ökonomische Analyse eines bedingungslosen Grundeinkommens in Deutschland
- Eine kritische Analyse der Mikrofinanzierung als Instrument der Entwicklungspolitik
- Die fiskalischen Implikationen von Steuerflucht und -vermeidung
- How to build a Silicon Valley – eine clustertheoretische Analyse von Spillovern und Standortwettbewerb
- Deutschland im internationalen Standortwettbewerb – eine ökonomische Analyse der Determinanten aus der ökonomischen Forschungsliteratur
- Die ökonomischen Kosten von Sportgroßereignissen am Beispiel der Fußball-Weltmeisterschaft 2018 in Russland

➔ Maik Dombrowa

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ maik.dombrowa@ifg-muenster.de

Alumni-Forum

Dr. Axel Roßdeutscher

Dissertationsinhalte im Praxistest

Wenn ich aus dem Fenster meines Büros in der WL BANK scharf nach rechts blicken würde, könnte ich das Institut für Genossenschaftswesen (IfG) am Stadtgraben irgendwo im Münsteraner Innenstadt-Grün ausmachen. Nur knapp 2 km liegen zwischen beiden Orten – aber ganze Welten, was die Inhalte meiner Arbeit betrifft.

Dabei habe ich mich als aktueller Bereichsleiter Personal, Marketing & Immobilien-Research eigentlich gar nicht allzu weit von meinen akademischen Urgründen entfernt. Die WL BANK ist eine auf Immobilien- und Kommunalfinanzierungen spezialisierte Pfandbriefbank innerhalb der Genossenschaftlichen FinanzGruppe und versteht sich auf diesen Geschäftsfeldern insbesondere auch als Partner der Volksbanken Raiffeisenbanken. Viele unsere Kunden, unser Aufsichtsrat und unsere Fachbeiräte haben darum einen starken genossenschaftlichen Bezug, auch wenn wir selbst seit 1987 eine Aktiengesellschaft sind.

Die Themen, die mich hier seit etwa sieben Jahren beschäftigen, bedeuteten in ihrer Vielfalt zu Beginn meiner Tätigkeit dennoch eine Überraschung. Dass es im Kern darum gehen sollte, alle Facetten eines modernen Personalmanagements mit zu verantworten und Ansprechpartner für Vorstand, Fachbereiche und den Betriebsrat der WL BANK zu sein, war mir zwar klar...

... aber Begriffe wie U3-Tagespflege, Rückenschule, JobRad – all das hatte mich vor meiner Einstellung Mitte 2011 höchstens privat interessiert. Jetzt allerdings ging es darum, solche

Themen in einer stark wachsenden Bank umzusetzen und dauerhaft zu etablieren – doch der Reihe nach:

Kurz vor meinem Beginn in der WL BANK hatte diese beim Wettbewerb „Great Place to Work“ eine Platzierung unter den Top 100 der deutschen Arbeitgeber erreicht – ein toller Erfolg für alle Kolleginnen und Kollegen, speziell im Personalbereich. Durch eine anonyme Mitarbeiterbefragung waren bereits viele Anregungen zur Realisierung möglicher Veränderungen gegeben worden. Dabei ging es oftmals um die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die für unsere Belegschaft ein immer größeres Thema wurde – jede Menge Arbeit für das HR-Team und mich, den aus der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung hinzugestoßenen Neuling.

Wie sich dabei schon früh zeigte, sollten Kooperationen mich auch über meine Institutszeit hinaus im beruflichen Alltag begleiten: 2012 haben wir gemeinsam mit der Sparkasse Münsterland Ost eine Tagespflege für Kinder unter 3 Jahren eröffnet. Für Tage, an denen der Nachwuchs krank und eine Ersatzbetreuung nicht möglich ist, haben wir ein Eltern-Kind-Zimmer eingerichtet. Ältere Geschwister freuen sich zweimal im Jahr auf unsere Kinderferienbetreuung, die

wir mit dem benachbarten Sportverein Blau-Weiß Aasee durchführen. A propos Kooperation: Dort können WL BANKer im Übrigen zu besonders günstigen Konditionen Kurse besuchen.

2014 haben wir als eines der ersten Unternehmen in Münster das „JobRad“ eingeführt, ein steuerlich gefördertes Leasing-Modell für (dienstlich genutzte) Fahrräder und E-Bikes. Seither lassen viele Kolleginnen und Kollegen immer häufiger morgens das Auto stehen und kommen per Rad zur Arbeit.

Schon 2012 schlossen wir eine Kooperation mit einer psychosozialen Beratungsstelle in unserem Stadtviertel. Wir haben gelernt, dass es oft eher praktische Probleme sind, die eine schnelle Deeskalation von schwierigen Lebenssituationen verhindern. Darum haben wir 2015 zusätzlich die Zusammenarbeit mit der Familiengennossenschaft Münsterland aufgenommen. Auf diese Weise können Veränderungen der privaten Lebensumstände gemeistert werden, ohne dass kostbare Zeit durch die Suche nach den richtigen Ansprechpartnern verloren geht.

Eine Reihe weiterer Angebote zur Unterstützung der anerkannt guten Unternehmenskultur wurden in den

folgenden Jahren entwickelt. Insgesamt haben wir dadurch ein sehr wirksames Programm für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umgesetzt, das die besondere Arbeitsqualität in der WL BANK stärkt.

Im Marketing, meinem zweiten zentralen Aufgabengebiet, ging es in den vergangenen Jahren immer wieder um Digitalisierung und neue Medien. In der WL BANK wurde das Thema auf den unterschiedlichsten Ebenen intensiv betrieben. Wir haben nicht nur unseren eigenen Web-Auftritt einem gründlichen Relaunch unterzogen, sondern uns intensiv mit den sozialen Medien beschäftigt und z.B. diverse (Image- und Erklär-) Filme für unseren eigenen Youtube-Kanal produziert.

Parallel begleiteten wir die Einführung von Online-Produkten und -Prozessen beim Kunden. Insbesondere unsere Marketing-Kampagnen haben wir mit zahlreichen Web-Angeboten vom Online Banner bis zur regionalisierten Kundenansprache unterfüttert. Im vergangenen Jahr konnten wir schließlich unseren ImmoBlog starten, der immobilienwirtschaftliche Themen verständlich erläutert und diskutiert. Die inhaltliche Befüllung liefern die Kollegen aus dem Immobilien-Research, die seit einigen Jahren ebenfalls meinem Bereich zugeordnet sind. Der Blog wird mittlerweile von fast 100 Volksbanken Raiffeisenbanken für den eigenen Web-Auftritt genutzt.

2016 wurde ich dann vollends von meiner akademischen Vergangenheit eingeholt – zumindest soweit es die Inhalte meiner Dissertation betrifft. Darin hatte ich mich mit „Mergers & Akquisitionen und Kooperationen als



Dr. Axel Roßdeutscher
geboren 1979 in Dortmund

1999-2002
Bankausbildung Sparkasse Vest
Recklinghausen

2002-2007
Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

2008-2011
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG, Dissertationsthema: Mergers & Akquisitionen und Kooperationen als alternative Formen des externen Unternehmenswachstums

2011-2017
stv. Bereichsleiter Personal, Marketing & Immobilien-Research, WL BANK AG, Münster

seit 2017
Bereichsleiter Personal, Marketing & Immobilien-Research, WL BANK AG, Münster

alternative Formen des externen Unternehmenswachstums“ beschäftigt. Über Kooperationen im Arbeitsalltag hatte ich ja bereits berichtet, nun also auch das Thema Zusammenschluss – zunächst erlebten wir dies

bei der Fusion unserer Konzernmutter WGZ BANK in Düsseldorf mit der zweiten genossenschaftlichen Zentralbank DZ BANK in Frankfurt. Obwohl nur mittelbar davon betroffen, kamen dadurch viele Extraaufgaben auf uns zu, die im Wesentlichen unserer Integration in den neuen DZ BANK-Konzern dienten.

Somit waren wir bestens vorbereitet, als im Frühjahr 2017 mit der Neuordnung der Immobilienaktivitäten in der DZ BANK Gruppe begonnen wurde. Mitte des Jahres 2017 wurde eine Absichtserklärung zur geplanten Fusion zwischen WL BANK und DG HYP unterzeichnet. Seitdem pendelt eine wachsende Zahl von Mitarbeitern beider Häuser regelmäßig zwischen Münster und Hamburg und gestaltet die neue Bank, die aus der Verschmelzung der beiden Häuser hervorgehen soll. Für den Personalbereich bedeutet das eine doppelte Zusatzbelastung, weil wir zum einen unsere zukünftige Arbeit strukturieren, zum anderen aber auch den kompletten Change Management-Prozess planen.

Wesentliche Meilensteine wurden im März 2018 (Unterzeichnung Verschmelzungsvertrag) sowie im Mai 2018 (Zustimmung der Hauptversammlungen von WL BANK und DG HYP) erfolgreich passiert, so dass die neue DZ HYP Ende Juli 2018 planmäßig aus der Taufe gehoben werden kann.

👤 Axel Roßdeutscher

☎ (0251) 4905-2100

✉ axel.rossdeutscher@wlbank.de

Events/Veranstaltungen

Erträge und Kosten – Neue Wege beschreiten

Wissenschaft und Praxis im Gespräch am 19. März 2018 im Schloss

Banken in Deutschland befinden sich vor tiefgreifenden Herausforderungen. Neueste Zahlen des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) für das Geschäftsjahr 2017 bescheinigen deutschen Genossenschaftsbanken trotz der Anforderungen aus Regulatorik, intensivem Wettbewerb und Niedrigzinsen einen sehr positiven Status-Quo. Doch wodurch entsteht dieser Erfolg oder lässt sich dieser und die Wettbewerbsfähigkeit von Genossenschaftsbanken sogar noch steigern?

Diese Veranstaltung der erfolgreichen Reihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ widmete sich dem aktuellen Thema „Erträge und Kosten – Neue Wege beschreiten“. Der Einladung des Instituts für Genossenschaftswesen unter der Leitung von Frau Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl, sind über 200 Teilnehmer gefolgt, um neue Wege und Lösungsansätze zu diskutieren, die es ermöglichen, auch in Zukunft die Erfolgsgeschichte fortzuschreiben.

Ralf W. Barkey, Vorsitzender des Vorstandes des Genossenschaftsverband – Verband der Regionen e.V., eröffnet die Veranstaltung mit seinem aktuellen Vortrag zum Thema „Erträge, Kosten und genossenschaftliche Identität – Eine Aufgabe für die gesamte



Ralf W. Barkey, Vorstandsvorsitzender, Genossenschaftsverband – Verband der Regionen e.V.

FinanzGruppe“. Direkt zu Beginn wies er darauf hin, dass trotz der allgemein positiven Stimmung in der deutschen Wirtschaft die Bankenbranche vor schwierigen Zeiten stehe. Auch die Kunden und ihr Verhalten haben sich nachhaltig verändert. Barkey bedauerte den teils durch die Regulierung ausgelösten Konzentrationsprozess im deutschen Bankenmarkt, welcher gerade die kleinen Banken betreffe, von denen der deutsche Mittelstand in seiner Kreditversorgung so viele Vorteile hätte. Er unterstrich, dass die Bankenregulierung zwar für die Stabilisierung des Finanzsystems wichtig sei, allerdings seien Volksbanken und Raiffeisenbanken als regionale Banken nicht systemrelevant. Genossenschaftsbanken nutzen umfangreich Kundeneinlagen für ein wachsendes Niveau an Finanzierungen und sichern auch i. S. des Hausbankprinzips eine Kapitalversorgung der Kunden. Die Beratung steht im Fokus und es gilt jede Investition abzuwägen. Er unterstrich in der Wirkung auf Kunden die Solidität, Sicherheit, Integrität, Modernität und Regionalität der Genossenschaften

vor Ort und der zugehörigen Zentralinstitute der FinanzGruppe. Die Kreditgenossenschaften sind in der Lage, für die Menschen Brücken zwischen der digitalen Welt und der Heimat zu bauen. Die genossenschaftliche Identität bildet dazu das Alleinstellungsmerkmal.

Matthias Battefeld, Vorstand der Hannoversche Volksbank eG, widmete sich in seinem Beitrag den neuen Wegen und Ertragspotenzialen im Privatkundengeschäft. Es war wichtig, die interne Aufstellung und Ausrichtung des Privatkundengeschäft weiterzuentwickeln und stärker im Markt zu verankern. Aktuelle Herausforderungen erschweren es, Erträge zu generieren. Alle Handlungen setzen dabei eine sorgfältige Analyse des



Matthias Battefeld, Vorstand, Hannoversche Volksbank eG

Status-Quo voraus. Ein Eckpunkt des Status-Quo stellte z. B. das genossenschaftliche Modell als ein Alleinstellungsmerkmal dar. Es war und ist das verfolgte Ziel des neuen Privatkundengeschäftes, beratend sein zu wollen. Das bisherige Modell und seine Aspekte beschrieb er als stabil, jedoch in die Jahre gekommen. Es wurden z.B. die Preise marktgerecht angepasst, eine neue Kundensegmentierung entwickelt und die bisherigen Stellen neu strukturiert, wobei sich die Mitarbeiter auf die neuen Stellen zu bewerben hatten. In der Umsetzungsphase stellte Matthias Battefeld jedoch durchaus kritisch eine genossenschaftlich-konservative Grundhaltung fest, die es mit viel Kommunikation anzupacken galt. Im Nachhinein zieht er den Schluss, dass ein großer Anteil von Mitarbeitern die Chance genutzt hat, sich im Rahmen dieser Restrukturierung beruflich weiter zu entwickeln und sich der Vertriebsserfolg zügig einstellte. Das formulierte Ziel der qualitativ hochwertigen Beratung sah er durch erfolgte externe Auszeichnungen als Testsieger im Bereich Privatkunden-Beratung als erreicht an.

Bezogen auf die möglichen Synergien von Fusionen unter Genossenschaftsbanken referierte Dr. Veit Luxem,



Dr. Veit Luxem, Vorstandsvorsitzender, Volksbank Mönchengladbach eG

Vorstandsvorsitzender der Volksbank Mönchengladbach eG. Dabei stellte er die aktuelle Ausgangssituation sowie die Erfolgsfaktoren von Fusionen dar und klärte die Frage, ob Fusionen die gewünschten Synergien erreichen können. Für ihn besteht die Hebung von Synergien nicht nur darin Kosten zu reduzieren, sondern es gehe darum, Potenziale zu nutzen. Auch Dr. Luxem wies auf die derzeit großen Herausforderungen für Banken hin. Daraus abgeleitet gilt es für ihn, die Kosten zu reduzieren, zukunftsweisende Investitionen zu tätigen, konkurrenzfähige Produkte zu entwickeln und die Spezialisierung in der Regularien und Digitalisierung im Blick zu haben. Weitergehend müssen Banken Effekte aus dem demographischen Wandel sowie der Verteilung von Vermögen kompensieren. Dr. Luxem sieht in diesem Kontext die Erfolgsfaktoren in der Vision, der Strategie und der Führung in der Bank. Für Banken bieten Fusionen vielfältige Größenvorteile bei Spezialisierung, neuen Geschäftsfeldern und Innovationen. Für Bankkunden fördern Fusionen die Mitglieder- und Kundenorientierung der Bank (z.B. Fachspezialisten und Mitgliederprogramme). Selbst für die Mitarbeiter der fusionierten Bank steigt die Attraktivität ihres Arbeitgebers (z. B. mehr Karrieremöglichkeiten). Dr. Luxem warnt jedoch davor, kulturelle Fallstricke zu unterschätzen.

Wie seine Vorredner sah Dr. Reiner Brüggestrat, Vorstandssprecher der Hamburger Volksbank eG, die Bankenwelt vor großen Veränderungen mit Einflüssen auf das Betriebsergebnis einer Bank. Um genau dieser Ent-

wicklung entgegenzuwirken, zeigt er drei Handlungsalternativen auf: Zum einen ist eine solche ein Filialkonzept und Aktivitäten mit Startups. Zum anderen nannte er Kosteneinsparungen. Als dritte Möglichkeit zeigte er den Weg der Hamburger Volksbank eG auf. Um den zukünftigen Weg seiner Bank zu zeigen, ging er auf das Projekt „Smartes Volksbanking 2020+“ ein. Mit ungefähr 50 Beteiligten aus der Bank wurde die Entwicklungs- und Funktionsfähigkeit verbessert bzw. sichergestellt und die Zukunftsfähigkeit gefestigt. So zeigte Herr Dr. Brüggestrat als ein wichtiges Element des beabsichtigten Wandels das Wachstum im Kreditgeschäft. Er stellt die beabsichtigte Kultur innerhalb der Bank mit einer klaren Fokussierung auf den Kunden dar. Eben diese Kundenzentrierung konkretisierte Herr Dr. Brüggestrat weiter und verlangt von der Bank die Nutzung einer weiten Bandbreite an Kontaktmöglichkeiten. Abschließend unterstrich Herr Dr. Brüggestrat die Notwendigkeit, die tiefliegenden Aspekte der Unternehmenskultur beim Wandel zu berücksichtigen.

Unter Moderation von Frau Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl widmeten sich vier Diskutanten abschließend der Bedrohung des genossenschaft-



Dr. Reiner Brüggestrat, Vorstandssprecher, Hamburger Volksbank eG



Podiumsdiskussion: „Gefährden die neuen Ertrags- und Kostenanforderungen das genossenschaftliche Geschäftsmodell?“
v.l.n.r. Ralf W. Barkey, Wolfgang Altmüller, Theresia Theurl, Norbert Friedrich, Stephan Dreyer

lichen Geschäftsmodells durch die neuen Ertrags- und Kostenanforderungen. Die positive Ausgangsposition der genossenschaftlichen Bankengruppe als kapitalstärkste, profitabelste und wachstumsstärkste Bankengruppe in Deutschland stellte Stefan Dreyer, Partner der zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh, dabei zu Beginn heraus. Die Frage sei jedoch, wie man insbesondere auf die gleichgewichtsstörende Herausforderung der Digitalisierung zu reagieren habe und seine Investitionsspielräume geschickt nutze. Ralf W. Barkey unterstrich den positiven Zustand der Genossenschaftsbanken im Angesicht von Kosten- und Ertragsfragen, mahnte jedoch eine erhöhte Entwicklungsgeschwindigkeit und mehr Experimentierfreude an, um diesen Zustand in die Zukunft tragen zu können.

Angesichts der wahrnehmbaren Digitalisierung forderte Norbert Friedrich, Vorstand der Volksbank Trier eG, die Instrumente und Ansätze zu nutzen, die in der Gruppe insgesamt an digitalen Lösungen bereits vorhanden seien und zugleich das Grundgeschäft nicht zu vergessen. Ebenso sei ein behutsamer Vorgang beim keineswegs trivia-

len Aufbau des Digitalkundensegments angeraten. Den Kunden als Geschäftsfreund und die Genossenschaftsbank als integralen Bestandteil der Gesellschaft betonte Wolfgang Altmüller, Vorstandsvorsitzender der VR meine Raiffeisenbank eG, in seiner positiven Bilanz aus 14 Jahren regionaler Förderung. Dabei gab er mit Blick in die Zukunft jedoch gleichsam zu erkennen, dass die Erwartungen des Kunden in der (digitalen) Zukunft nur schwer vorhersagbar seien.

Einigkeit herrschte unter den Diskutanten hinsichtlich der Bewertung von Fusionsaktivitäten im genossenschaftlichen Finanzsektor: Begrüßenswert, wenn strategie- und marktgetrieben sowie kundendienlich; nicht erstrebenswert hingegen, wenn aufsichtsgetrieben oder aus einer anderweitigen Zwangssituation heraus.

Fragen zur Entwicklung des analogen hin zum digitalen Kunden bildeten den Übergang zu der für alle Beteiligten stets schwierigen Thematik der Filialschließungen. Hierzu resümierte Stephan Dreyer, dass die sinkende Tendenz der Filialpräsenz und die steigende Onlineaktivität zwar zweifelsfrei zu beobachten seien, der menschliche Austausch jedoch wich-

tig bleibe und die häufig beschworene Annahme der Kundenabwanderung durch Filialschließung keineswegs erwiesen sei. Letztlich gelte es, das Verhältnis zum Kunden vor dem Hintergrund der Digitalisierung neu zu gestalten. Aus Sicht von Ralf W. Barkey heißt dies, den Kunden nicht in analoge oder digitale Gruppen aufzuteilen. Nicht zuletzt das Beispiel aus dem Plenum durch Andreas Stein, Vorstand der Raiffeisenbank Tübingen eG, mahnte an, die lokalen Strukturen zu würdigen. Fazit des Podiums blieb das gemeinsame Ziel, die vorhandenen Stärken zu nutzen, um sich auf festem Fundament aus Regionalität, Kundennähe und genossenschaftlichem Geschäftsmodell für die Herausforderungen der Zukunft zu rüsten.

Die nächste Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ wird am 21.01.2019 stattfinden.

➔ Christian Golnik
Benedikt Lenz

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ benedikt.lenz@
ifg-muenster.de

Digitalisierung im Mittelstand: Evolution oder Revolution?

16. März 2018, FfG-Mitgliederversammlung

Im Vorfeld der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen sprach Günter Althaus über die grundlegenden Veränderungen der Unternehmenslandschaft durch die Digitalisierung und wie mittelständische Unternehmen dem wachsenden Wettbewerbsdruck begegnen können.

In der Frage, ob es sich bei den Auswirkungen der Digitalisierung um eine Revolution oder doch nur um eine Evolution für die Unternehmen in Deutschland handelt, skizzierte Herr Althaus den Faktor der Zeit als

entscheidendes Beurteilungskriterium. Am Beispiel der Kommunikationsmärkte verdeutlichte er den höchst aufmerksamen Gästen die verkürzten Produktlebenszyklen anhand der Halbwertszeit von Boten, Briefen,

Telegrammen, (mobilen) Telefonen und heutigen Smartphones.

Das Wachstum der Potenziale digitaler Dienstleistungen und Produkterweiterungen stellte er in Beziehung zu der technologisch verfügbaren Rechenleistung sowie des Kundenverhaltens. Während die Serverkapazitäten in den vergangenen Jahren massiv gestiegen seien, habe sich auch das Kundenverhalten stark verändert. Spürbar sei dies besonders im Handel. Dies zeige sich von der Bedienung durch Mitarbeiter, zu einer Selbstbedienung vor Ort, bis hin zu einem Online-Handel, welcher ohne die Notwendigkeit eines physischen Zusammenkommens Transaktionen ermöglicht.

Darüber hinaus diskutierte Althaus anschaulich die Konsequenzen der gestiegenen Verfügbarkeit von Informationen, welche vielen existierenden, aber auch neuen Unternehmen zahlreiche datenbasierte Geschäftsfelder eröffne. Im Handwerk habe die Ausbildung eines Leistenbauers bis zu zwölf Jahre gedauert, um eine hohe Qualität in der Schuhbranche sicherzustellen. Es handelte sich über Jahrzehnte um ein Berufsbild mit hoher Sicherheit und großer Nachfrage



Günter Althaus

Günter Althaus ist seit 2009 als Vorsitzender des Vorstandes der ANWR GROUP eG verantwortlich für die Resorts Strategie und Innovation, Informationstechnologie, Digitale Transformation und Human Resource Management. Zuvor war er in Leitungsfunktion in renommierten Beratungs- und fi-

nanzwirtschaftlichen Unternehmen tätig. Er bekleidet aktuell zahlreiche weitere Ämter in genossenschaftlichen Organisationen, Mittelstands- und Handelsverbänden. So ist er u. a. seit November 2017 Präsident des DGRV – Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V. sowie seit 2016 Präsident des MITTELSTANDSVERBUNDS – ZGV e.V.



Günter Althaus während seines Vortrags

durch die Unternehmen. Eine entsprechende Schuhleiste könne heute jedoch innerhalb von anderthalb Stunden durch einen 3D-Druck mit einer unübertroffenen Präzision hergestellt werden, wobei die Einarbeitung in die notwendige Software kein nennenswertes Hindernis darstelle.

Die sinkenden Schranken für den Informationszugang führen aber auch zu höheren Anforderungen der Kunden in Fragen der Transparenz, Flexibilität und Individualisierbarkeit. Als Konsequenz dieser Entwicklungen rät Günter Althaus von einer Zurückhaltung von Informationen oder einer Zensur ab. Probates Mittel für Staaten, Institutionen und auch Unternehmen sei es, in den Dialog mit dem Umfeld einzutreten und die Herausforderungen des Umganges mit Informationen anzunehmen.

Aus ökonomischer Perspektive identifizierte Althaus in vielen Branchen erste Schritte hin zu vollkommeneren Märkten, da der systematische Abbau von Informationsasymmetrien zu einer deutlichen Erhöhung der Anpassungsgeschwindigkeiten führe. Dieser verbesserte Marktüberblick der Kunden resultiere in einer Veränderung der Einstellung und des Kaufverhal-

tens, auf welche die Unternehmen strategisch reagieren müssten. Insbesondere die Abkehr von der Wahrnehmung der stationären Nähe als entscheidendes Wettbewerbskriterium sei von entscheidender Bedeutung um den Schritt aus der Abwehrhaltung heraus zu einer aktiven und optimistischen Gestaltung digitaler Veränderungsprozesse zu bewerkstelligen.

Aus Perspektive des Handels ergibt sich laut Althaus die Aufgabe die bisherigen Alleinstellungsmerkmale einer Vorauswahl im Einkauf, und eines Informationsvorsprunges im Verkauf neu zu definieren. Beide Wettbewerbskriterien gelten in Zeiten der individuellen Informationsbeschaffung durch Algorithmen nicht mehr und können im Status-Quo somit nicht weiterhin als Mechanismen zur Kundenbindung angesehen werden.

Der Aufbau neuer, digitaler Kernkompetenzen könne gemäß den Ausführungen von Althaus nur Erfolg haben, wenn es Unternehmen, insbesondere aus dem Mittelstand, gelinge, eine Kultur der Innovationsfähigkeit zu entwickeln, die ein Scheitern einzelner Projekte nicht stigmatisiert. Hierzu seien eine dynamische Unternehmensstruktur erforderlich, die sowohl

digitale Kompetenzen bei der Unternehmensführung voraussetze als auch eine Harmonisierung von Fach- und Entscheidungskompetenzen benötige. Als zentrale Entscheidungsregeln für mittelständische Unternehmensstrukturen identifizierte Günter Althaus dementsprechend eine absolute Kundenorientierung in allen Entscheidungen, eine Vereinfachung der Beschreibungen und Abläufe der Unternehmensprozesse sowie ein Bewusstsein für den „first mover advantage“ bei digitalen Geschäftsmodellen. Die Digitalisierung sei für viele Branchen ein Katalysator, der bestehende Schwachstellen und unternehmerische Versäumnisse der Vergangenheit und Gegenwart schonungslos offenlege.

Günter Althaus schloss seinen Vortrag mit dem Ausblick, dass die deutliche Notwendigkeit der mittelständischen Wirtschaft, der Digitalisierung durch Innovationen und auch Investitionen zu begegnen einzelne Unternehmen überfordern könne. Hier sind seiner Ansicht nach Genossenschaften eine attraktive Handlungsoption. Die Entwicklung von Innovationen durch den Austausch von Wissen, stellen ein wesentliches Merkmal digitaler Communities und Plattformen dar. Genossenschaften haben diese Aufgabe seit Jahrzehnten analog erfüllt und können dies auch in einer digitalen Zukunft um die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Mitglieder langfristig zu sichern.

👤 Tobias Bollmann

☎ (0251) 83-2 28 00

✉ tobias.bollmann@ifg-muenster.de

Bauen und Wohnen

Neue Qualitäten für Mitglieder schaffen

Am 21. März 2018 fand das 31. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster in Kooperation mit dem VdW Rheinland Westfalen e.V. statt. Spitzenvertreter aus Wohnungswirtschaft und Wissenschaft referierten vor rund 110 Teilnehmern über langfristige Strategien im Wohnungsbau, um flexibel auf gegenwärtige und zukünftige Anforderungen an Wohnqualität reagieren zu können. Insbesondere die Nutzung unterschiedlicher Baustoffe sowie die ganzheitliche Planung von Energiebilanzen konnten aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet werden. Darüber hinaus zeigte die Diskussion unter den Referenten und Teilnehmern, dass die Vernetzung von Mobilitätskonzepten und Quartiersentwicklung Mehrwerte für Mitglieder und Mieter schaffen kann.

RA Alexander Rychter, Verbandsdirektor des VdW Rheinland Westfalen e.V., eröffnete das Symposium und begrüßte die zahlreichen Gäste in Münster. Dabei skizzierte er die externen Einflüsse auf die Bauwirtschaft. Insbesondere in Ballungsgebieten sei eine Verknüpfung von Wohnungs- und Mobilitätspolitik erforderlich, um dem steigenden Druck innerhalb des Wohnungsmarktes zu begegnen. Zudem sei es in den vergangenen Jahren gelungen, in Bereichen des seriellen und modularen Bauens spürbare Verbesserungen zu erzielen. Hieran könne sich eine Diskussion um die Vorteile unterschiedlicher Baustoffe



Prof. Dr. Theresia Theurl

anschließen, wobei er die Potenziale des Holzbaus explizit hervorhob. Zum Abschluss seiner Begrüßung appellierte Rychter an die Wohnungsgenossenschaften ihre ureigenen Kompetenzen in die Überlegungen zu Lösungsansätzen in Stadt- und Wohnquartieren einzubringen.

In ihrem Vortrag „Bauen und Wohnen: Wie beeinflussen neue Rahmenbedingungen das Handeln von Wohnungsgenossenschaften?“ stellte die Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Univ. Prof. Dr. Theresia Theurl, die Anforderungen und Potenziale langfristiger Strategien im Wohnungsbau dar. Dabei verdeutlichte Prof. Theurl einen starken Wandel der gewünschten Mindeststandards des eigenen Wohnraums durch Mitglieder und Mieter.

Diese Mindeststandards werden zwar erwartungsgemäß durch technologische Möglichkeiten getrieben, weisen jedoch ebenso hohe Ansprüche an bauliche Merkmale und quartiers-

orientierte Charakteristika aus. Während ein hohes Sicherheitsgefühl für sämtliche Altersgruppen als ein dominierendes Kriterium ausgewiesen wurde, stellen junge Mieter hohe Ansprüche an den Wohnkomfort und die Attraktivität des Wohnquartiers. Technische Ansprüche richten sich zudem hauptsächlich an „smart home“-Anwendungen. Demgegenüber spielt für ältere Mieter die Anpassung an den langsam ansetzenden demographischen Wandel die größte Rolle. Der Wunsch, möglichst lange in der eigenen Wohnung leben zu können, stellt Wohnungsgenossenschaften vor bauliche Herausforderungen in Fragen



RA Alexander Rychter, MA



Peter Schmid



Heiko Leonhard



Frank Christian Hinrichs

der Barrierefreiheit sowie der Pflegemöglichkeiten.

Prof. Theurl zeigte auf, wie zentrale Mieteransprüche im Bereich der Mobilität, des Wohnumfeldes, der Wohnungseigenschaften und des Miteinanders bereits in Bauvorhaben integriert werden können. Insbesondere die Vernetzung von Mobilität und Wohnen sowie die Schaffung von Begegnungsräumen und baulichen Voraussetzungen für digitale Dienstleistungen wurden hervorgehoben. „Eine gründliche Analyse der perspektivischen Kundenwünsche, sowie eine konsequente Einbindung der eigenen Stärken in Fragen der Quartiersentwicklung können Wohnungsgenossenschaften dabei helfen, durch Baumaßnahmen auch künftig ihre Wettbewerbsposition zu verteidigen.“, fasste Prof. Theurl die Herausforderungen



Frank Nolte

für die Wohnungsgenossenschaften zusammen und leitet unmittelbar zu den folgenden Fachvorträgen aus der Wohnungswirtschaft weiter.

Der Titel des anschließenden Vortrages von Peter Schmid, Präsident der Baugenossenschaft „Mehr als Wohnen“ lautete „Neues Wohnen. Neues Leben – das Hunziker-Areal in Zürich“. Herr Schmid stellte das langfristige Gemeinschaftsprojekt Züricher Wohnungsbaugenossenschaften vor, welches sich über ein 41.000 Quadratmeter großes ehemaliges Industriegelände erstreckt und dem Ideal eines „Genossenschaftsquartiers“ folgt. „Unser Ziel war es, die Innovationskraft der Genossenschaftsbranche herauszustellen und gemeinsam zu stärken. Wir wollen durch Innovationen ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeit in unserem Projekt vereinen. Durch ein konsequentes Dialogprinzip während der Planung haben wir viele Genossenschaftsmitglieder in die Vorbereitung einbeziehen können.“, zeigt sich Schmid zufrieden mit der Umsetzung des erstellten Konzeptes. Im Zentrum der quartiersorientierten Planung des Wohnstandortes für 1200 Personen mit ca. 150 Arbeitsplätzen stand eine gemeinschaftsfördernde

Architektur, welche nicht nur einen Baukörper optimieren sollte, sondern auch das soziale Zusammenleben im Quartier. Durch die Freihaltung von ca. 800 Quadratmetern als Allmendfläche werde dieses Prinzip auch langfristig im Hunziker Areal erhalten. Die Strukturierung des Quartiers in einzelne Cluster helfe zudem bei einer subsidiären Problemlösung, in welcher die Mieter in der Gemeinschaft an Lösungen und Zukunftsplänen arbeiten.

Heiko Leonhard, Sprecher des Vorstandes der Düsseldorfer Wohnungsgenossenschaft eG, referierte im Anschluss zum Thema „Passiv wohnen, aktiv sparen – Welche Einsparmöglichkeiten bieten Passivhäuser?“. Im Mörsenbroicher Carrée ergab sich für die Wohnungsgenossenschaft die Möglichkeit, ein Neubauprojekt in



Dieter Vornweg

Passivbauweise zu realisieren. Aufgrund der Notwendigkeit am neuen Standort umfassend in Lärmschutz zu investieren und der Option den Status der Klimaschutzsiedlung zu erhalten, habe man sich dazu entschieden, gemeinsam mit externen Passivhaus-Spezialisten die technischen Planungen zu beginnen. „Nach der Inbetriebnahme der Wohnungen, müssen wir bilanzieren, dass sich die Investitionen zwar grundsätzlich gelohnt haben, die Wirtschaftlichkeit im Vergleich zu anderen Bauweisen jedoch nur bedingt gegeben ist.“, fasste Leonhard ein ambivalentes Zwischenfazit. Durch die hohen Wartungs- und Stromkosten einer zentralen Lüftungsanlage verringere sich die wirtschaftliche Attraktivität eines Passivhauses erheblich. Darüber hinaus sei die Zertifizierung einzelner Bauteile mit einem hohen Aufwand verbunden.

Der folgende Vortrag mit dem Titel „Wohnen und neue Mobilität – Wie ändert sich das Bauen?“ von Frank Christian Hinrichs, Geschäftsführer der inno2grid GmbH in Berlin, verknüpfte die Themen des Wohnbaus mit der intermodularen Mobilität. „Die Mobilität, insbesondere in den Ballungszentren, erlebt einen Paradigmenwechsel. Die Dezentralität, die durch die Digitalisierung und neue Antriebsmechanismen ermöglicht wird, erfordert eine neue Denkweise. Weg vom Gedanken der Daseinsvorsorge, hin zur Vernetzung von Kompetenzen“, skizzierte Hinrichs die Eckpunkte einer ganzheitlichen Strategie. Als entscheidende Ebene der städtebaulichen Planung identifizierte der Mobilitätsexperte zudem die Stadtquar-

tiere. Die Bewertung ganzer Standorte verändere sich durch neue Mobilitätskonzepte, die mit digitalen Angeboten und physischer Integration in die Quartiersstruktur überzeugen können. Die strategische Integration dieser Mobilitätsansprüche in die Bauplanung ist laut Hinrichs eine Möglichkeit für Wohnungsgenossenschaften sich langfristig innovativ am Markt zu positionieren.

In dem anschließenden Vortrag „Verbessert Holzbau die Wohnqualität? – Erfahrungen mit einem neuen Baustoff“, thematisierte Dietmar Vornweg, Mitglied des Vorstandes des Gemeinnützigen Spar- und Bauverein Friemersheim eG in Duisburg, die Vorzüge des Holzbaus. „Wir wollten die Attraktivität ausgewählter Bestandsimmobilien erhöhen und ein optisches Highlight setzen.“, erklärte Vornweg die Motivation zur Nutzung des für die Genossenschaft neuen Baustoffes. Durch einen hohen Vorfertigungsanteil und die Kooperation mit externen Partnern aus der Holzbranche sei es möglich gewesen, erste Projekte wie einen vollständigen Anbau oder eine Fassadenanbringung innerhalb von vier bzw. zwei Wochen abzuschließen. Innerhalb und außerhalb der Genossenschaften haben beide Projekte für eine große und positive Resonanz gesorgt. Die Eigenschaften des Baustoffes einer positiven Energiebilanz sowie einer hohen ökonomischen und ökologischen Nachhaltigkeit eignen sich laut Vornweg insbesondere für innerstädtische Nachverdichtungsgebiete. Derzeit prüfe man daher weitere Verwendungsmöglichkeiten.

Den Abschluss des Symposiums bildete der Vortrag von Dipl.-Ing. Frank Nolte, Vorsitzender des Vorstands der Wohnungsgenossenschaft Witten-Mitte eG, zu dem Thema „Quartiersqualität systematisch steigern – ein Vorteil für jung und alt“. Neben zahlreichen zielgruppengerechten Veranstaltungsangeboten für alle Altersgruppen, bemühe sich die Wohnungsgenossenschaft erfolgreich darum, die Generationen in gemeinsamen Aktivitäten zusammenzubringen. „Wir versuchen beispielsweise unsere Senioren-Wohngemeinschaften mit der Kita in Kontakt zu bringen und schaffen es in Veranstaltungsformaten gemeinsam den öffentliche Raum im Quartier aufzuwerten. Wir haben durch unsere Teilnahme am Audit zum generationengerechten Wohnen im Quartier wichtige Impulse zur Umgestaltung des öffentlichen Raumes aufnehmen können, wodurch die Aufenthaltsqualität gestiegen ist“, zeigte sich Nolte überzeugt von der strategischen Ausrichtung, die gemeinsam mit den Mietern umgesetzt wird. Es sei gelungen, die Fluktuations- und Leerstandsquoten zu reduzieren und Mehrwerte für alle Mitgliedergenerationen zu schaffen.

Die nächste Veranstaltung „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ findet am 27. November 2018 statt.

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

16. Alumni-Treffen

Am 16. und 17. März 2018 in Münster

Aktuelle und ehemalige Mitarbeiter des Instituts für Genossenschaftswesen sowie ehemalige Studierende des Fachs Unternehmenskooperation kamen auf Einladung von Frau Prof. Theurl zum 16. Alumni-Treffen in das Westfälische Münster. Auf die Teilnehmer warteten in einem zweitägigen Veranstaltungsprogramm spannende Vorträge aus Wissenschaft und Praxis sowie zahlreiche Gelegenheiten, in einem zwanglosen Rahmen miteinander ins Gespräch zu kommen.

Die Vorträge kamen in diesem Jahr von Prof. Thorsten Hennig-Thurau vom Lehrstuhl für Marketing und Medien der Westfälischen Wilhelms-Universität, dem Alumni-Mitglied Dr. Annegret Saxe, Bereichsleiterin im Vorstandsstab bei der Sparkasse Münsterland-Ost, sowie Jan Henrik Schröder vom Institut für Genossenschaftswesen. Die Vortragsreihe eröffnete Prof. Theresia Theurl mit einem Einblick in aktuelle Projekte sowie Perspektiven des Instituts für Genossenschaftswesen. Dabei stellte sie aus den vier Forschungsbereichen des Instituts besonders aktuelle Forschungsprojekte der Mitarbeiter vor und zeigte bestehende und neue Perspektiven des Instituts auf. Als Be-

sonderheit wies Prof. Theurl für 2019 auf das 50-jährige Bestehen des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften hin. Die Alumni-Mitglieder dürfen sich für das kommende Jahr deshalb auf einen besonderen Veranstaltungsrahmen freuen, in dem das nächste Treffen stattfinden wird.

Prof. Hennig-Thurau eröffnete die fachlichen Vorträge am Freitagnachmittag mit dem Thema „The Science of Entertainment“. Mit seiner Forschung stelle er eine Gegenthese zum 1997 von William Goldman formulierten Mantra der Filmindustrie „Nobody knows anything“ auf. Seinen Vortrag beendete er mit einem dystopischen Ausblick: Anstatt einer Implosion der Filmindustrie (Steven

Spielberg) sei eine zunehmende Irrelevanz dieser zu beobachten. Am Samstagvormittag folgte Dr. Annegret Saxe mit dem Alumni-Vortrag „Porter, Schuster und die Sparkassenorganisation: Clash oder Clou?“. Anhand aktueller Herausforderung in der Finanzdienstleistungsindustrie unterzog sie das klassische Wertschöpfungsmodell von Porter einer kritischen Überprüfung. Im Ausblick wies Dr. Saxe – auch in Anlehnung an Andreas Dombret – auf die Notwendigkeit einer neuen Mentalität hin, um dem wachsenden digitalen Ökosystem begegnen zu können. Zum Abschluss der offiziellen Veranstaltung stellte Jan Henrik Schröder anschließend sein Dissertationsprojekt vor. Darin



Prof. Dr. Thorsten Hennig-Thurau



Dr. Annegret Saxe



M.Sc. Jan Henrik Schröder



Die Samstags-Teilnehmer des diesjährigen Alumni-Treffens 2018

ging er auf ausgewählte Erkenntnisse seiner Forschungsarbeit über die Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft von Genossenschaftsbanken ein. Nachdem das Für und Wider von leistungsorientierten Löhnen durchaus kritisch von den Teilnehmern diskutiert wurden, schloss Schröder mit dem Hinweis, dass eine Leistungsorientierung per se zwar Wirkung zeige, eine zunehmend stärkere Leis-

tungsorientierung jedoch nicht unbedingt zu empfehlen sei.

Prof. Theurl schloss die Veranstaltung mit einem Interesse weckenden Ausblick auf die besonderen Feierlichkeiten des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften im nächsten Jahr und wünschte allen Teilnehmer auf dem Weg Alles Gute. Als „Dienstältester“ dankte Prof. Wiese Prof. Theurl für die anhaltenden Problemlösungsbei-

träge, die das Institut im Dienst des Erkenntnisgewinns seit vielen Jahren für das praktische Leben erarbeite.

📍 Jonathan Türk
☎ (0251) 83-2 28 95
✉ jonathan.tuerk@ifg-muenster.de

Save the Date

17. Mai 2019

50 Jahre eigenständige Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

IfG-Kennenlernabend am 24.04.2018

Willkommen am Institut für Genossenschaftswesen

Zu Beginn dieses Sommersemesters folgten erneut zahlreiche interessierte Studierende der Einladung zum Kennenlernabend des IfG am 24. April 2018. Sie nutzten so die Gelegenheit, das IfG bei der mittlerweile 34. Auflage der Veranstaltung in ungezwungener Atmosphäre näher kennenzulernen.

Pünktlich zu Beginn der Veranstaltung um 19 Uhr waren die Flure des Institutes, die zu diesem Anlass festlich hergerichtet wurden, gefüllt mit zahlreichen Studierenden aller Semester des Fachbereiches Wirtschaftswissenschaften.



Beim traditionellen Sektempfang zu Beginn des Abends lud Frau Prof. Theurl alle Interessierten herzlich dazu ein mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des IfG ins Gespräch zu



kommen und dabei abseits des Universitären alle Fragen zu den zahlreichen Lehrangeboten und der Arbeit des Institutes zu stellen.



Schnell stellte sich bei Pizza, Salaten, Snacks und Kaltgetränken eine entspannte und informelle Atmosphäre ein, bei der man sich über die Lehrveranstaltungen im Bereich Unterneh-



menskooperation unterhalten konnte. Auch unter den Studierenden konnten so Erfahrungen ausgetauscht und neue Kontakte geknüpft werden.



Reges Interesse herrschte ebenso am Angebot, Bachelor- und Masterarbeiten am Institut zu verfassen sowie an der Forschungsarbeit des IfG.

Der Abend wird auch vom Team des IfG besonders geschätzt, da durch die Vertiefung des Kontaktes zu den Studierenden Feedback und Anregungen für die eigene Arbeit gesammelt werden kann. Außerdem wurde bei einigen Besuchern auf diese Weise das Interesse geweckt, sich als studentischer oder wissenschaftlicher Mitarbeiter zukünftig aktiv im IfG einzubringen.

Wieder einmal war der Abend für alle Beteiligten ein voller Erfolg. Frau Prof. Theurl sowie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freuen sich deshalb, diese Tradition auch im kommenden Semester fortzuführen.

☎ Johannes Söpper

☎ (0251) 83-2 28 03

✉ 06lit@
ifg-muenster.de

WiWi-Cup 2018

Fußballturnier der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät

Zum 28. Mal fand das fakultätsweite Fußballturnier der Wirtschaftswissenschaftler der WWU statt. Wieder einmal traten zwei Teams des CAWM mit den Namen FC Angewandte Fußballforschung 09 (FCAF) und FC Angewandte Spielpraxis 09 (FCAS) an. Am Platz der TUS Saxonia Münster direkt am Kanal im Herzen Münsters standen insgesamt 19 Teams bei Temperaturen jenseits der 30 Grad und strahlendem Sonnenschein auf dem Platz.

Sportlich konnte das Turnier für die beiden CAWM-Teams nicht unterschiedlicher verlaufen. Während dem FCAF mit drei Siegen und einem Remis der Gruppensieg und damit die Qualifikation für die K.O.-Phase gelang, schied der FCAS unglücklich mit drei Niederlagen und einem Remis aus dem Turnier aus. Im Anschluss an die Gruppenphase durfte der FCAS in einem kurzen Gruppenmodus gegen zwei weitere Ausscheider ran. Mit einem Unentschieden und einer deutlichen Niederlage sicherte man sich unglücklicherweise die sog. „Rote Laterne“ des Turniers. Für den FCAF hingegen ging es im Achtelfinale gegen den FC Börselona und im Viertelfinale gegen das Team Crystal Mett. Beide Gegner wurden



... und voller Körpereinsatz



Spannende Zweikämpfe...

Fotos: W. Michels

15 Minuten lang dominiert und an die Wand gespielt. Ein Tor wollte jeweils nicht fallen. Souveräne Schützen sowie der in Topform spielende Torhüter Daniel Schultewolter ließen in beiden 9-Meter-Schießen nichts anbrennen. Nachdem alle bisherigen Partien auf Naturrasen ausgetragen wurden, stand das Halbfinale auf Kunstrasen gegen das Münsteraner Börsenballett an. Dies konnte in einer heiß umkämpften Partie auf taktisch und technisch hohem Niveau mit 1:0 gewonnen werden.

Das anschließende Finale gegen den 1. VFE Lage sollte fast genauso laufen wie das Achtel- und Viertelfinale, aber eben nur fast. Beide Teams waren auf Sicherheit bedacht, sodass

nur wenige Torchancen geschaffen wurden. Mit leichten Feldvorteilen beim 1. VFE Lage ging es wiederholt mit einem 0:0 ins 9-Meter-Schießen. Dieses konnten die Kicker vom 1. VFE Lage für sich entscheiden und verdienterweise den Pokal bei der traditionellen abendlichen Siegerehrung von Herrn Prof. Kirsch und Frau Prof. Theurl in Empfang nehmen. Wir freuen uns über den zweiten Platz und auf den WiWi-Cup 2019.

➔ Maik Dombrowa
 ☎ (0251) 83-2 28 99
 ✉ maik.dombrowa@ifg-muenster.de

Vorträge

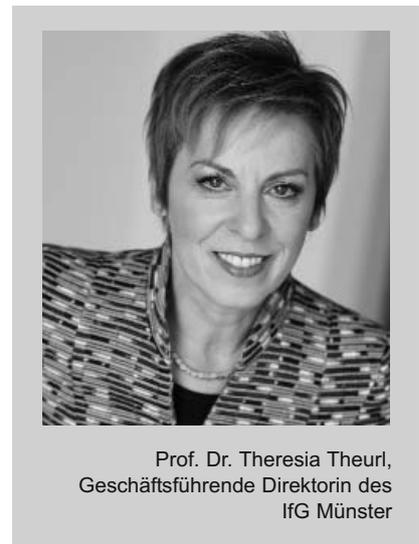
Theresia Theurl

*Was wünschen sich die Mitglieder von Energiegenossenschaften für die Zukunft?**

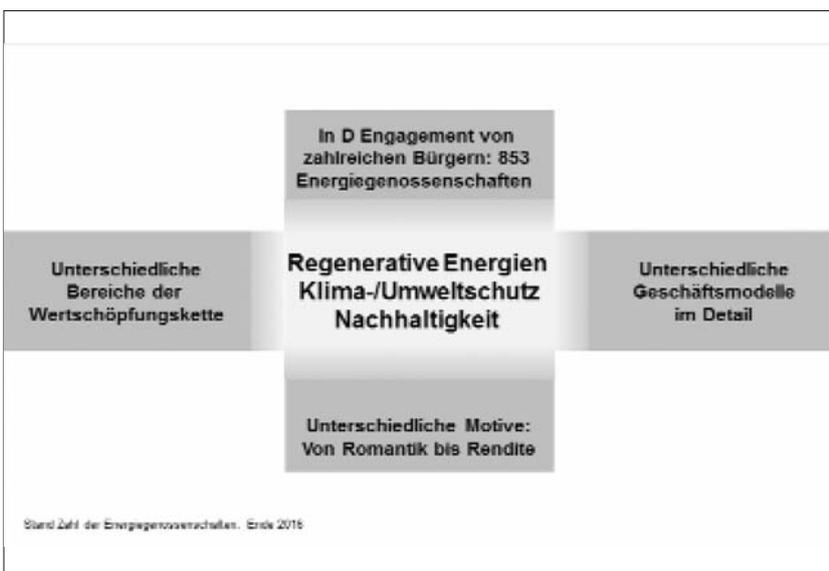
Energiegenossenschaften haben in Deutschland, beginnend mit der politisch vorgegebenen Energiewende, steigende Bedeutung erlangt. Betrachtet man die Wertschöpfungskette sind Genossenschaften an vielen Stellen mit Erfolg tätig. So können die traditionellen Elektrizitätsgenossenschaften mit ihrer langen Historie neben Kraftwerksgenossenschaften, Elektrizitätsgenossenschaften ohne Erzeugung, Einkaufsgenossenschaften sowie „Rundum-Energiegenossenschaften“ mit einem breiten Aktivitätsportfolio identifiziert werden.

Rückblickend können heute bereits drei Phasen des Wirkens von Energiegenossenschaften unterschieden werden. Am Beginn stand ein Gründungsboom von Photovoltaik-Genossenschaften und Windkraftwerken, ausgelöst durch überraschend hohe garantierte EEG-Vergütungen. Doch das Gründungsgeschehen schwächte sich bald ab, auch bei Windkraft-Genossenschaften. Es stellte sich heraus, dass das „Ausschreibungsmodell“ und

diverse Bestimmungen der EEG-Novellen kleinteilige Strukturen benachteiligen. In der dritten Phase zeichnet sich die Entscheidung für zusätzliche Aktivitätsbereiche und Geschäftsmodelle von Energiegenossenschaften ab. Im Vordergrund stehen lokale und regionale Schwerpunkte, z.B. Nahwärme, E-Mobilität, Carsharing, Mieterstrom oder die Organisation von Speicherleistung.



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



Ziele, Ansatzpunkte, Motive

Mitgliederpräferenzen

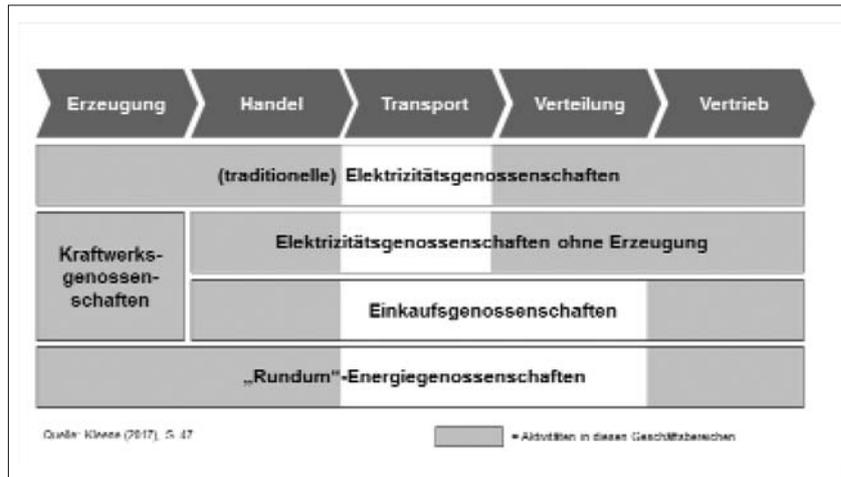
Wird nach den Präferenzen der Mitglieder von Energiegenossenschaften gefragt (vgl. für alle angeführten empirischen Fakten Kleene 2018), stellt sich zuerst heraus, dass sich die Mitglieder vor allem als Eigentümer (39,4%), als Kapitalgeber (23,6%) oder als Eigentümer und Kapitalgeber (23,3%) verstehen. Wird nach den Motiven für die Mitgliedschaft geforscht, steht im Vordergrund die Beteiligung an regionalen Energiepro-

jekten vor dem Wunsch nach einer ökologisch nachhaltigen Energieversorgung und der Mitwirkung an der Energiewende. Nicht zu den dominanten Motiven zählen jedoch die bewusste Entscheidung für eine Genossenschaft, der Einfluss auf betriebliche Entscheidungen sowie finanzielle Vergütungen. Mitglieder schätzen die Kommunikationsleistung der Energiegenossenschaften grundsätzlich positiv ein. Doch es fällt ein Informationsdefizit bezüglich des Leistungsangebots der eigenen Genossenschaft auf.



Perspektiven

Für die Zukunft, die veränderte Rahmenbedingungen für die Stromversorgung mit sich bringen wird, zeichnen sich für die bestehenden Energiegenossenschaften drei mögliche Strategien ab. Erstens bleibt eine Konzentration auf die bisherigen Energieprojekte möglich. Zweitens bietet es sich an, nach neuen Energieprojekten zu suchen und drittens kann es zu einer Ausweitung des bisherigen Tätig-



Genossenschaftstypen entlang der Wertschöpfungskette

keitsfeldes kommen. Nicht auszuschließen ist, dass eine langfristige Verringerung der genossenschaftlich organisierten Tätigkeit in der Stromerzeugung bevorsteht. Hintergrund ist eine Zunahme ihrer Komplexität durch technische und regulatorische Entwicklungen. Es zeichnet sich ab, dass die Kooperationsaktivitäten von Energiegenossenschaften zunehmen werden und dass eine weitere Professionalisierung der Vorstandstätigkeit notwendig und zu erwarten ist.

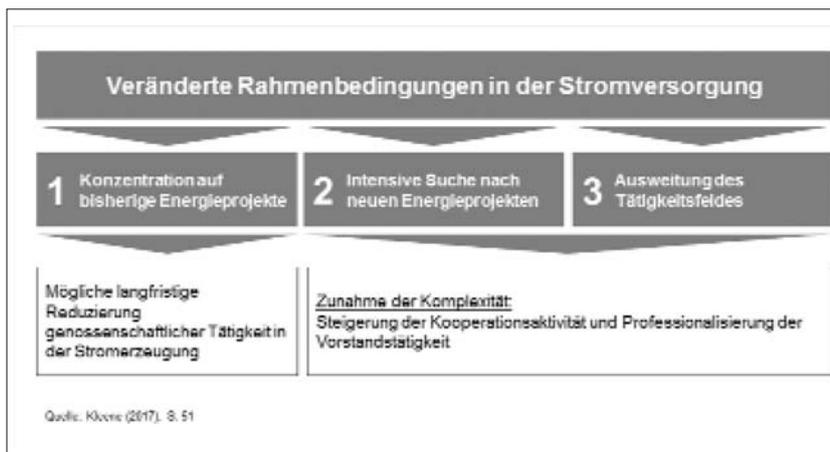
Aktivitäten

Werden die Mitglieder von Energiegenossenschaften nach dem gewünschten Leistungsangebot ihrer

Energiegenossenschaft befragt, stellen sich interessante Ergebnisse heraus. So wird eine positive Einschätzung eines Angebots von Stromlieferverträgen durch die eigene Energiegenossenschaft kommuniziert. Zusätzlich werden Leistungen der Energieberatung und der „Energiebildung“ begrüßt. Hingegen wird ein Leistungsangebot im Bereich der Wärmeversorgung durch Mitglieder der Energiegenossenschaften als weniger sinnvoll eingeschätzt. Diese Ergebnisse stammen aus einer Befragung der Mitglieder von Energiegenossenschaften aus Nordrhein-Westfalen. Eine Ausweitung der Befragung auf

1	Gründungsboom Photovoltaik-Genossenschaften und Windkraftanlagen	Hohe garantierte EEG- Vergütungen
2	Abschwächung Gründungen (auch Windkraft)	Ausschreibungsmodell (u.a. EEG-Novellen) benachteiligen kleinteilige Strukturen
3	Zusätzliche Aktivitätsbereiche und Geschäftsmodelle	Lokale und regionale Schwerpunkte: Nah-Wärme, E-Mobilität, Carsharing, Mieterstrom, Speicherleistung

Drei Phasen



Die Zukunft

das Bundesgebiet lässt zusätzliche Erkenntnisse erwarten.

Fazit

Zusammenfassend sollte festgehalten werden, dass die Berücksichtigung der Mitgliederinteressen in der strategischen Ausrichtung der Energiegenossenschaften, die notwendig wer-

den wird, von großer Bedeutung ist. Es ist davon auszugehen, dass den Herausforderungen der einzelnen Strategieoptionen insbesondere durch eine Intensivierung der Kooperations-tätigkeit begegnet werden kann. Darüber hinausgehend zeichnen sich neue Tätigkeitsbereiche und Geschäftsmodelle ab. Diese sind entweder nachfra-

gegetrieben, z.B. E-Mobility, Car-Sharing, Mieterstrom oder technikgetrieben wie Stromspeicher. Von der Wahl der strategischen Ausrichtung unabhängig wird die regionale und überregionale Vernetzung der Energiegenossenschaften erfolgsentscheidend werden.

* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des Jahrestreffen Energiegenossenschaften 2017, veranstaltet von der EnergieAgentur.NRW und dem Genossenschaftsverband – Verband der Regionen e.V. und am 5.12.2017 in Gelsenkirchen

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

Theresia Theurl

*Bauen und Wohnen: Wie beeinflussen neue Rahmenbedingungen das Handeln von Wohnungsgenossenschaften?**

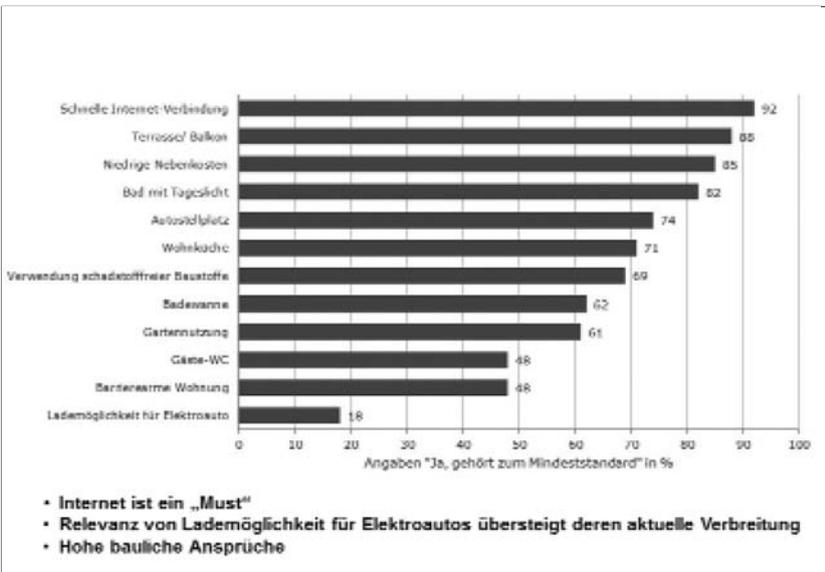
Viel ändert sich derzeit für Unternehmen in der Wohnungswirtschaft, auch für Wohnungsgenossenschaften. Die neuen Rahmenbedingungen wirken sowohl auf das Angebot, also u.a. auf das Bauen, als auch auf die Nachfrage, also die Wohnwünsche. Daher ist die Frage zu stellen, wie die beiden Marktseiten unter Berücksichtigung der aktuellen Rahmenbedingungen kompatibel gemacht werden können. Selbstverständlich nimmt die Digitalisierung auf beide Marktseiten Einfluss. Smart home-Lösungen sowie die Nutzung der Digitalisierung beim Bauen (BIM) stehen auf der Angebotsseite hervor. Die zunehmende Arbeit im Homeoffice und der Wunsch nach digitalen Dienstleistungen sind nur zwei Beispiele für die Betroffenheit der Nachfrageseite.

Auch Veränderungen bei Energie und Umwelt wirken auf beide Marktseiten. Auf der Angebotsseite sind z.B. das energiesparende Bauen (Passiv-

häuser) sowie die Integration der Umwelt in Bauprojekte zu nennen. Der Wunsch Energie zu sparen und Urban Gardening sind Beispiele für die an-

dere Marktseite. Verharrt man beim Angebot wirken regulatorische Anforderungen sowie die Nutzung des begrenzten Raums auf die Höhe der

Quelle: LBS West: Wohnwünsche 2017



Allgemeine Wohnwünsche
Gewünschte Mindeststandards der Wohnung/ des Hauses

kenntnisse an den Tag. So erzeugen neue Techniken zwar neue Ausstattungswünsche, doch nicht jeder Hype setzt sich sofort in neue Anforderungen um. Der Umfeldgestaltung kommt eine wachsende Bedeutung zu, was durch Mobilitätsangebote sowie durch die Nachfrage nach Sicherheit, die sehr ausgeprägt ist, erklärt werden kann. Die Anforderungen des demografischen Wandels setzen langsam ein und erfordern eine kontinuierliche Ausweitung des für die einzelnen Altersgruppen geeigneten Wohnraums. Wohnungsgenossenschaften trifft diese Entwicklung aufgrund ihrer häufig älteren Mieterstruktur tendenziell früher. Markant zeigen sich deutliche Unterschiede in den Nachfragestrukturen und Anforderungen von jungen und alten Mietern.

Baukosten. Wichtige Rahmenbedingungen stecken im Baurecht, wenn an die Novellierung des Baurechts (Werkvertragsrecht) zum 1.1.2018 gedacht wird. Wichtig im Baubereich sind auch neue Materialien wie der Holzbau und die Modalitäten der Dämmung geworden.

Wohnwünsche

Ein starker Faktor für die Nachfrageseite ist die Demografie, z.B. weil Unterschiede zwischen den Wohnwünschen älterer und jüngerer Menschen bestehen. Selbstverständlich werden auch die Anforderungen an das Quartier demografisch beeinflusst. Dies gilt auch für die Mobilität. Es entstehen nicht nur neue Mobilitätsangebote, sondern auch neue Mobilitätswünsche. Auch diese differieren altersbedingt. Generell sind neue Mobilitätsformen eine wichtige Rahmenbedingung für die Nachfrageseite. Neue und andere Wohnformen wie solche in Wohngruppen und das

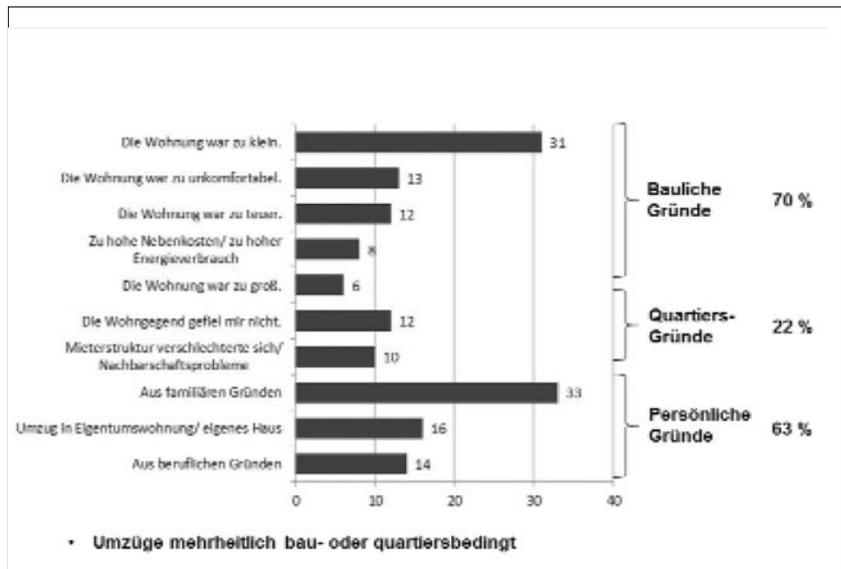
Mehrgenerationenwohnen sind ebenso wichtige Rahmenbedingungen.

Informationsfülle

Zahlreiche Studien und aktuelle Befragungen von Mietern und Mitgliedern von Wohnungsgenossenschaften über Wohnwünsche sind heute vorhanden. Sie bringen nicht nur erwartete, sondern auch überraschende Er-

Handlungsoptionen

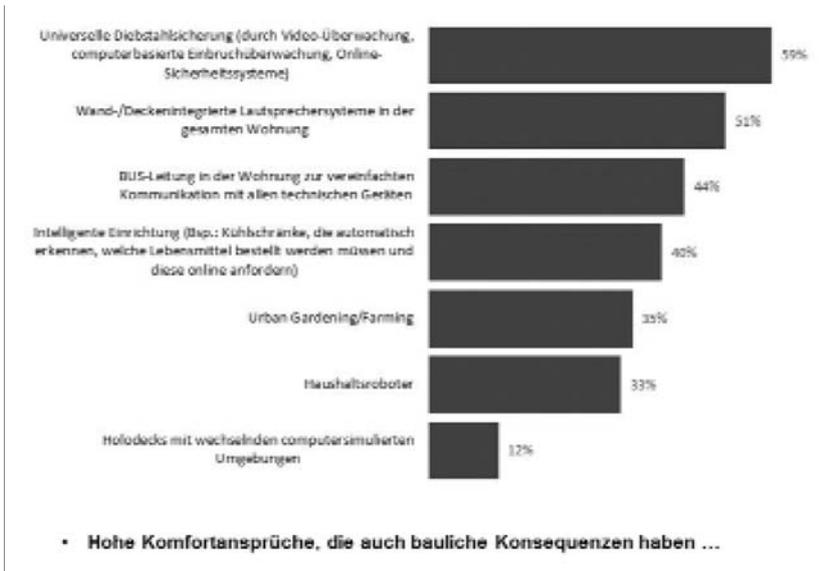
Vor dem skizzierten Hintergrund stellt sich die Frage nach den Handlungsoptionen. Sie betreffen unterschiedliche



Gründe für den letzten Umzug

Quelle: LBS West: Wohnwünsche 2017

Quelle: EY (2015): Wie will die junge Generation zukünftig wohnen?



Wohnwünsche junger Menschen

Aspekte des Bauens und sie sind im Hinblick auf die veränderten Rahmenbedingungen zu konkretisieren. Letztere können in Mobilität, Wohnumfeld, Wohnen und allgemein dem Leben strukturiert werden. Bauen, Renovieren, Quartiersmanagement sowie das Angebot von Serviceleistungen sind davon betroffen. Alle genannten Rahmenbedingungen stellen

Herausforderungen an das Bauen. Wird die Mobilität betrachtet, ist das Quartiersmanagement sehr stark betroffen. Zu denken ist z.B. an die Parkraumzuweisung, die nicht nur das Auto, sondern auch das Fahrrad betrifft. Auch das Car-Sharing muss in der Parkraumzuweisung von Vorneherein bedacht werden. Um der Entwicklung des öffentlichen oder genos-

schaftlichen Nahverkehrs gerecht zu werden, sind durch die Kommunen Überlegungen zur Quartiersanbindung anzustellen.

Wohnumfeld

Wird das Wohnumfeld betrachtet, stehen die Sicherheit, die Infrastruktur sowie die Barrierefreiheit als Rahmenbedingungen im Vordergrund. Auch hier sind wieder zahlreiche Aspekte der Angebotsseite betroffen, so die Sicherung von Fenster und Türen, entsprechende Nachrüstungen, Kooperationen mit Unternehmen, die auf Sicherheitsleistungen spezialisiert sind sowie öffentliche Einrichtungen wie die Polizei.

Wohnung

Erfolgt eine Konzentration auf die Wohnung ist an Bad/Küche, Digitalisierung, Gemeinschaft, Energie und Umwelt zu denken. Moderne Standards und flexible Gestaltungsmöglichkeiten gewinnen für Bad/Küche zunehmend Bedeutung. Digitale Wohnservices sowie die Ausstattung mit Glasfaserkabel ermöglichen es die Vorteile der Digitalisierung zu nutzen, wobei entsprechende Vorkehrungen bereits beim Bauen berücksichtigt werden müssen. Der Bau von Gemeinschaftsräumen, Werkstätten etc. stellt auf die Integration in eine Gemeinschaft ab. Sehr direkt ist der Zusammenhang von Energieeinsparung, Passivhaus und neuen Baustoffen auf das Bauen.

Lebensstile

Lebensstile älterer und jüngerer Menschen unterscheiden sich nicht nur

Quelle: IFB Bauforschung (2014): Wohnwünsche und barrierefreier Wohnkomfort



Wohnwünsche im Alter

voneinander, sondern sie verändern sich auch bei beiden Gruppen. Barrierefreiheit, Pflegewohnungen, der Einbau digitaler Hilfen sind neue Herausforderungen für das Bauen für ältere Menschen sowie für die Renovierung von Wohnungen. Die Unterstützung bei der Betreuung ist das adäquate Serviceangebot. Wird das Wohnen für Junge analysiert, geht es um Grundrisse für Familien, den Bau von Kitas auf der Bauebene sowie um Spielplätze beim Quartiersmanagement. Viele andere Rahmenbedingungen, Bau-Aspekte sowie Maßnahmen und Instrumente können angeführt werden.

Fazit

Es liegt auf der Hand, dass nicht nur vorausschauend zu bauen und zu planen ist, sondern dass die neuen Rahmenbedingungen auch bei Renovierungsmaßnahmen, beim Quartiersmanagement und bei der Organisation von Serviceleistungen zu berücksichtigen sind. Dies ist vor allem deswegen von großer Bedeutung, weil es meist um langfristige Investitionen geht, die mit der Bindung von Kapital sowie von Zielgruppen verbunden sind.

* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des Symposiums "Per-

spektiven für Wohnungsgenossenschaften" mit dem Generalthema „Bauen und Wohnen – Neue Qualitäten für Mitglieder schaffen“, am 21.03.2018 in Münster

☎ Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

✉ theresia.theurl@ifg-muenster.de

Theresia Theurl

*Begeisterung für das Genossenschaftsthema, Regionalität und 200 Jahre Raiffeisen „wecken“**

Vier benachbarte Raiffeisenbanken aus dem Salzkammergut in Österreich haben sich zusammen getan, um den 200. Geburtstag von Friedrich Wilhelm Raiffeisen auf eine besondere Weise zu feiern. Sie diskutieren, welche Bedeutung und welche markanten Merkmale Genossenschaftsbanken und andere Genossenschaften heute haben und heute haben können. Sie laden zu den Veranstaltungen ihre Mitarbeiter und ihre Funktionäre ein, wissend dass diese die Multiplikatoren sind, die mit potenziellen Kunden und Mitgliedern ins Gespräch kommen und überzeugen können. Zusätzlich stellen sie in den Mittelpunkt, dass eine gute Kommunikation besser als Kooperationsprojekt gelingt als wenn jeder für sich punktuelle Aktivitäten setzt. Dieser klugen Strategie und ihrer gekonnten Umsetzung ist durchschlagender Erfolg zu wünschen.

Ob Genossenschaftsbanken in unsere Zeit passen, ob Raiffeisens Ideen auch heute noch aktuell sind, ob junge Menschen einen Zugang zu den Themen des 19. Jahrhunderts finden? Mit solchen Fragen ist man häufig konfrontiert. Es ist also naheliegend, sich ihrer Beantwortung zu stellen. Dabei sollen vor allem Wünsche sowie gesellschaftliche Präferenzen jüngerer

Menschen betrachtet werden, um sich einen ersten Eindruck über die skizzierten Zusammenhänge machen zu können.

Communities und Schwarmintelligenz

Junge Menschen sind dem Zusammenwirken in Communities zugeeignet. Die Art des Zusammenwirkens

kann vom einfachen Informationsaustausch, der kontinuierlichen Kommunikation, der Diskussion und Vorbereitung von als wichtig eingeschätzter Projekte, deren konkrete Organisation sowie bis zu deren Finanzierung gehen. Unterschiedliche oder ähnliche Stärken, Möglichkeiten sowie Ideen sollen genutzt und kombiniert werden. Die Mechanismen, über die



Zwei gute Nachrichten

die Kooperationsrente entsteht, sind jene der Schwarmintelligenz. Zusammen sollen Projekte gestemmt werden, häufig solche, die als gesellschaftlich wertvoll eingeschätzt werden. Die Korrespondenz mit dem genossenschaftlichen Geschäftsmodell ist unübersehbar. Economies of scale, of scope, of skills können durch die Zusammenarbeit genutzt werden. Besonders deutlich wird dies beim Crowd-Financing.

Regionalität

Während mit den privaten und beruflichen Aktivitäten junger Menschen heute vor allem ihre Internationalität und die Nutzung digitaler Kanäle assoziiert wird, sollte dabei nicht übersehen werden, dass ein Ausgangspunkt oder ein Fluchtpunkt für sie immer wichtiger wird. Dies kann sowohl aus dem Verhalten als auch aus Befragungen abgeleitet werden. Nähe, als Lokalität oder Regionalität verstanden, wird wichtiger. Das Engagement junger Menschen für regionale Projekte – oft digital umgesetzt –

hat deutlich zugenommen. Dass das durch genossenschaftliche Aktivitäten in der Region Erwirtschaftete nicht abgezogen wird, sondern in der Region bleibt, ist eine Besonderheit der genossenschaftlichen Kooperation. Es müssen keine Investoren bedient werden. Der den Mitgliedern zugutekommende MemberValue ist gleichzeitig eine Form der Regionalförderung. Auch in diesem Zusammenhang zeigen sich Verbindungslinien zwischen

Friedrich Wilhelm Raiffeisen und jungen Menschen von heute.

Plattformen

Junge Menschen wissen um die weitreichende Wirkung von Plattformen, heute vor allem elektronischer Natur. Eine Koordinationsform von Menschen für ihre Aktivitäten zu schaffen, die es ihnen ermöglicht mit der Marktgegenseite in den Austausch zu treten, ist auch der Kern der genossenschaftlichen Zusammenarbeit. Sie soll den Mitgliedern eine Existenzgrundlage ermöglichen. Junge Gesellschaftsmitglieder zeigen eine Affinität zur Sharing Economy, in deren Kern ebenfalls Plattformen den Austausch koordinieren. Eine breite Diskussion hat bereits begonnen, welchen markanten Einfluss auf die Verteilung der Ergebnisse es hat, wer Eigentümer der Plattform ist. Genossenschaftliches Eigentum ist ein gemeinsames Nutzungseigentum, das das gemeinsam Erwirtschaftete den Nutzern zuschreibt, nicht aber Investoren. Auch diese Zusammenhänge sind verständ-



Gemeinsame Kommunikationsstrategien

lich und einfach nachvollziehbar zu kommunizieren.

Verantwortungsbereitschaft

Es hat sich herausgestellt, dass junge Menschen bereit sind, Verantwortung für Angelegenheiten zu übernehmen, die ihnen wichtig sind, z.B. im Bereich der Ökologie, der Energieversorgung oder einer gerechten Gesellschaft. Für diese Themen fordern sie mehr Transparenz, als dies heute meist üblich ist, sowie Möglichkeiten zur Mitwirkung und zur Kontrolle. Teilhabe und deren Ausweitung auf größere Gesellschaftsgruppen ist ihnen wichtig. Neuerlich zeigt sich eine Verbindung zu den Mitwirkungs- und Kontrollrechten von Genossenschaften sowie zu zusätzlichen Möglichkeiten der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Teilhabe, die durch Genossenschaften möglich werden.

Fazit

Es sind mehrere Verbindungslinien, die sich von den Präferenzen junger



Communities und Plattformen

Gesellschaftsmitglieder zu den Governancemerkmalen von Genossenschaften entdecken lassen. Einige wurden hier aufgezeigt. Sie sollten Bestandteil der internen sowie der externen Kommunikation sein. Dabei ist es wichtig auch die aktuellen Begrifflichkeiten zu verwenden, um gehört zu werden. Genossenschaften setzen ein sehr zeitgemäßes Geschäftsmodell um. Gäbe es sie nicht schon, würden sie wohl heute erfunden werden. Dies gilt für solche Wirtschafts- und Ge-

sellschaftsbereiche, die heute wichtig und zukunftsorientiert sind. Es ist sehr zu begrüßen, dass die vier Raiffeisenbanken beschlossen haben, Begeisterung für die Genossenschaft mit ihrer langen Tradition und ihrer konsequenten Regionalität aufzufrischen und neuerlich zu wecken.

** Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen einer Vortragsveranstaltung für Mitarbeiter und Funktionäre der vier Raiffeisenbanken Hof - Thalgau - Faistenau - St.Gilgen, am 15.01.2018 in St. Gilgen*



200 Jahre Raiffeisen

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

Theresa Theurl

Die Zukunft der Genossenschaftsbanken*

Der Raiffeisenverband Salzburg (RVS), eine Genossenschaft, ist die Landeszentralorganisation der Salzburger Raiffeisen-Geldorganisation. Diese ist die größte Bankengruppe in Salzburg. Zusätzlich ist der RVS die Zentrale der Lagerhausgenossenschaften des Landes Salzburg. Er ist durch Revisionsverband für seine Mitglieder. Der Verband steht sowohl für Internationalität als auch für regionalwirtschaftliche Schwerpunkte. Es ist genau der richtige Zeitpunkt nach der Zukunft der Genossenschaftsbanken zu fragen.

Es sind neben den Sparkassen vor allem die Genossenschaftsbanken, die aktuell Antworten auf große Herausforderungen finden müssen. Dies ist in Österreich nicht anders als in Deutschland. Im Vordergrund stehen die reduzierten Ertragsmöglichkeiten, die durch die Geldpolitik der Europäischen Zentralbank vom Zinsertrag abhängige Banken besonders treffen. In Kombination mit den zunehmenden Regulierungskosten, die sie ohne Berücksichtigung von Risikoprofil und Größe treffen, werden sie ergebnismäßig seit Jahren in die Zange genommen. Werden zusätzlich die Investitionskosten berücksichtigt, die die digitale Transformation mit sich

bringt und der Druck neuer Wettbewerber, die einzelne Teile der Wertschöpfungskette angreifen, wird meist ein düsteres Bild der Zukunft gezeichnet. Auch die Einschätzung der Banken als Gesellschaftsmitglieder ist nicht die beste, ohne dass meist eine Differenzierung erfolgen würde.

Zukunftsaussichten

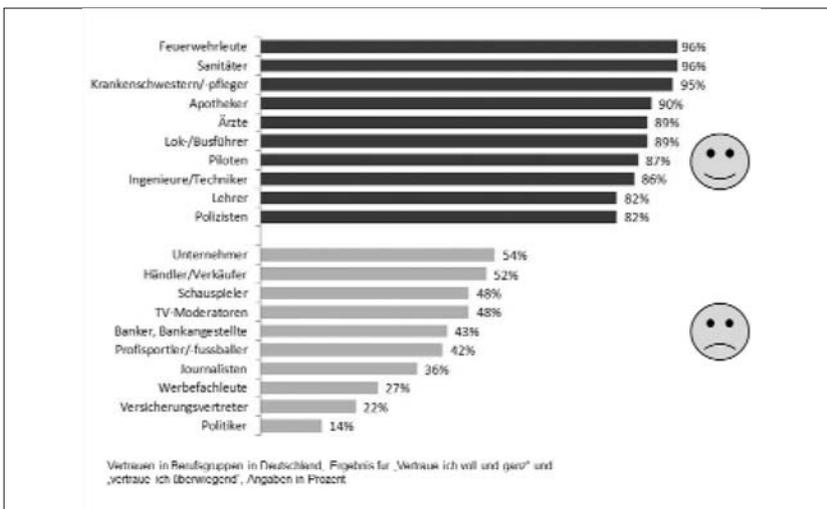
Doch Verzagtheit ist keinesfalls angesagt. Es ist vielmehr wieder einmal hilfreich, sich an die Doppel-Bedingung für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen zu erinnern: Es gilt sich kontinuierlich an neue Herausforderungen anzupassen, ohne dabei seine Identität zu verlieren. Auch bei

einer Bank muss klar erkennbar sein, wofür sie steht und wofür nicht. Gerade in schwierigen Zeiten und in Zeiten eines dynamischen Umfeldes ist dies besonders wichtig. Genossenschaftsbanken spüren dies derzeit sehr deutlich. Sie müssen einerseits ihr Geschäftsmodell zeitgemäß „aufladen“, also die Tradition mit Modernität verbinden. Andererseits müssen die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen passen.

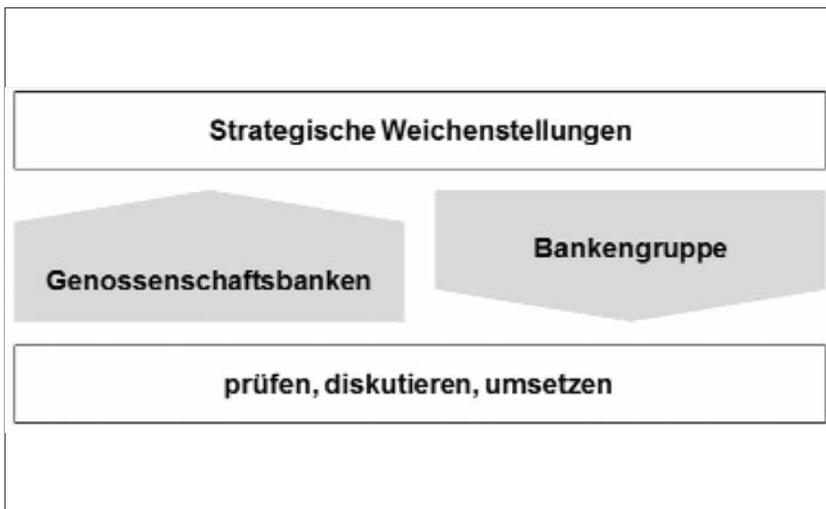
Stärken

So gilt es wieder einmal, nach den wettbewerbsrelevanten Stärken zu fragen. Zuerst ist das zeitgemäße Geschäftsmodell, die kooperative Wertschöpfung in der Gruppe, zu nennen. Noch immer ist die Kombination aus regional verwurzelter Selbständigkeit mit den Kosten- und Kompetenzvorteilen einer großen Gruppe eine genossenschaftliche Stärke, die manchmal den Akteuren zu wenig bewusst ist. Dies führt dann nicht selten dazu, dass nicht beachtet wird, dass es auf das Mischungsverhältnis ankommt. Es ist immer die Arbeitsteilung, die die Kosten, Risiken und Erträge bestimmt sowie wer den Gewinn bekommt. Die Zusammenarbeit muss also immer wieder neu austariert wer-

Quelle: GfK, Trust in Professions, März 2016



Wenig Vertrauen in Banken



Manches braucht neue Antworten, an manches sollte erinnert werden

den. Dies ist in turbulenten Zeiten besonders wichtig, aber auch nicht trivial.

Wertekern

Eine weitere Stärke von Genossenschaftsbanken ist ihr widerstandsfähiger Wertekern, der von den Menschen auch erkannt und zugeordnet wird. Es sollte vieles daran gesetzt werden, ihn unversehr zu erhalten. Dies gilt auch für jedes seiner Elemente, vor allem für die Regionalität. Diese wird wichtiger, weil Organisationen größer werden, weil Grenzen weniger wichtig werden und weil die Digitalisierung voranschreitet. Schließlich ist eine dritte Stärke zu nennen. Sie besteht in der langen Tradition. Österreichische Raiffeisenbanken können auf eine starke Marke bauen. Sie ist ein Signal für eine gewachsene Identität. In Erinnerung an die Erfolgsbedingung kann zusätzlich festgehalten werden, dass in einer langen Geschichte Anpassungsprozesse immer gelungen sind, wenn auch nicht immer in völliger

Harmonie und nicht immer im ersten Anlauf.

Optionen

Reicht dies, um die Zukunftsfähigkeit der Genossenschaftsbanken zu sichern? Es ist zweifellos notwendig, strategische Weichenstellungen in den Genossenschaftsbanken zu prüfen. Dies gilt aber auch für die Gruppe, die über den Raiffeisenbanken auf zwei Ebenen (regional und national) tätig ist. Es zeigt sich, dass Manches neue Antworten braucht, während man sich an Manches wieder erinnern sollte. Neben der Optimierung der internen Prozesse geht es vor allem um die Prüfung von Preispolitik, Filialkonzept und Mitgliederkonzept. Immer wichtiger wird es auszuloten, welche Kooperationspotenziale genutzt werden können und ob es betriebswirtschaftlich abgesicherte Gründe für Fusionen gibt. Große Bedeutung sollte aber die Prüfung der Arbeitsteilung in der Raiffeisen-Gruppe haben. Macht es Sinn, zusätzliche Leistungen gemeinsam zu organisieren? Der

Beantwortung dieser Frage sollte hinreichende Zuwendung zugestanden werden.

Arbeitsteilung

In wirtschaftlich erfolgreichen Phasen wird die Zusammenarbeit in genossenschaftlichen Gruppen selten thematisiert. Doch nun sind die Rahmenbedingungen so, dass man genau dieses nicht unterlassen sollte. Dabei ist es besonders wichtig, dass eine Person, Gesellschaft oder Organisation die Gruppe ohne die vielen Einzelinteressen denkt und ihre Perspektiven auslotet. Dies ist nicht einfach, muss jedoch sein. Wird die Arbeitsteilung auf den Prüfstand gestellt, kann es nicht ausbleiben, dass manche Aufgaben im Interesse des Ganzen neu angesiedelt werden. Dann gilt es loszulassen. Loslassen ist damit verbunden, dass sich Verantwortung aber auch Kompetenzen verschieben. Es ist nicht überraschend, dass damit umzugehen in genossenschaftlichen Gruppen häufig zu Problemen führt.

Regeln

Eine immerwährende Herausforderung in genossenschaftlichen Gruppen ist die Diskussion und die Anwendung von Regeln sowie damit verbundene Sanktionen. Je schwieriger die Zeiten sind, umso wichtiger sind Regeln und umso größer sind gleichzeitig die Anreize, sie nicht anzuwenden oder dagegen zu verstoßen. Regeln müssen also „in guten Zeiten“ und im Konsens entwickelt und vereinbart werden und nicht dann, wenn Verlierer und Gewinner identifiziert werden können. Regeln sind auch

deswegen so wichtig, weil genossenschaftliche Gruppen unter dem horizontalen und unter dem vertikalen Dilemma leiden. Diese Dilemmata sind hinlänglich bekannt und ohne glaubwürdige Regeln nicht lösbar. In herausfordernden Zeiten führen sie konsequent zu Verteilungskonflikten.

Anpassungsfähigkeit

In herausfordernden Zeiten ist es besonders wichtig, dass sich die Gruppe insgesamt der Frage der Veränderung nach innen und nach außen stellt. Nur wenn es gelingt, strategische Weichenstellungen zu vereinbaren, auch wenn sie Änderungen in der Zusammenarbeit mit sich bringen, kann dies gleichzeitig die Identität der Gruppe stärken. Es gibt keinen besseren Kitt für den Zusammenhalt als

den gemeinsamen Erfolg. Nur so kann eine Tradition kontinuierlicher Problemlösungen zu einer wichtigen Determinante für den Erfolg der Zukunft werden. Es ist also notwendig, gute Entscheidungen zustande zu bringen. Dabei ist hinlänglich bekannt, dass die demokratische Entscheidungsfindung in Genossenschaften mühsam sein kann. Dennoch muss es möglich sein zu Ergebnissen zu kommen. Dies wird erleichtert, wenn die Bereitschaft vorhanden ist, Vertrauen zu lernen und Kontrolle auszuüben.

Fazit

Zusammenfassend gilt es festzuhalten, dass die Zeiten für Genossenschaftsbanken zwar herausfordernd sind und Erfolgsgarantien nicht ver-

fügbare sind. Solche gab es jedoch auch bisher nicht. Dennoch existieren heute gute Chancen für den wirtschaftlichen Erfolg ebenso wie zahlreiche Ansatzpunkte identifiziert werden können, diesen auch hervorzuheben. Daher gilt es, voller Optimismus die Weichen in den Genossenschaftsbanken und in der Gruppe zu stellen und nicht zu zögern sich abzeichnende Chancen zu ergreifen.

** Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Generalversammlung des Raiffeisenverbandes Salzburg am 27.04.2018 in Salzburg.*

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

Theresia Theurl

*RAIFFEISEN 200: Genossenschaft einst und jetzt**

Straßwalchen ist eine Gemeinde im Salzburger Seenland des nördlichen Flachgaus. Die Raiffeisenbank Straßwalchen weist eine lange Tradition auf und wurde bereits vor über 100 Jahren gegründet. Im „Raiffeisenjahr 2018“ wurde die Generalversammlung auf die Entstehung und Entwicklung der Ideen und Aktivitäten von Friedrich Wilhelm Raiffeisen ausgerichtet. In allen Ansprachen wurde ausführlich darauf Bezug genommen. Zusätzlich sollte ein wissenschaftlicher Vortrag die Thematik beleuchten.

Dokumente aus dem Umfeld des Wirkens von Friedrich Wilhelm Raiffeisen sowie solche, die er aus seiner Feder stammend selbst hinterlassen hat, bringen deutlich zutage, dass es eine weitreichende organisatorische Innovation war, die er seinerzeit geschaffen hat. Daran ändert auch nichts, dass es Zeitgenossen und Vor-

läufer gibt, die auch genossenschaftliche Ideen dachten und umsetzten, manche bereits vor ihm. Auffallend ist, dass die meisten von ihnen jeweils ihren eigenen Weg fanden, um die Ideen anzupacken und zu verbreiten. Dies galt auch für Raiffeisen. Diskussionen und der Gedankenaustausch unter den genossenschaftlichen Pio-

nieren waren hingegen wenig ausgeprägt, wurden meist als Kontroversen überliefert, so z.B. jene zwischen Raiffeisen und Schulze Delitzsch. Rückblickend ergibt sich hingegen ein Gesamtbild, das die einzelnen Facetten des genossenschaftlichen Geschäftsmodells und auch seine unter-

schiedlichen Nuancierungen deutlich an den Tag bringen.

Innovation

Hier ist allerdings nicht der Raum, um auf diese Details einzugehen. Es sollen stattdessen einige Entwicklungslinien zwischen damals und heute aufgezeigt werden (vgl. dazu auch die Rubrik „Im Fokus“ in diesem Newsletter). Die Innovation, die auf Raiffeisen und andere Genossenschaftspioniere zurückgeht, war weitreichend und nachhaltig. Dies verbindet das „einst“ mit dem „jetzt“. Damals wurde vielen einzelnen Menschen geholfen, darüber hinaus konnte sich die Region entwickeln und konnte der gesellschaftliche Zusammenhalt verbessert werden. Rückblickend betrachtet und ohne Unterscheidung einzelner historischer Phasen kann die folgende Entwicklung zweifellos als eine Erfolgsstory betrachtet werden. In über 100 Ländern der Welt arbeiten heute 800 Millionen Mitglieder und somit Eigentümer von Genossenschaften zusammen. Sie sind in vielen Wirtschafts- und Gesellschaftsbereichen tätig.

Selbsthilfe

Eine der hervorstechenden Entwicklungen, die Friedrich Wilhelm Raiffeisen in den Jahrzehnten seines Wirkens selbst genommen hat, war die Erkenntnis, welche außerordentliche Bedeutung die Selbsthilfe der Betroffenen hat. Waren seine ersten Überlegungen und Gründungsaktivitäten noch stark von der Einforderung der Nächstenliebe und Wohltätigkeit geprägt, wurden ihm die damit verbun-

denen Anreizprobleme immer stärker bewusst. Die Diagnose der Probleme und die Notwendigkeit zu handeln blieben bei ihm jedoch unverändert. Laut Raiffeisen ginge es darum, die „Große Noth“ nicht hinzunehmen, denn sie zerstört nicht nur Mensch und Familie, sondern auch die Gesellschaft. Bemühte sich Raiffeisen für die Gründung seiner ersten Vereine, auch der Darlehenskassen-Vereine, noch relativ wohlhabende Gesellschaftsmitglieder zu gewinnen, die die Mitglieder der Vereine wurden und das erforderliche Kapital aufbrachten, änderte sich dies mit der Erkenntnis, dass Nächstenliebe allein nicht reichen würde, eher kontraproduktiv sein könnte.

Solidarität

Er ging schließlich dazu über, jenen Menschen die Mitgliedschaft anzubieten, für die tatsächlich Werte geschaffen werden sollten. Ursprünglich hatte ihre Leistung ausschließlich

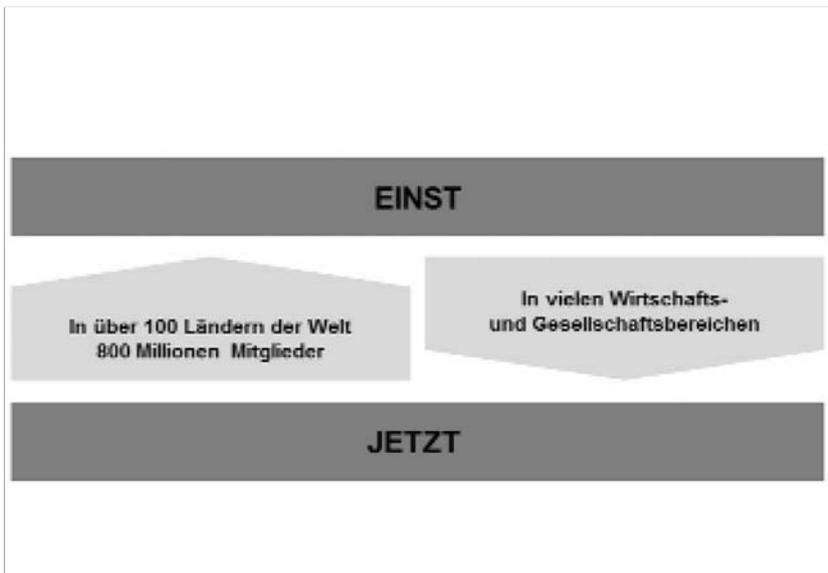
darin bestanden, Vorschüsse und Kredite zurückzubezahlen, die ihnen von den Vereinen zur Verfügung gestellt worden waren. Aus für ihn frustrierenden Erlebnissen und Erfahrungen kam Raiffeisen schließlich zur Überzeugung, dass auch eigennützige Motive zulässig, ja notwendig seien. Er erkannte die Kraft und Verantwortung, die mit dem Eigentum verbunden ist, und dass die Selbsthilfe letztlich die Grundlage der Solidarität sei. So kam es zu einer Entwicklung der Betonung von der Verantwortung der Förderer zu jener der Geförderten.

Informationsvorteile

Eine weitere markante Entwicklung, die Friedrich Wilhelm Raiffeisen noch zu seinen Lebzeiten aktiv voran gebracht und unterstützt hat, war der Aufbau von Verbundstrukturen, die für die lokalen Vereine Leistungen zu erbringen hatten. Raiffeisen wusste um die Notwendigkeit und die Wirkkraft einer sinnvollen Arbeitsteilung



Im 19. Jahrhundert



Was wurde aus dieser Innovation?

durch Verbundstrukturen, erkannte die Vorteile eines kooperativen Geschäftsmodells, das auch heute noch sehr zeitgemäß ist. So betonte er die lokale Verankerung der Vereine und wie wichtig es sei, dass vertrauenswürdige Menschen die Geschäfte führten. Es war ihm wichtig, dass die räumliche Ausdehnung gering sei, möglichst in der Abgrenzung eines „Kirchspiels“. In einem solchen Raum kannten sich die Menschen, konnten die folgenreichen Informationsasymmetrien ausgeschlossen werden.

Verbünde

Gegen Ende seines Lebens widmete sich Raiffeisen zunehmend dem konkreten Aufbau und der Entwicklung effizienter Governancestrukturen für zentrale Organisationen, die Dienstleistungen für die Genossenschaften zu erbringen hatten. Im Mittelpunkt standen Zentralkassen für den Liquiditätsausgleich sowie ein Verband, der neben der Erbringung von steuerlichen und betriebswirtschaftlichen

nalisierung von Genossenschaften und ihrer Verbünde geleistet hat.

Wissen

Sehr vorausschauend war auch die Reihenfolge der genossenschaftlichen Aktivitäten. Am Beginn standen die Darlehenskassen-Vereine. Raiffeisen betonte immer wieder, dass das Wichtigste, um Entwicklungsprozesse in Gang zu bringen, Geld und Kredite seien sowie das Wissen wie damit umzugehen sei. Banken und Finanzinstrumente wurden als entscheidende Grundlage dafür gesehen, dass Entwicklungsprozesse in einer rückständigen Region in Gang gebracht werden konnten. Dies entspricht übrigens der heute gültigen Theorie zur regionalen Entwicklung. Sehr modern war auch Raiffeisens Überzeugung, dass die Landwirtschaft langfristige Kredite benötigen würde, obwohl die Einlagen kurzfristig abgezogen werden konnten. Er erkannte die Notwendigkeit einer Fristentransformationen,

Von den Darlehenskassen-Vereinen zu großen genossenschaftlichen Verbänden

- Kooperatives Geschäftsmodell**
- Lokale Verankerung**
- Vertrauenswürdige Menschen**
- Geld und Wissen: Banken**
- Ländliche Genossenschaften**
- Verband und Zentralkassen**
- Gesetzliche Grundlagen**

Eine Erfolgsgeschichte

die dem damaligen Denken fremd war. Nachdem die Vorläufer der Genossenschaftsbanken etabliert waren, wurden ländliche Genossenschaften mit unterschiedlichsten Kooperationsinhalten gegründet. Die Blaupause bildete die Governance der Darlehenskassen-Vereine.

Fazit

Viele weitere Entwicklungslinien vom Wirken Friedrich Wilhelm Raiffeisens über die Jahrzehnte könnten

herausgearbeitet werden, was hier jedoch nicht möglich ist. Sie können demonstrieren, wie stark die seinerzeitige Innovation diffundiert ist. Beeindruckend ist zusätzlich, wie stark die genossenschaftlichen Governance-Konstanten sind, die vor unterschiedlichsten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Epochen Bestand hatten.

** Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Generalversammlung*

der Raiffeisenbank Straßwalchen am 27.04.2018 in Straßwalchen.

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

Theresia Theurl

*Genossenschaft 4.0.: Zukunft durch Innovation**

Ried im Innkreis ist eine oberösterreichische Stadt, die zwischen Salzburg und Linz liegt. Die Raiffeisenbank Region Ried ist eine Genossenschaftsbank, deren Wurzel 125 Jahre zurückreicht. Ihr heutiger Aktivitätsraum bildete sich über Jahrzehnte durch die Verschmelzung regionaler selbständiger Raiffeisenbanken heraus. Die ältesten von ihnen gehen auf das Jahr 1889 zurück. Wer eine erfolgreiche Geschichte aufweist, neigt dazu, selbstbewusst nach der Zukunft zu fragen. Dies zeigt sich auch bei der Raiffeisenbank Ried im Innkreis, die die Genossenschaft 4.0 diskutiert.

Es wäre ein ergiebiges Unterfangen die einzelnen Ausprägungen der Genossenschaft 1.0 wie sie seinerzeit Friedrich Wilhelm Raiffeisen geschaffen hat, der Genossenschaft 2.0 sowie der Genossenschaft 3.0, die wohl der aktuellen Ausprägung entspricht, herauszuarbeiten. Auf dieser Grundlage lassen sich auch Überlegungen über die Genossenschaft 4.0 anstellen. Diese enthalten freilich auch einen Anteil an Spekulation.

Weichenstellungen

Die Genossenschaft 4.0 ist in der Lage, für die Herausforderungen der Zeit Lösungen zu bieten. Sie muss es

erstens schaffen, strategische Weichenstellungen zu treffen und zwar auf der Grundlage einer demokratischen Entscheidung. Dies setzt voraus, dass die Eigentümer ehrlich über die Entwicklungen und die verfügbaren Optionen mit ihren Konsequenzen informiert werden. Dabei ist darauf zu achten, dass das Entscheiden tatsächlich zu Ergebnissen führt. Noch wichtiger als bisher wird es für die Mitglieder sein, fundiert vertrauen zu können und bereit zu sein, Kontrollaufgaben wahrzunehmen. Der Qualifikation und den persönlichen Merkmalen der Entscheidungsträger, sowohl der nebenamtlichen, die in Ös-

terreich wichtige Aufgaben übernehmen, als auch der hauptamtlichen, ist ein gründliches Augenmerk zu schenken.

Identität

Zweitens bringt die Genossenschaft 4.0 glaubwürdig zum Ausdruck, wofür sie steht. Dies erfordert, dass sie eine klare Identität aufweist und glaubwürdig in ihrem Tun ist. Außerordentlich hilfreich ist dafür die Existenz einer starken Marke, deren Beschädigung man tunlichst vermeiden sollte. Drittens kann die Genossenschaft 4.0 auf professionelle und loyale Mitarbeiter bauen. Dies ist des-



Die Genossenschaft 4.0 ...

wegen erfolgsentscheidend, weil davon auszugehen ist, dass das Bankgeschäft ein Geschäft für Menschen und ein Geschäft von Menschen bleibt. Die Mitarbeiter müssen bestens ausgebildet sein, um digital zu arbeiten, digitale Prozesse zu beherrschen und digitalisierte Leistungen erklären zu können. Doch sie müssen auch in der Lage sein, mit Menschen zu reden und ihnen zuzuhören. Mehr noch als bisher übernehmen sie Verantwortung für die Perspektiven der Genossenschaft 4.0.

Mitgliederbindung

Viertens hat die Genossenschaft 4.0 Mitglieder und Kunden als Ganzes und in ihrer Individualität im Auge. Den Zugang zu den Kunden zu behalten oder zurückzugewinnen, entscheidet über die Zukunft der Genossenschaftsbanken. Es ist notwendig, sie zu binden und ihnen entsprechende Angebote zu machen. Dies muss heute im Rahmen eines Omni-Channel-Angebots mit einheitlichem Auftritt sein. Die Kunden und Mitglieder müssen über den jeweils von ihnen

präferierten Vertriebskanal angesprochen werden. Zusätzlich ist es angebracht, die Kundenschnittstelle für die Gewinnung von Informationen über Wünsche und Präferenzen zu nutzen. Genossenschaftsbanken haben viele Möglichkeiten und Vorteile bei der Co-Creation. Allerdings werden sie zu wenig genutzt. Vertrauen in die Genossenschaft zu haben wird erfolgsentscheidend. Bindung und Beteiligung sind wichtige Voraussetzungen dafür. Dies ist auch deswegen sehr wichtig, weil die eigentlichen Wettbewerber, vor allem im Bankgeschäft, bald die großen Plattformen wie Google, Facebook und Amazon etc. sein könnten. Diese gilt es in die Schranken zu weisen, was eine Herausforderung der besonderen Art darstellt.

Einbindung

Die Genossenschaft 4.0 ist fünftens in regionale Partnerschaften eingebunden. Dies ist naheliegend, da durch ihre Aktivitäten die lokale Wirtschaft unterstützt wird. In diesem Umfeld kann z.B. die Genossenschaftsbank 4.0 mehr als eine Bank werden. Sie kann regionale Projekte anstoßen und sich zu einer regionalen Plattform entwickeln. Hervorzuheben ist auch in der Kommunikation nach innen und außen, dass dadurch sowohl das Kapital als auch die Menschen in der Region gehalten werden und beiden Perspektiven geboten werden können. Durch die nachhaltigen Investitionen, die für Genossenschaften typisch sind, sollte es ihr möglich sein, nicht nur ein wertvolles Gesellschaftsmitglied zu sein, sondern dies auch



Die Genossenschaft 4.0 ...



Die Genossenschaft 4.0 ...

glaubwürdig kommunizieren zu können.

Zusammenarbeit

Sechstens nutzt die Genossenschaft 4.0 die Vorteile der Zusammenarbeit in der genossenschaftlichen Gruppe. Auf diese Weise kann sie Kundenwünsche besser erfüllen und effizienter arbeiten. In organisatorischer Hinsicht bedeutet dies, Subsidiarität und Solidarität umzusetzen. Die Zusammenarbeit im Verbund wird noch wichtiger werden als bisher. Sie ist

mit Rechten und Pflichten verbunden. In diesem Zusammenhang müssen die regionalen genossenschaftlichen Akteure bereit sein, Verantwortung zu übernehmen, indem sie Aufgaben in der Gruppe wahrnehmen. Zusätzlich sind Veränderungen in der Arbeitsteilung zu akzeptieren, falls solche eine notwendige Reaktion auf Herausforderungen darstellen.

Fundament

Siebtens ist es unabdingbar, dass sich die Genossenschaft 4.0 auf einem so-

liden wirtschaftlichen Fundament weiterentwickeln kann. Sie muss also gute Zahlen schreiben und wirtschaftlich erfolgreich sein. Als Genossenschaftsbank sollte sie die richtige Größe für ihre Aktivitäten haben, ihre Preispolitik und ihr Beratungskonzept optimiert und ein gutes Mitinhaber-konzept entwickelt haben. Sehr wichtig ist es, dass die internen Prozesse optimiert sind und geeignete Kooperationspartner zum Erfolg beitragen.

Fazit

Um die Genossenschaft 4.0 zu konstruieren, evtl. als Genossenschaftsbank 4.0, sollte sowohl die Kraft kluger Weichenstellungen genutzt werden als auch jene der erfolgreichen Tradition. Für die Zukunft gilt es sowohl Innovationen als Antworten auf aktuelle Herausforderungen zu finden als auch die Innovation, die seinerzeit von Friedrich Wilhelm Raiffeisen geschaffen wurde, behutsam weiter zu entwickeln. Ansatzpunkte dafür sind genug vorhanden.

* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Generalversammlung der Raiffeisenbank Region Ried im Innkreis am 23.05.2018 in Ried i.I.



Kräfte nutzen

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

Theresia Theurl

*Genossenschaftsbanken und ihr Management**

Der Raiffeisen Campus ist die Bildungseinrichtung für die Funktionärs- und Führungskräfteentwicklung der österreichischen Raiffeisen-Gruppe. In mehreren Modulen wird im Programm „Geno Plus“ fortgeschrittenes Wissen über Genossenschaften und Raiffeisenbanken aktualisiert. Schwerpunktmäßig geht es um Governance-, Management- und Regulierungsfragen von Genossenschaftsbanken.

Eingangs gilt es daran zu erinnern, dass Genossenschaften Kooperationen sind, die sich durch besondere Governancemerkmale auszeichnen. Damit unterliegen sie auch den typischen Informations- und Anreizproblemen, die Kooperationen eigen sind und die durch ein effektives Kooperationsmanagement zu adressieren und zu bewältigen sind. Die Identifikation eines Managementbedarfs und seiner Inhalte tritt bei Genossenschaften manchmal in den Hintergrund, was unterschiedliche Ursachen haben kann.

Managementaufgaben

Häufig ist es so, dass sich über einen langen Zeitraum herausgebildet hat, wer was zu tun hat. Wenn dies mit

guten Ergebnissen einhergeht, ist es nicht überraschend, dass eine explizite Befassung mit Managementaufgaben unterbleibt. Manchmal wird hingegen die Übereinstimmung von Wünschen und Zielen der Mitglieder als so offensichtlich und wirksam eingeschätzt, dass eine Thematisierung des Managements und konkreter Aufgaben unterbleibt. Vor diesem Hintergrund ist es nicht überraschend, dass die Mitgliedervertreter in Beiräten und Aufsichtsräten sowie in den Generalversammlungen nicht selten zu wenig Einblick in das Management ihrer Genossenschaft haben. Dieses stellt sich zunehmend als Problem dar, da die Regulierung fachliche Anforderungen an Funktionäre stellt, die Managementwissen beinhalten und

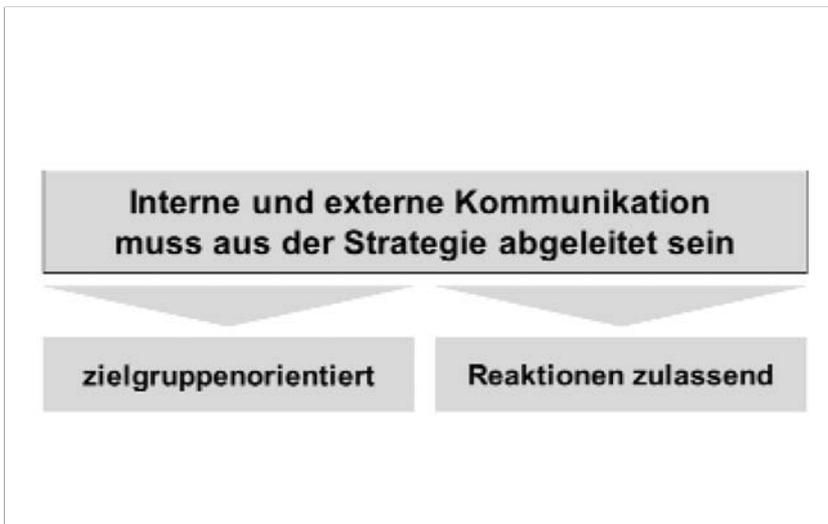
die auch kontinuierlich zu ergänzen, zu vertiefen und zu aktualisieren sind.

Managementorientierung

Die besonderen Governancemerkmale von Genossenschaften, die für deren Management relevant sind, sind Geschäftsmodell, Strategie und Wertestruktur. Dazu kommen die Besonderheiten der Zusammenarbeit in Verbänden, die weitere Herausforderungen für das Management beinhalten. Das kooperative Geschäftsmodell erzwingt es, Interessen in Einklang zu bringen und dafür zu sorgen, dass die Aufteilung der Kooperationsrente als gerecht eingeschätzt wird. Dies ist sowohl auf der Primärebene ein Thema als auch in der Gruppe insgesamt. Die Unternehmensstrategie beinhaltet das Alleinstellungsmerkmal der Orientierung aller Aktivitäten an den Mitgliedern und die Berücksichtigung der Vorgaben wie Gewinne erzielt, verwendet und verteilt werden dürfen. Die genossenschaftlichen Werte sind nicht immer offensichtlich, doch sie sind durch Geschäftsmodell und Strategie bestimmt. Es geht somit um realwirtschaftliche Verankerung der Aktivitäten in der Region, um Verantwortungsbereitschaft der Eigentümer und um Nachhaltigkeit. Einige weitere Werte können aus diesen Basiswerten abgeleitet werden. Mit Geschäfts-



Allgemeine Managementaufgaben in Genossenschaften und Verbänden



Kommunikation als Managementaufgabe

modell, Strategie und Werten sind auch die Ansatzpunkte sowie die Orientierung der konkreten Managementaktivitäten eingegrenzt. Hieraus leiten sich auch die skills ab, die Manager von Genossenschaften aufweisen sollten.

Managementkomplexität

Da Genossenschaften in Verbänden organisiert sind, erweitern sich die Managementaktivitäten um jene, die die Einbindung der Genossenschaft in den Verbund und die Mitwirkung in diesem betreffen. Somit steigt die Komplexität des Managements an. Es sind zusätzliche Aufgaben zu bewerkstelligen, es können sich Widersprüche und Inkonsistenzen zwischen dezentralen und gemeinsamen Interessen sowie zwischen unterschiedlichen Zeithorizonten ergeben und es sind die typischen Fallstricke von Kooperationen zu beachten. Dazu kommt, dass die Arbeitsteilung zwischen der Primärebene und den gemeinsamen Einrichtungen und Strukturen immer wieder neu auszutarieren sind. Gerade

in einem dynamischen Umfeld fordert dies das Management außerordentlich. Vor diesem Hintergrund ergibt sich ein breites Feld an Empfehlungen für ein effektives Management von Genossenschaften und in genossenschaftlichen Verbänden.

Kommunikationsstrategie

Ein immer wichtiger werdendes Element des genossenschaftlichen Managements besteht in der Kommunikation in der Genossenschaft und in der Gruppe sowie nach außen. Eine Kommunikationsstrategie muss aus einem Guss sein, jedoch nach den einzelnen Zielgruppen differenziert ausgearbeitet werden. Zusätzlich darf sie nicht einseitig sein, sie muss vielmehr Reaktionen zulassen, diese sogar einfordern. Sie sollte Elemente der Information, aber auch der Motivation enthalten. Letzteres ist vor allem deswegen wichtig, weil nicht immer präsent ist, wie aktuell die Zusammenarbeit in Genossenschaften und ihren Verbänden ist. Dieses Mitarbeitern, Mitgliedern und einer breiteren Öff-

fentlichkeit in zeitgemäßer Diktion und glaubwürdig zu kommunizieren, ist eine wichtige Managementaufgabe. Sie muss aus der Gesamtstrategie der Genossenschaft und der genossenschaftlichen Gruppe abgeleitet sein und darf nicht „aufgesetzt“ wirken. Mit größter Sorgfalt muss darauf geachtet werden, dass die Kommunikation tatsächlich mit dem Handeln übereinstimmt.

Fazit

Die skizzierten Managementaspekte gelten für alle Genossenschaften gleichermaßen. Allerdings stellen sich manche von ihnen für Genossenschaftsbanken speziell dar. Dies ist teils durch den starken Wettbewerb verursacht, in dem diese sich befinden, teils durch Vorgaben der Regulierung. Tendenziell gilt jedoch für alle Genossenschaften, dass ihr Management anspruchsvoller wird und dass strategische Weichenstellungen, über die die Mitglieder zu entscheiden haben, zunehmend eine intensivere Vorbereitung erfordern.

** Zusammenfassung eines Vortrags als Diskussionsgrundlage im Rahmen des Geno Plus Modul 1 „Raiffeisenstrukturen und Regularien“ am 10.03.2018 in Illmitz im Burgenland.*

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

Benedikt Lenz und Jan Henrik Schröder

XXIII. Nachwuchswissenschaftler/innen-Tagung der AGI an der WU Wien

Am 6. und 7. April 2018 fand die XXIII. Nachwuchswissenschaftler/innen-Tagung der AGI an der WU Wien statt. Im Rahmen der Vorträge stellten junge Wissenschaftler ihre aktuellen Forschungsprojekte und -ergebnisse vor rund 40 Teilnehmern zur Diskussion. Für das IfG Münster waren Benedikt Lenz und Jan Henrik Schröder mit zwei Beiträgen vor Ort.

Die Nachwuchswissenschaftler Tagung der Arbeitsgemeinschaft Genossenschaftswissenschaftlicher Institute e.V. (AGI) ist eine im Jahresturnus stattfindende Konferenz, welche die Förderung von jungen Wissenschaftlern sowie den Austausch und die Weiterentwicklung von Wissen auf dem Fachgebiet des Genossenschaftswesens adressiert.

Die 23. Tagung dieser Veranstaltungsreihe fand in diesem Jahr in Österreich auf dem neuen Campus der Wirtschaftsuniversität (WU) Wien statt. Vom Institut für Genossenschaftswesen (IfG) Münster stellten Benedikt Lenz und Jan Henrik Schröder in der Session zum Thema „Kreditgenossenschaften“ jeweils den aktuellen Stand ihrer Forschungsprojekte zur Diskussion. Dr. Eric Christian Meyer war als weiterer IfG-Teilnehmer auf der Konferenz vertreten, um die Session zum Thema „Genossenschaften in verschiedenen Sektoren“ als Chair zu leiten.

Am ersten Tag der Veranstaltung fanden zwei Sessions zu den Themen „Werte in Genossenschaften“ sowie „Survival Strategies for Co-operatives“ statt. Die Vorträge umfassten unter anderem folgende Inhalte: Blockchain und deren Potenziale für Genossenschaften, vertikale versus horizontale Kooperation, Generatio-

nenkonflikte in Konsumgenossenschaften sowie Genossenschaften als Innovationstreiber.

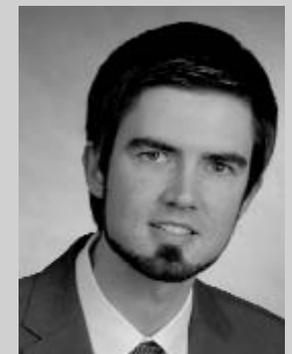
Am zweiten Tag folgten weitere interessante Sessions. In der Plenarsitzung zum Thema „Kreditgenossenschaften“ referierten Benedikt Lenz und Jan Henrik Schröder in einer jeweils 20-minütigen Präsentation über ihren aktuellen Projektstand und stellten sich in der anschließenden Diskussion den Fragen und Anregungen der zahlreichen Teilnehmer.

Benedikt Lenz referierte zum Themengebiet der Corporate Governance von Regionalbanken und stellte seine Hypothesen, sein Regressionsmodell und seine Datengrundlage vor. Jan Henrik Schröder hielt anschließend seinen Vortrag zur aufbau- und ablauforganisatorischen Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken.

Neben den wissenschaftlichen Vorträgen bot auch das Rahmenprogramm in Form gemeinsamer Mittags- und Abendessen Raum für einen regen Austausch zwischen den Teilnehmern. Die kommende Nachwuchswissenschaftler/innen-Tagung wird im Jahr 2019 in Nürnberg stattfinden.



Benedikt Lenz, M. Sc.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
IfG Münster



Jan Henrik Schröder, M. Sc.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
IfG Münster

➔ Benedikt Lenz
Jan Henrik Schröder
☎ (0251) 83-2 28 94
☎ (0251) 83-2 28 07
✉ info@
ifg-muenster.de

Sandra Swoboda

50. Hohenheimer Oberseminar

Das Jubiläums-Hohenheimer Oberseminar fand im April an seinem Ursprungsort, nämlich an der Universität Hohenheim statt. Vor 25 Jahren trafen sich hier zum ersten Mal Professoren und Nachwuchswissenschaftler, um aktuelle Forschungsprojekte aus der Industrieökonomik und der Wettbewerbspolitik zu besprechen. Seitdem findet die Veranstaltung halbjährlich an verschiedenen Universitäten statt.

Vom 19. bis zum 21. April 2018 fand das 50. Hohenheimer Oberseminar in der Aula des Schlosses der Universität Hohenheim statt. Zuvor eingereichte Papiere werden hierbei von einem Korreferenten vorgestellt, der eine kurze Zusammenfassung des Papiers vornimmt und anschließend Verbesserungsvorschläge aufzeigt. Anschließend wird das Papier im Plenum diskutiert. Vor allem Nachwuchswissenschaftler profitieren von der konstruktiven Kritik der anwesenden Professoren und Wissenschaftlern.

Bei diesem Hohenheimer Oberseminar war das IfG mit Doktorandin Sandra Swoboda vertreten, die ein Korreferat zu einem Papier hielt, welches die geografische Abgrenzung des relevanten Tankstellenmarktes anhand von Preiskorrelationstest vornimmt. Zudem wurden Papiere diskutiert, die



Sandra Swoboda, M. Sc.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
IfG Münster

sich unter anderem mit der Ministererlaubnis, dem Filmerfolg in Russland oder mit dem Zusammenhang zwischen den Medienbeiträgen und dem Wählerverhalten beschäftigten. Das eingereichte Papier von Sandra Swoboda konzentrierte sich auf den Zusammenhang zwischen der Marktstruktur und der Kartelldauer, wofür

sie ebenfalls wertvolle Anregungen und Hinweise für ihre weitere Forschungstätigkeit erhielt. Des Weiteren wurde im Rahmen des Jubiläums-HOS ein Sondervertrag zur Geschichte des HOS gehalten, der auf humorvolle Weise deskriptive Kennzahlen zu den Hohenheimer Oberseminaren der letzten 25 Jahre enthielt

Neben den Korreferaten bot das umfangreiche Rahmenprogramm den Teilnehmern ebenfalls die Möglichkeit sich über aktuelle und zukünftige Forschungsprojekte auszutauschen. Bereits am Abend vor der Veranstaltung bot das Get-Together in der Denkbar eine gute Gelegenheit alte Gesichter wiederzusehen und neue Gesichter kennenzulernen. Darüber hinaus lud der botanische Garten der Universität Hohenheim bei sonnigem Wetter zu einem Spaziergang ein. Hier konnte auch das ein oder andere Eichhörnchen beobachtet werden.

Das nächste Hohenheimer Oberseminar wird im Herbst 2018 stattfinden, wobei die Festlegung des Ortes noch aussteht.



Schloss Hohenheim

📍 Sandra Swoboda
☎ (0251) 83-2 29 55
✉ andreas.schenkel@ifg-muenster.de

Gordon Klein

Property rights and transaction costs – The role of ownership and organization in German public service provision

Vom 20. bis zum 22. April fand die Konferenz der International Industrial Organization in Indianapolis statt. Diese Veranstaltung brachte zum 16. Mal internationale Industrieökonominnen zusammen. Diesmal war auch das IfG vertreten.

Dieses Jahr richtet die Kelley School of Business in Indianapolis die Veranstaltung „The 16th Annual International Industrial Organization Conference“ aus, die als große Nordamerikanische Industrieökonominnen-Konferenz bekannt ist. Indianapolis, das im mittleren Westen der USA liegt, bot hierbei nicht nur amerikanischen, sondern auch vielen internationalen Forschern, insb. aus Europa, eine hervorragende Bühne, ihre Forschung vor einem hochkarätigen Publikum zu präsentieren.

Das Themenspektrum umfasste alle Teilbereiche der Industrieökonomik und erlaubte es, einen profunden Einblick auf den aktuellen Forschungsstand zu erlangen. Das hohe Niveau wurde dabei insb. auch durch hochkarätige Keynote-Sprecher unterstrichen. Zum einen präsentierte der Nobelpreisträger Jean Tirole aktuelle Erkenntnisse der theoretischen Forschung zum Thema Price-Caps, was auch vom Plenum direkt für eine umfassende Diskussion aufgegriffen wurde.

Zum anderen erlaubte Nancy Rose, einen detaillierten Einblick in die wettbewerbsrechtliche Praxis, den sie durch ihre leitende Tätigkeit in der Wettbewerbsabteilung des U.S. Department of Justice von 2014-2016 erlangen konnte. Dabei stand die Frage im Raum, welche Rolle die Industrie-



Jun.Prof. Dr. Gordon Klein
für Volkswirtschaftslehre,
insb. Regulierungsökonomik
/Industrieökonomik

ökonomik hat und welche Werkzeuge sie der Praxis liefern sollte. Diese Auswahl verdeutlicht das breite Spektrum an Themen und die Verbindung von Wissenschaft und Praxis, die auf dieser Konferenz im Vordergrund stehen. Zu dieser Themenvielfalt passte die industrieökonomische Forschung von IfG Mitglied, Juniorprofessor Dr. Gordon Klein, der die Forschungsarbeit „Property rights and transaction costs – The role of ownership and organization in German public service provision“ vorstellte. Hierbei handelt es sich um eine gemeinsame Arbeit mit Forschern des Düsseldorfer Instituts für Wettbewerbsforschung. Zentral für diese Arbeit ist die Untersuchung des regulierten Marktes für Müllentsorgung hinsichtlich des Einflusses, den zum einen die Organisation und zum anderen die Eigentümerstruktur auf die effiziente Bereit-

stellung von öffentlichen Dienstleistungen hat. Im Ergebnis wird dabei insbesondere herausgefunden, dass zwar private Unternehmen die Entsorgung effizienter als öffentliche durchführen können. Allerdings führen Mischformen nicht dazu, dass eine Effizienz ähnlich der privaten Unternehmen erreicht wird. Im Gegenteil, eine Bereitstellung in einer sogenannten Public Private Partnership führt dazu, dass der Dienst weniger effizient als bei rein privater oder rein öffentlicher Bereitstellung angeboten wird. Dies wird insb. mit Transaktionskosten, die durch eine schlechte Distribution der Entscheidungsrechte entstehen, begründet. Dieses Ergebnis hat dabei wichtige Implikationen hinsichtlich der optimalen Organisation öffentlicher Dienstleistungen. Abgerundet wurde das Vortragsprogramm von Abendveranstaltungen, die es den Teilnehmern erlaubten sich in ungezwungener Atmosphäre, im informellen Gespräch über die vorgelegten Forschungsergebnisse sowie der aktuellen Entwicklung im Forschungsfeld auszutauschen.

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

Unsere Partner stellen sich vor

Bauverein Langenfeld eG

Genossenschaftliche Werte im Digitalen Zeitalter

Am 29. Juli 1919, nur wenige Monate nach dem ersten Weltkrieg, wurde die Bauverein Langenfeld eG von einigen engagierten Bürgern der Stadt Langenfeld gegründet. In das Genossenschaftsregister wurde die Bauverein Langenfeld eG damals eingetragen: „Der Gegenstand des Unternehmens ist: Minderbemittelten gesunde und zweckmäßig eingerichtete Wohnungen in eigens erbauten oder angekauften Häusern zu billigen Preisen zu beschaffen (...).“ Der damalige Gründungsgedanke ist auch im Jahr 2018, fast 100 Jahre nach der Gründung, weiterhin die Hauptaufgabe der Genossenschaft und ihrer Mitglieder. Zwischenzeitlich haben sich neben der damaligen Herausforderung, Wohnraum zu „billigen“ Preisen zur Verfügung zu stellen, weitere Aufgaben ergeben, die es gilt umzusetzen. Den Einklang zwischen den Bauten der Nachkriegszeiten mit der modernen Zeit, die sich auch stets im Wandel befindet, zu finden, ist eine stetige Aufgabe.

Zwischen 1922 und 1939 wurden die ersten 200 Wohnungen der Genossenschaft fertiggestellt und die Genossenschaft hatte großes Glück, dass diese Wohnungen im zweiten Weltkrieg weitestgehend von Kriegsschäden verschont geblieben sind. Nach dem zweiten Weltkrieg rückten alle Genossen näher zusammen und haben durch Selbsthilfe die Wohnungsnot innerhalb von Langenfeld verringert. In den 50er Jahren entwickelte sich bei der Bauverein Langenfeld eG ein regelrechter Bauboom und weitere 600 Wohnungen wurden errichtet. Die meisten Bauten wurden dann in den 90er Jahren unter Denkmalschutz gestellt. Eine Modernisierung oder gar der Abriss und Aufbau von modernen

Wohnungen, die den heutigen technischen Anforderungen entsprechen, ist somit nicht mehr gegeben. Auch die Bedürfnisse an den Wohnraum der Genossenschaftsmitglieder und somit der Nutzer haben sich in den Jahren verändert.

Mit Einbruch des Digitalen Zeitalters hat die Genossenschaft gelernt, den Altbestand mit Hilfe von technischen Neuerungen zu „modernisieren“. Energieeinsparungen durch Wärmedämmung, neue Türen etc. sind aufgrund des Denkmalschutzes nicht bzw. nur mit einer hohen finanziellen Belastung möglich. Die Digitalisierung ermöglicht dem Nutzer der Bauverein Langenfeld eG jedoch seit 2008 mit Hilfe des Mieterserviceportals die

Einsicht der tagesaktuellen Heizungsverbräuche und somit selbst einen Beitrag zur Energiewende zu leisten. Die Breitbandverkabelung aller Wohnungen ist bereits seit vielen Jahren Standard bei den Genossenschaftswohnungen und bietet die Grundlage für die Kommunikation und Medienversorgung. Der Ausbau des Glasfasernetzes wird von der Genossenschaft sukzessive durchgeführt. Insbesondere im Zuge von Modernisierungen werden in den Wohnungen mindestens FTTH-, zum Teil sogar FTTD-Versorgungen vorbereitet. Auch der Bau des eigenen Nahwärmenetzes für das Quartier und der Betrieb über regenerative Energien zeigen, dass die Bauverein Langenfeld

eG alle Ressourcen ausschöpft, um ein Akteur der Energiewende zu sein. Aufgrund der CO₂-Einsparungen und des Einsatzes von nachwachsenden Rohstoffen ist die Bauverein Langenfeld eG ein fester Bestandteil der „Energetischen Stadtsanierung“ in Langenfeld geworden. Nachhaltigkeit wird aber nicht nur im ökologischen und ökonomischen Sinne bei der Bauverein Langenfeld eG praktiziert.

Neben den Herausforderungen des eigenen Wohnungsbestandes gehört es auch zur täglichen Aufgabe, das genossenschaftliche Konzept mit dem Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“ nicht aus den Augen zu verlieren. Durch den digitalen Wandel wird vieles vereinfacht, aber so manches auch vernachlässigt. Die besondere Wohnform, die die Bauverein Langenfeld eG ihren Mitgliedern bietet, ist die Form zwischen Miete und Eigentum. Jeder Bewohner der Genossenschaft weiß, dass er sich selber in die Genossenschaft einzubringen hat, damit ein Miteinander und nicht ein Nebeneinander entsteht.

Das MemberValue-Konzept, als Teil des sozialen Managements und weiteren Nachhaltigkeitsgedanken, schafft Anreize für neue Mitglieder und zeigt auch, dass die Bauverein Langenfeld eG eine soziale Verantwortung für ihre Mitglieder übernimmt. Genau dieses MemberValue-Konzept macht das Wohnen und Leben bei der Bauverein Langenfeld eG zu etwas besonderen und bindet die Mitglieder und Nutzer langfristig.

Genossenschaftsmitglieder haben die Möglichkeit, im Mietercafé nachbar-



Foto: Bauverein Langenfeld eG

Das Vorstandsteam des Bauverein Langenfeld eG
von links: Wolfgang Paumen, Arnd Ziervogel, Heinrich Reuter, Hubertus Dedeck

schaftliche Kontakte zu pflegen und Feste zu feiern, im Gästehaus ihre Besucher unterzubringen und durch die Teilnahme am Gästewohnungspool andere Genossenschaften und die Umgebung kennen zu lernen.

Wohnen bei der Bauverein Langenfeld eG ist heutzutage viel mehr als nur ein „Dach über dem Kopf“ zu haben. Eine funktionierende Nachbarschaft und der soziale Zusammenhalt aller Mitglieder bedeutet genossenschaftliches Wohnen. Die Begegnungsstätte für Nutzer und Mitglieder sowie weitere Angebote bieten einen zusätzlichen Raum, Kontakte zu knüpfen und zu pflegen sowie weitere Möglichkeiten, sich gegenseitig zu unterstützen.

Die Genossenschaft und somit auch die Bauverein Langenfeld eG ist nicht nur eine spezielle Rechtsform, die traditionsgemäß mit den Synonymen Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung verbunden ist. Sie

ist eine Wohnform, die für junge Menschen und Familien, aber auch für Ältere ein zukunftsorientiertes Wohnen, verbunden mit einer Vielzahl von Dienstleistungs- und Serviceangeboten garantiert. Die Verbindung von Tradition und Innovation ist machbar durch die Zusammenarbeit der Bauverein Langenfeld eG mit ihren Mitgliedern und Servicepartnern.

➔ Hubertus Dedeck
☎ (02173) 9742 -0
✉ hubertus.dedeck@bauverein-langenfeld.de

Publikationen

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 179
IFRS 11 und 12 – Fluch oder Segen für die Finanzberichterstattung der Kooperationspartner? Erste Ergebnisse aus der Analyse der Eigenkapitalkostenentwicklung der Unternehmen des deutschen Prime Standards



Im Jahr 2013 wurden die internationalen Rechnungslegungsstandards zur Abbildung von Gemeinschaftsunternehmen angepasst. Während IAS 31 ein Wahlrecht zwischen Quotenkonsolidierung oder at-Equity Bilanzierung eröffnete, vereinheitlicht IFRS 11 die Berichterstattung zur at-Equity Bilanzierung. Die Untersuchung von Unternehmen des deutschen Prime Standards zeigt, dass unter IAS 31 quotalkonsolidierende Unternehmen vor Einführung der Änderungen nicht von niedrigeren Eigenkapitalkosten profitierten. Ihre Eigenkapitalkosten

haben sich mit Einführung von IFRS 11 und 12 gegenüber durchweg at-Equity bilanzierenden Unternehmen zudem weiter erhöht, auch wenn die Eigenkapitalkosten letzterer Unternehmen ebenfalls gestiegen sind.



Robin Paul Wolf

IFRS 11 und 12 – Fluch oder Segen für die Finanzberichterstattung der Kooperationspartner? Erste Ergebnisse aus der Analyse der Eigenkapitalkostenentwicklung der Unternehmen des deutschen Prime Standards, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 179, Mai 2018, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 180
Unternehmensgründungen und Hochschulen – Eine Analyse der Bedeutung von universitärer Entrepreneurship-Bildung und Clustermitgliedschaften auf regionale Unternehmensgründungen

Die räumliche Konzentration von wissensbasierten Unternehmensgründungen wird sowohl in der Wissenschaft als auch in der Politik diskutiert. Das vorliegende Arbeitspapier untersucht die Bedeutung universitärer Entrepreneurship-Bildung auf regionale Unternehmensgründungen und inwiefern dies durch Clustermitgliedschaften der betrachteten Hochschulen beeinflusst wird. Somit wird sowohl die steigende Bedeutung von



Hochschulen als wissenserzeugende Institutionen als auch die regionalökonomische Debatte um Innovationscluster berücksichtigt. Unter Verwendung von EXIST-Gründerstipendien gelingt es, einen positiven Zusammenhang zwischen regionalen Gründungsaktivitäten und Entrepreneurial Education festzustellen. Darüber hinaus kann eine positive Beeinflussung dieses Zusammenhangs durch Clustermitgliedschaften hinsichtlich der Qualität der Spillover identifiziert werden.



Tobias Bollmann

Unternehmensgründungen und Hochschulen – Eine Analyse der Bedeutung von universitärer Entrepreneurship-Bildung und Clustermitgliedschaften auf regionale Unternehmensgründungen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 180, Mai 2018, kostenlos erhältlich.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 127 Strategische Ausrichtung von Energiegenossenschaften



Energiegenossenschaften haben in Deutschland in den vergangenen Jahren zunehmende Bedeutung erlangt. Energiewirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen sowie die Entwicklung der Energiepolitik fördern nicht nur die Gründung von Energiegenossenschaften, sondern sie erfordern es auch zunehmend, dass sich diese mit ihrer strategischen Ausrichtung sowie mit zukünftigen Geschäftsfeldern auseinandersetzen. Der vorliegende Band untersucht nun nicht nur die besondere Governance von Energiegenossenschaften, sondern konzentriert sich auf eine Analyse ihres MemberValues und die Identifikation von Maßnahmen zu dessen Steigerung unter Berücksichtigung strategischer Herausforderungen. Er untersucht, welche Herausforderungen sich für Energiegenossenschaften aus den sich wandelnden Rahmenbedingungen des Energiesektors ergeben. Zusätzlich erforscht sie anhand

einer Mitgliederbefragung, welche Erwartungen die Mitglieder an ihre Energiegenossenschaft knüpfen und wie sie ihre Rolle und Aufgabe in dieser sehen. Zudem wird ein Fokus auf die Identifikation von Einflussfaktoren des MemberValues gelegt.



Silvia Kleene

Strategische Ausrichtung von Energiegenossenschaften – Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung des MemberValues, Münstersche Schriften zur Kooperation, Bd. 127, Aachen: Shaker, 2018, 270 S., 29,80 €.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 128 Marktdisziplinierung, Einlagensicherung und das Risikoverhalten von Banken



In Wissenschaft und Praxis wird davon ausgegangen, dass Finanzmärkte in der Lage sind, Banken in ihrem Verhalten zu disziplinieren. Wie stellt sich dies bei Genossenschaftsbanken und genossenschaftlichen Bankengruppen mit ihrer speziellen Governance dar, die Märkte teils durch die Zusammenarbeit in

Netzwerken ersetzt? Dabei wird in der Europäischen Bankenunion eine gewisse Widersprüchlichkeit zwischen erweiterten Offenlegungspflichten zur Förderung der Marktdisziplinierung und der Einlagensicherung, die dem Gläubigerschutz dient, gesehen. Diese Konstellation verdient vor dem Hintergrund der Anwendung dieser Regulierungsinstrumente, die für kapitalmarktorientierte und international aktive Banken konzipiert wurden, dennoch aber für alle Banken gelten, besondere Aufmerksamkeit. Bei den Genossenschaftsbanken stellt sich die Frage der Wirksamkeit erweiterter Offenlegungspflichten besonders deutlich, denn Genossenschaftsanteile werden nicht auf dem Finanzmarkt gehandelt und es existiert ein bewährtes Institutssicherungssystem der genossenschaftlichen Finanzgruppe. Im Rahmen einer empirischen Analyse, die die Marktdisziplinierung auf der Sekundärebene, jene auf der Primärebene sowie das Risikoverhalten von Genossenschaftsbanken im Rahmen ihrer Gruppe beinhaltet, werden neue Ergebnisse vorgelegt und aussagekräftige Schlussfolgerungen abgeleitet.



Susanne Günther

Marktdisziplinierung, Einlagensicherung und das Risikoverhalten von Banken – Eine empirische Analyse für die Institutssicherung deutscher Genossenschaftsbanken, Münstersche Schriften zur Kooperation, Bd. 128, Aachen: Shaker, 2018, 312 S., 29,80 €.

Raiffeisen 2018 Ökonomische Innovation – Gesellschaftliche Orientierung

2018 gilt es den 200. Geburtstag von Friedrich Wilhelm Raiffeisen zu feiern. Er ist einer der Pioniere der genossenschaftlichen Kooperation. In einem Zeitraum großer gesellschaftlicher und politischer Umwälzungen, die tiefgreifende ökonomische Folgen für die Menschen mit sich brachten, schuf er eine organisatorische Innovation mit weitreichenden Folgen. Es gelang ihm nicht nur, für viele Menschen die wirtschaftliche Existenzfähigkeit zu verbessern, sondern es kam zu einer Aufwertung von Wirtschafts- und Lebensräumen. Seine Darlehenskassenvereine und die sonstigen ländlichen Genossenschaften sind eine der tiefen Wurzeln der genossenschaftlichen Wirtschaft, die auch heute in vielen Lebensbereichen und in vielen Gebieten der Welt noch große Bedeutung hat.

Die Klammer dieses Bandes besteht darin, dass nicht nur zurück, sondern vor allem nach vorne geblickt wird. Theresia Theurl stellt das aktuelle Verständnis und die Merkmale der genossenschaftlichen Kooperation vor, wie sie sich heute herausgebildet haben. Es stellt sich heraus, dass bei allen Veränderungen in den Rahmenbedingungen eines langen Zeitraums die genossenschaftlichen Konstanten nach wie vor gültig sind. Timothy W. Guinane analysiert das wirtschaftliche



und gesellschaftliche Umfeld zur Lebenszeit von Raiffeisen, um seine Innovation dort zu verorten. Er kommt zum Ergebnis, dass er von den vorgefundenen Verhältnissen in seinem Aktivitätsraum geprägt wurde und Abweichungen zu anderen genossenschaftlichen Pionieren dadurch erklärt werden können. Ludwig Theuvsen und Stephan Paul setzen sich mit den Genossenschaften in jenen Bereichen auseinander, die für Raiffeisen im Vordergrund standen, die ländlichen Genossenschaften und die Genossenschaftsbanken. Sie arbeiten die aktuellen Strukturen, ihre Bedeutung sowie die Herausforderungen, denen sie heute gegenüberstehen, heraus. Immer noch sind starke Spuren von

Raiffeisens seinerzeitiger Innovation zu spüren. Neu gegründet werden Genossenschaften heute in wirtschaftlich expandierenden und gesellschaftlich wichtigen Bereichen. Es hat sich herausgestellt, dass sie ihre Stärken vor allem in Zeiten von Wandel und Disruption ausspielen können. Dies zeigt Helmut Dietl auf, wenn er nach den genossenschaftlichen Geschäftsfeldern der Zukunft fragt und die genossenschaftliche Organisation von Plattformen der Internetwirtschaft als zukunftsweisend einschätzt. Obwohl Raiffeisen sein Geschäftsmodell der kooperativen Selbsthilfe unter den historischen Bedingungen in der Mitte des 19. Jahrhunderts entwickelt hat, ist es heute aktueller denn je.



Theresia Theurl (Hrsg.)

Raiffeisen 2018. Ökonomische Innovation – Gesellschaftliche Orientierung, DG Verlag, Wiesbaden 2018, ISBN 978 3 87151 202 5, 144 S., 22,00 €.

Pinnwand



Das IfG hat seit dem 1. Januar fünf neue Studentische Mitarbeiter. Linda Hoffmann studiert VWL im Master, Robin Kehl hat eine Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Volksbank Bielefeld-Gütersloh absolviert und studiert nun Betriebswirtschaftslehre im Master-Studiengang. Sopeka Sothilingam und Benedikt von Albedyll studieren beide Betriebswirtschaftslehre im Master Studiengang und Johannes Söpper studiert Volkswirtschaftslehre im Bachelor.



Sönke Behrens hat das IfG nach der Beendigung seines BWL-Bachelor-Studiums zum 30. April verlassen. Bereits einen Monat zuvor verabschiedete sich Cornelius Nicolay nach Abschluss seines VWL-Masterstudiums vom IfG und tritt eine Trainee-Stelle bei der Europäischen Zentralbank an.

Im Fokus

Innovation von Friedrich Wilhelm Raiffeisen

Von der Wohltätigkeit zur Selbsthilfe

Rückblickend kann heute davon ausgegangen werden, dass Friedrich Wilhelm Raiffeisen eine außerordentlich geeignete Persönlichkeit war, um den Rahmenbedingungen des 19. Jahrhunderts zu begegnen. Auf große gesellschaftliche und politische Umwälzungen, die tiefgreifende ökonomische Folgen mit sich brachten, reagierte er mit einer institutionellen – einer organisatorischen – Innovation, die unter der Bezeichnung „Genossenschaft“ bekannt geworden und untrennbar mit den Namen Friedrich Wilhelm Raiffeisen verbunden ist. Diese Zuordnung soll andere genossenschaftliche Pioniere nicht geringerschätzen, die jeweils zu ihrer Zeit, auch gleichzeitig und vor Raiffeisen, und in ihrem Aktivitätsfeld zur Entstehung und Verbreitung dieser Innovation beigetragen haben. Dies schmälert jedoch nicht den außerordentlichen Verdienst um die Genossenschaft von Friedrich Wilhelm Raiffeisen.

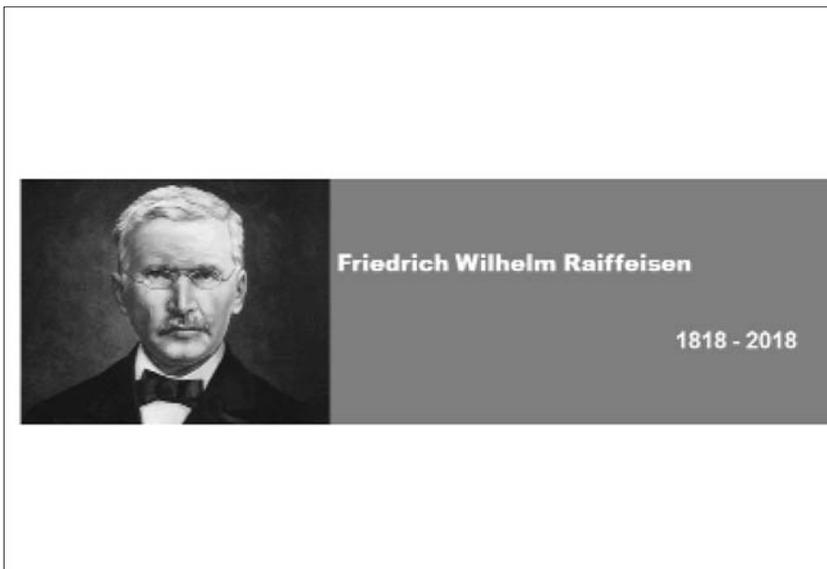
Friedrich Wilhelm Raiffeisen war wohl ebenso zupackend und beharrlich als auch in der Lage, aus Erfahrungen, Fehlschlägen und Fehleinschätzungen zu lernen. Die Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen und zu helfen, ist dazu gekommen. Die Orientierung an christlichen Wer-

ten und ein starker Glaube haben ihn und sein Handeln zusätzlich geprägt. Aus ihnen stammen die informellen Institutionen, ohne die sein Wirken nicht zu erklären ist. 200 Jahre nach der Geburt von Friedrich Wilhelm Raiffeisen zeigt sich, dass Raiffeisens Innovation auch heute noch eine star-

ke Inspiration für die Zukunft beinhaltet. Welches ist aus heutiger Sicht ihr Gehalt, welches sind also ihre historischen Konstanten und wie hat diese Raiffeisen seinerzeit gesehen? In diesem Beitrag wird eine von zahlreichen Konstanten aufgegriffen und die Entwicklung vorgestellt, die Raiffeisen diesbezüglich genommen hat.

Kooperationsrente

Genossenschaften werden heute als klassisches Beispiel der kollektiven Selbsthilfe eingeschätzt. Die bittere Not in den Gemeinden des Westerwalds bildete den Ausgangspunkt des Denkens und Tuns von Raiffeisen. Dass die Bedrohung der physischen und/oder der ökonomischen Existenz vieler Einzelner zur Zerstörung von Wirtschaftsräumen und zur Destabilisierung von Gesellschaften führt, veranlasste ihn zum Handeln. Viele Menschen wissen heute, dass sich in Ge-



Raiffeisen 200

nossenschaften mehrere Personen oder Unternehmen zusammen tun, um gemeinsam etwas zu schaffen, was sie alleine nicht erreichen könnten. Die genossenschaftliche Zusammenarbeit lässt Ergebnisse entstehen, die ohne Zusammenarbeit nicht erreichbar wären. Die Differenz der beiden Ergebnisse bringt die Kooperationsrente zum Ausdruck. Meist wird sie in wirtschaftlichen Werten formuliert, was jedoch nicht zwingend ist. So zielen unternehmerische Aktivitäten als Geschäftszweck von Genossenschaften entweder auf bessere wirtschaftliche Ergebnisse oder auf solche, durch die sich eine unternehmerische Tätigkeit überhaupt erst rechnet. Auf diese Weise können wirtschaftliche Existenzgrundlagen geschaffen werden. Doch auch die Zusammenarbeit bei sozialen, kulturellen oder anderen Projekten ermöglicht Kooperationsrenten. Ihr Entstehen setzt keine pekuniäre Bewertung voraus, wohl aber Kalküle, die es ermöglichen unterschiedliche Ergebnisse auf der Grundlage individueller Zielfunktionen zu vergleichen und einzuordnen. Der Gründung von Genossenschaften liegen also einzelwirtschaftliche Überlegungen zugrunde, es werden von privaten Akteuren freiwillige Kooperationsvereinbarungen getroffen.

Existenznot

Falls Möglichkeiten für wirtschaftliche Aktivitäten fehlen und Kooperationen nicht möglich sind, werden einzelwirtschaftliche Aktivitäten unterbleiben, was zur Bedrohung der physischen und/oder der ökonomischen Existenz Einzelner führen

kann. Treten solche Entwicklungen jedoch für viele Menschen gleichzeitig auf, gehen die Wirkungen weit über diese hinaus, können Wirtschaftsräume zerstören und Gesellschaften destabilisieren. Die Zeit Friedrich Wilhelm Raiffeisens in den Gemeinden des Westerwalds bietet dafür reiches Anschauungsmaterial. Er selbst hat mit deutlichen Worten formuliert: „Es ist wirkliche Noth,

stehen die Optionen karitativer Unterstützungen durch öffentliche oder durch private Wohltätigkeit oder durch den Aufbau einer selbsttragenden ökonomischen Basis zur Verfügung. Die Konstellation ähnelt den aktuellen Grundsatzdiskussionen in der Entwicklungshilfepolitik. Die Wahl von Transferlösungen setzt entsprechende private und/oder öffentliche Fonds und Regularien ihrer Ver-



Raiffeisens Innovation (1)

große Noth vorhanden, größere Noth als die den unteren Volksschichten ferner Stehenden glauben mögen: es fehlt an Geld, welches bei den gegenwärtigen Verhältnissen dem kleineren Gewerbe und dem platten Lande immer mehr entzogen wird.“

Grundkonsens

In einer solchen Situation stellt sich die Frage wie eine Gesellschaft mit solchen Verhältnissen umgeht, welche Inhalte ein gesellschaftlicher Grundkonsens beinhaltet. Grundsätzlich

wendung voraus und leidet unter den bekannten Anreizproblemen. Auch diese hat Friedrich Wilhelm Raiffeisen sehr pointiert formuliert: „Die directe Hülfe ohne Gegenleistungen der Bevölkerung, hat sich indessen überall als höchst nachtheilig erwiesen. Es läßt sich dabei niemals die Grenze, sowie das Verhältniß der den einzelnen Familien zuzuwendenden Beträge genau feststellen. Mißgunst und Unzufriedenheit sind die natürlichen Folgen. Was aber das schlimmste ist, es werden die günstigen Zeiten

Von der Verantwortung der Förderer zu jener der Geförderten



**Raiffeisens Erfahrung
Raiffeisens Entwicklung
Anreizprobleme
Wirtschaften passt zu Werten
Vertrauensanker
Investition in Vertrauen
„Gedeihliche Wirksamkeit“**

Raiffeisens Innovation (2)

zum Sparen nicht benutzt, da man sich für den Fall der Noth auf wiederkehrende Unterstützungen verläßt.“

Selbsthilfe

Die zweite Option entspricht einer Kooperation mit Menschen oder Unternehmen in ähnlicher Lage, die ihr Schicksal selbst in die Hand nehmen oder dies tun, indem sie entsprechenden Ratschlägen folgen. Eine solche existenzschaffende oder -sichernde Lösung einer kollektiven Organisation der wirtschaftlichen Tätigkeit von Einzelnen, wenn deren isoliertes Agieren nicht zielführend ist, entspricht kollektiver Selbsthilfe und setzt die Idee der Subsidiarität um. Auf dieses Fundament sind Genossenschaften zurückzuführen, die daher Organisationen des privaten Sektors einer Volkswirtschaft sind. Ihre Gründungssituation ist eine privatwirtschaftliche. Die von einer Notlage oder einer vergleichbaren Situation unmittelbar Betroffenen werden pro-

blemlösend aktiv. Dies geschah in der Zeit von Raiffeisen auf seine Empfehlung hin. Zusätzlich gründete er selbst Genossenschaften. Detaillierte Leitfäden für die Gründung genossenschaftlicher Vereine und deren Unternehmensführung kursierten. „Die in vielen Gegenden auffallend zunehmende Verarmung der ländlichen Bevölkerung erheischt kräftige Abhilfe. Erfahrungsgemäß ist dazu zweierlei nöthig: Geld und die Kenntnisse, solches möglichst nutzbar anzuwenden. ... Die hier vorgeschlagenen Vereine gründen sich auf die unbedingtste Selbsthilfe. Letztere bewirkt die Entfaltung, sowie die möglichst ausge dehnteste Anwendung und Nutzbarmachung der Kräfte der Bevölkerung und des Bodens.“

Solidarität

Aus dem genossenschaftlichen Gründungskontext kann auch die häufig zielierte genossenschaftliche Solidarität abgeleitet werden. Menschen unter-

stützen andere Menschen beim Aufbau einer wirtschaftlichen Existenz und helfen sich dadurch wiederum selbst. Kollektive Selbsthilfe grenzt sich gegenüber einem staatlichen oder privaten Paternalismus ab. Dabei sollte nicht übersehen werden, dass auch Genossenschaften ihre Anreizprobleme aufweisen, wenngleich sie anders gelagert sind. Genossenschaften als Organisationen auf der Grundlage kollektiver Selbsthilfe weisen daher auch ein spezielles ordnungspolitisches Profil auf, das durch die Ausgestaltung ihrer Verfügungsrechte und Koordinationsmechanismen bestimmt wird und nach wie vor die Konstellation spiegelt, in der Genossenschaften seinerzeit entstanden sind. Es handelt sich nicht um staatliche Einrichtungen, weder bezüglich ihrer Eigentümerstruktur noch bezüglich ihrer wirtschaftlichen Orientierung, sie sind auch nicht gemeinnützig.

Alternativen?

Die Betonung dieser Merkmale hat deswegen große Bedeutung, weil in der historischen Epoche des Wirkens von Friedrich Wilhelm Raiffeisen erstens Systeme einer sozialen Sicherung nicht vorhanden waren und stattdessen punktuelle und lokal organisierte Fürsorgesysteme nur minimale Unterstützung für Gesellschaftsmitglieder boten, die in Not geraten waren. Zweitens entstanden in diesem Zeitraum Vorschläge und erste Ansätze für umfassende staatliche Aktivitäten, die die Auswirkungen der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umwälzungen mildern sollten. Zu nennen sind Sozialversicherungssys-

teme und Gesellschaftsentwürfe wie sie etwa Karl Marx, im selben Jahr wie Raiffeisen geboren, vorschlug.

Wohltätigkeit

Zwei zusammenhängende Aspekte im Werk von Friedrich Wilhelm Raiffeisen sind im Kontext der privaten Selbsthilfe aus heutiger Sicht besonders hervorzuheben. So folgte es wohl seiner christlichen Verankerung, dass sich die Selbsthilfe anfangs eher als Instrument von Nächstenliebe und Wohltätigkeit herausbildete. Dies manifestierte sich auf die Weise, dass er wohlhabende Bürger dazu gewinnen konnte als Mitglieder der Vereine Eigenkapital aufzubringen, aus denen der armen Bevölkerung Kredite gewährt wurden. Die Verpflichtung zur Rückzahlung wurde in einem sehr engen Sinne als Selbsthilfe interpretiert. Damit war auch das einzelwirtschaftliche Kalkül eines Abwägens zwischen der Situation ohne und mit genossenschaftlicher Kooperation, das eine rationale Herangehensweise zugrunde legt, die nach der individuellen Vorteilhaftigkeit fragt, bei Raiffeisen ursprünglich ein eher indirektes.

Anreizprobleme

Doch die daraus resultierende Anreizstruktur führte bei Raiffeisen zunehmend zu einer Ernüchterung: „Warum wurden die Mitglieder lau und interessenlos? Alle wirkten wohl uneigennützig aus Nächstenliebe, manche blieben auch nur mir zuliebe, aber sie mußten nichts einsetzen und beanspruchten auch nichts. Der Grundsatz der Selbsthilfe ist nur insofern vor-



handen, indem kein Schuldner etwas geschenkt bekommt und unnachsichtig zur Zurückzahlung von Kapital und Zinsen angehalten wird. ... Offenbar ist es auf die Dauer nicht möglich, die Menschen dazu zu bringen, ohne eigennützige Motive und Profit ihre Arbeitskraft und ihr Geld einzusetzen.“ Dies ist eine bemerkenswerte Dokumentation der gemachten Erfahrung, die zu einer geänderten Inter-



pretation von Selbsthilfe durch Raiffeisen führt.

Entwicklung

Die Mustersatzung, die später als Grundlage für die meisten Neugründungen diente, trug dieser Modifikation dann konsequent Rechnung. So musste jeder Kreditnehmer nun auch Mitglied sein und es musste ein Eintrittsgeld bezahlt werden, die Mitglieder hatten Geschäftsanteile zu zeichnen, es konnten Dividenden ausgeschüttet werden. Mit diesem Wandel wurde das Prinzip der kollektiven Selbsthilfe nun vollständig umgesetzt. „Ich konnte mich von der Idee nur ungerne trennen, daß solche Vereine nicht auf Eigennutz, sondern auf Christenpflicht und Nächstenliebe gegründet werden und fortbestehen müßten. Gegen den hochachtbaren auf dem Gebiete der Volkswirtschaft so sehr verdienten Herrn Schulze-Delitzsch hatte ich diese Idee in einem Briefwechsel sehr warm verteidigt; nach den gemachten Erfahrungen muß ich demselben indes auf das vollständigste darin Recht geben, daß derartige Vereine nur dann lebensfähig sind und bestehen können, wenn sie auf die unbedingte Selbsthilfe gegründet, d.h. nur aus solchen Personen gebildet sind, welche der Hilfe persönlich bedürfen.“ Raiffeisen findet für sich auch eine konsistente Verbindung zwischen der Hilfe von Gott, umgesetzt über Wohltätigkeit, und der Selbsthilfe: „Auch hier muß der Spruch Beachtung finden: ‚Hilf Dir selbst, so hilft dir Gott.‘ Wer sich nicht selbst helfen will, dem können

auch die Vereine, dem kann auch Gott nicht helfen.“

Interpretation

Es mag auf diese Entstehungsgeschichte und die Ursprünge der Idee der kollektiven Selbsthilfe bei Raiffeisen zurückzuführen sein, dass Genossenschaften auch heute noch manchmal vorschnell als Lösung für fast alle gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Herausforderungen genannt werden und dabei ihr Potenzial und die Voraussetzungen für ihren Erfolg gründlich überschätzt werden. In Erinnerung an zentralverwaltungswirtschaftliche Systeme werden sie nicht selten auch als staatliche Einrichtungen eingeschätzt, manchmal auch als Instrumente der Sozialpolitik. Verklärt und ihren Vereinshintergrund betonend werden sie auch als Organisationen vereinnahmt, die sich jeglichen ökonomischen Restriktionen entziehen könnten. Genossenschaften folgen auch keinem – wie immer gearteten – dritten Weg. Sie sind zwar hybride Organisationen, aber eben nicht zwischen Privatwirtschaft und Gemeinwirtschaft, sondern ihre Hybridität entfaltet sich vielmehr zwischen den Koordinationsmechanismen des Marktes und eines integrierten Unternehmens. Dies ist für Kooperationen kennzeichnend.

Identität

Die genossenschaftliche Kooperation ist eine organisatorische Innovation, die wir unter anderen Friedrich Wilhelm Raiffeisen verdanken, dessen 200. Geburtstag es in diesem Jahr gebührend zu feiern gilt. Er steht in der ersten Reihe der genossenschaftlichen

Pioniere. Die Innovation hat sich als nachahmenswert und als nachhaltig herausgestellt. Wenn man von Tradition spricht, dann denkt man zuerst an die Vergangenheit. Dass es vielen Genossenschaften immer wieder gelungen ist, überzeugende Antworten auf unterschiedlichste Herausforderungen zu finden, ist der äußere Ausdruck ihrer Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit. Dies gelingt einer Organisationsform ebenso wie einzelnen Organisationen nur dann, wenn sie ihre Identität trotz kontinuierlicher Anpassung von Leistungen, Prozessen und Strukturen erhalten kann. Diese Anforderung enthält einen inhärenten Widerspruch. Ihn aufzulösen setzt den Wunsch voraus, etwas weiter geben zu wollen und die Fähigkeit mit Risiken aller Art verantwortungsbewusst umzugehen. Die Sensibilität, neue Entwicklungen früh zu erkennen, muss ebenso dazukommen wie die Bereitschaft sein Innenleben immer wieder zu optimieren und damit effiziente Wertschöpfung zu ermöglichen.

Vertrauensanker

Analysiert man den Inhalt der damaligen „Innovation Genossenschaft“ so stellt man eine stimmige Kombination aus Geschäftsmodell, Strategie und Wertegerüst fest, die als ein Vertrauensanker für die Akteure in den Genossenschaften und ebenso für Menschen und Unternehmen interpretiert werden konnten, die mit Genossenschaften zu tun hatten. Man würde Genossenschaften aber nicht gerecht werden, wenn man nicht am Fundament ansetzen würde, das seinerzeit gelegt wurde. Dieses Fundament bil-

dete damals ebenso wie heute die private Selbsthilfe, auf die konsequent gesetzt wurde und die nicht nur einzelwirtschaftliche, sondern auch gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Verbesserungen in ausweglos scheinenden Situationen ermöglicht hat. Nicht der Ruf nach dem Staat und Hilfe von außen standen im Vordergrund, sondern die Findigkeit zu eigenständigen Lösungen und die Bereitschaft Verantwortung dafür zu übernehmen.

Meilenstein

Rückblickend bedurfte es wohl einiger Pioniere, die die Kraft ahnten, die durch kollektive Selbsthilfe entfaltet werden kann und darüber nicht nur Vermutungen anstellten, sondern Initiativen setzten, dabei auch bereit waren, aus der Erfahrung zu lernen. Man kann Friedrich Wilhelm Raiffeisen in heutiger Diktion wohl einen „Enabler“ nennen, jemand der neue Lösungen initiiert, vorangetrieben und weiterentwickelt hat. Dabei ist besonders hervorzuheben, dass Raiffeisen den Menschen, die sich selbst helfen sollten, ursprünglich sogar weniger zutraute als sie zu leisten imstande waren. Sie waren in der Lage und bereit, mehr Verantwortung zu übernehmen, als Raiffeisen von ihnen erwartet hatte. Andererseits zeigten sich gleichzeitig auch die Grenzen der Organisation von Wohltätigkeit, die noch am Beginn der genossenschaftlichen Aktivitäten in den ländlichen Gemeinden des Westerwalds große Bedeutung hatte. Diese Verschiebung erkannt und die Notwendigkeit anerkannt zu haben, darauf zu reagieren, war ein Meilenstein in der Entwick-

lung der genossenschaftlichen Identität, zu der Raiffeisen wesentlich beigetragen hat.

Fazit

Die organisatorische Innovation der Genossenschaft, die wir unter anderen Friedrich Wilhelm Raiffeisen zu verdanken haben, enthält neben dem Prinzip der Selbsthilfe mehrere historische Konstanten, die auch heute

noch uneingeschränkt Gültigkeit haben. Sie haben sich über einen langen Zeitraum und vor unterschiedlichsten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bewährt. Um der Pionierleistung von Raiffeisen gerecht zu werden, ist es notwendig, sie auf der Grundlage des heutigen Stands der Organisations- und Institutionenökonomik zu würdigen. Dies sollte der Kern aktueller

Analyse- und Kommunikationsaktivitäten sein.

➔ Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

✉ theresia.theurl@ifg-muenster.de

① Information

Dieser Beitrag beruht auf Ausführungen in: Theurl, Theresia: Genossenschaften 2018: Begründet durch eine Innovation von Friedrich Wilhelm Raiffeisen, in Theurl, Theresia (Hrsg.) (2018): Raiffeisen 2018: Ökonomische Innovation – Gesellschaftliche Orientierung, Wiesbaden. Die Originalzitate stammen aus dem Werk von Friedrich Wilhelm Raiffeisen, vgl. „Benutzte Literaturquellen“.

Benutzte Literaturquellen:

Arnold, Walter/Lamparter, Fritz (1985): Friedrich Wilhelm Raiffeisen. Einer für alle – Alle für einen, Neuhäusen-Stuttgart.

Faust, Helmut (1977): Geschichte der Genossenschaftsbewegung: Ursprung und Aufbruch der Genossenschaftsbewegung in England, Frankreich und Deutschland sowie ihre weitere Entwicklung im deutschen Sprachraum, 3. Aufl., Frankfurt/Main.

Raiffeisen, Friedrich Wilhelm (1866): Die Darlehnskassen-Vereine als Mittel zur Abhilfe der Not der ländlichen Bevölkerung sowie auch der städtischen Handwerker und Arbeiter. Praktische Anleitung zur Bildung solcher Vereine, gestützt auf sechszehnjährige Erfahrung als Gründer derselben, Neuwied.

Raiffeisen, Friedrich Wilhelm (1887): Die Darlehnskassen-Vereine in Verbindung mit Consum-, Verkaufs-, Winzer-, Molkerei-, Viehversicherungs- etc. Genossenschaften sowie den zugehörigen Instruktionen als Mittel zur Abhilfe der Noth der ländlichen Bevölkerung. Praktische Anleitung zur Gründung und Leitung solcher Genossenschaften. Erster Teil: Die Darlehnskassen-Vereine und sonstige ländliche Genossenschaften, 5. Auflage, Neuwied. Seitenangaben auf der Grundlage des Neudrucks durch den Raiffeisen-Revisionsverband Niederösterreich-Wien.

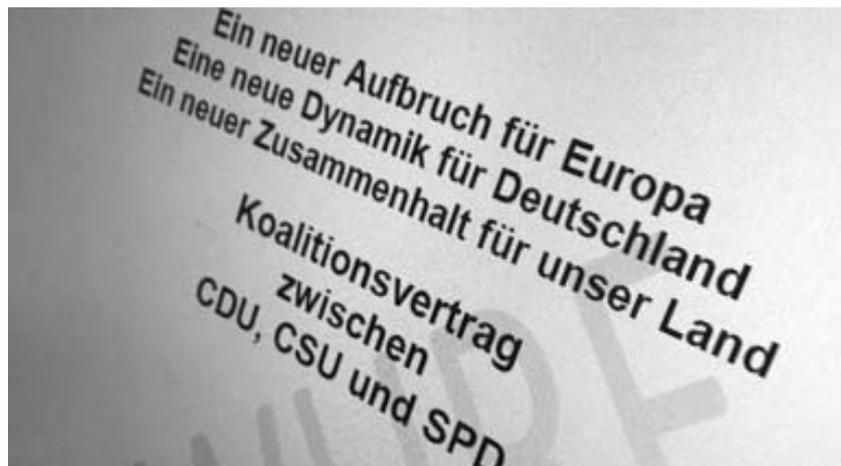
Seelmann-Eggebert, Erich-Lothar (1928): Friedrich Wilhelm Raiffeisen. Sein Lebensgang und sein genossenschaftliches Werk, Stuttgart.

Theurl, Theresia (Hrsg.) (2018): Raiffeisen 2018: Ökonomische Innovation – Gesellschaftliche Orientierung, Wiesbaden.

kung von Genossenschaften ist sehr allgemein und lässt nach geeigneten Maßnahmen fragen, die die Politik bieten könnte. Eine starke Mitgliederbeteiligung ist auch heute möglich und stellt eine Besonderheit der genossenschaftlichen Governance dar. Sie wird in der Praxis in unterschiedlicher Intensität genutzt, die den Notwendigkeiten in der einzelnen Genossenschaft entspricht. Welche Orientierungshilfen sollen kleineren Genossenschaften geboten werden, die nicht heute bereits verfügbar wären und von den Genossenschaftsverbänden differenziert angeboten werden? Ein echter Handlungsbedarf ist hier eigentlich nicht zu erkennen.

Kartellrecht

Sehr zu begrüßen, wichtig und überfällig ist hingegen die angekündigte Aktivität Vereinbarkeit von Kartellrecht und Genossenschaften zu schaffen, wobei es wohl eher um die Konkretisierung dieser Beziehung gehen wird. Eine solche ist in zweifacher Hinsicht von großer Bedeutung. Erstens geht es bei allen Kooperationen – z.B. Genossenschaften – immer um die Gewinnung von zum Teil weitergegebenen Effizienzvorteilen, andererseits entsteht auch wirtschaftliche Macht. Dieser trade off ist damit verbunden, dass Genossenschaften, vor allem größere genossenschaftliche Gruppen, nicht selten in das Blickfeld der Kartellbehörden kommen. Hier klare Verhältnisse zu schaffen, kann nur begrüßt werden. Dies gilt auch für die Formulierung von Leitlinien, die für die genossenschaftlichen Unternehmen und Netzwerke Rechtssicherheit schaffen können. Dies ist auch



Koalitionsvertrag der Regierung 2018

deswegen wichtig, weil die Gründung von Kooperationen in unterschiedlichsten Ausgestaltungen zunimmt. Sowohl die präzise Klärung ihres kartellrechtlichen Status als auch die Anerkennung ihres Potenzials zur wirtschaftlichen Dynamik beizutragen und die Wettbewerbsfähigkeit kleinerer Unternehmen zu verbessern, stützt die vielfachen Bekenntnisse zum Mittelstand in diesem Koalitionsvertrag. Es bleibt zu hoffen, dass die Politik dabei erkennt, dass Genossenschaften subsidiäre Einrichtungen ihrer mittelständischen Mitglieder sind, die ohne ihre Genossenschaft meist nicht mehr existenzfähig wären, so dass es ohne sie zu weiteren Marktvermachtungen kommen würde.

Genossenschaftsbanken

Die erste Verortung von Genossenschaftsbanken erfolgt im Abschnitt über Gründungen und im Zusammenhang, dass die Gründungskultur in Deutschland gefördert werden soll, dass Strukturen für Gründungen geschaffen werden sollen und dass ein Wagniskapitalmarkt aufgebaut werden soll. In der Platzierung etwas unerwartet und in der Struktur eigenwil-

lig (Volks- und Genossenschaftsbanken) werden die Genossenschaftsbanken dann unter den geeigneten Akteuren der Mittelstandsfinanzierung genannt, was jedoch nicht im Abschnitt über den Mittelstand erfolgt. „Die klassische Mittelstandsfinanzierung über Sparkassen, Volks- und Genossenschaftsbanken, Privatbanken, Förderbanken sowie Bürgschaftsbanken wollen wir sichern und stärken“ (Zeilen 2859-2861). Interessant wären die Vorstellungen wie das Sichern und Stärken erfolgen soll, soll es über eine durchaus plausible Absichtserklärung hinausgehen.

Bankenregulierung

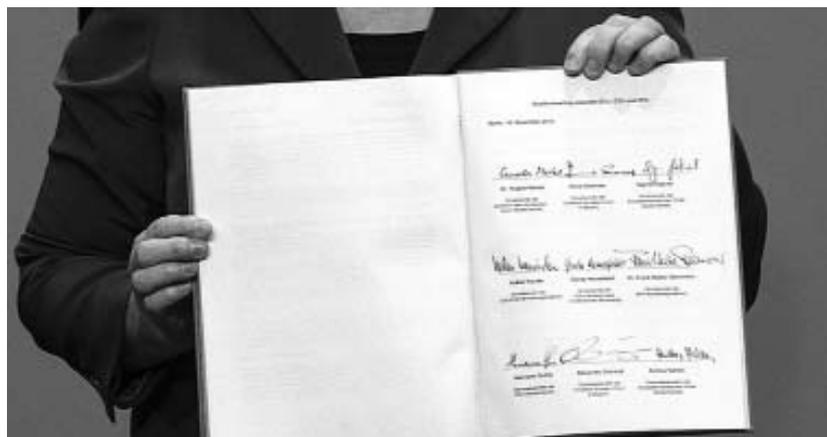
Längst überfällig ist das explizite Bekenntnis zu einer risikoadäquaten Bankenregulierung, die den lokalen/regionalen Aktivitätsbereich und das Risikoprofil von Genossenschaftsbanken berücksichtigt. Diese Ankündigung erfolgt in den Zeilen 3186-3192 im Abschnitt über Finanzmarkt und Digitalisierung. In diesem findet sich auch explizit die Formulierung, dass Risiko und Haftung zusammengehören, wie von den Genossenschaftsbanken immer wieder argu-

mentiert wurde. „Regional tätige Finanzinstitute wie Sparkassen, Genossenschaftsbanken und Förderbanken sind wichtige Finanzpartner vieler Menschen und Unternehmen in unserem Land. Wir sehen sie als wichtige Säule für die Stabilität im Finanzsystem und kämpfen daher für ihren Erhalt. Wir werden bei der Regulierung danach unterscheiden, ob es sich um Sparkassen, Genossenschaftsbanken, Förderbanken bzw. kleine und mittlere Privatbanken mit risikoarmen Geschäftsmodellen handelt oder um systemrelevante Großbanken“. Der angekündigte Kampf muss freilich auch auf der EU-Ebene geführt werden und seine ersten Ergebnisse werden sich im Rahmen der finalen Vereinbarungen über das Europäische Einlagensicherungssystem herausstellen. Angekündigt wird eine harte Haltung (Zeilen 3182-3184): „Dort, wo es notwendig ist, werden wir auf eine Nachjustierung auch auf europäischer und internationaler Ebene hinwirken. Wir wollen dabei insbesondere kleine Institute entlasten, soweit von ihnen geringe Risiken für die Finanzstabilität ausgehen.“ In der Um- und Durchsetzung bleibt darauf zu hoffen.

Energiegenossenschaften

Im Abschnitt über Energie werden ein Bekenntnis zur dezentralen Energiegewinnung und –versorgung abgeben und Maßnahmen recht detailliert angesprochen. Dabei fällt auf, dass die Energiegenossenschaften, die zu den wichtigsten Akteuren im Bereich der dezentralen Energie zählen, nicht explizit genannt werden, zumal der Erhalt der Akteursvielfalt explizit genannt wird. Auch in den Zeilen 3316-3323 sollten sich die Energiegenos-

schaften angesprochen fühlen. „Wir werden ... durch eine bundesweitliche Regelung beim weiteren Ausbau der Erneuerbaren Energien (EE) die Standortgemeinden stärker an der Wertschöpfung von EE-Anlagen beteiligen und die Möglichkeiten einer Projektbeteiligung von Bürgerinnen und Bürgern verbessern, ohne dass dies insgesamt zu Kostensteige-



Die Unterschriften unter dem Koalitionsvertrag 2018

rungen beim EE-Ausbau führt. Wir werden die bestehende Mieterstromregelung optimieren, indem der Verlust der tradierten gewerbesteuerlichen Behandlung von Wohnungsbaugenossenschaften vermieden wird, um nachhaltige Mieterstrommodelle zu ermöglichen“. Zusätzlich wird hier mit dem Mieterstrom ein sehr zukunftssträchtiges Thema für die Wohnungsgenossenschaften angesprochen.

Wohnungsgenossenschaften

Wohnungsgenossenschaften werden ein weiteres Mal angesprochen und zwar im Kapitel IX über Städte, Regionen und Wohnen, dort im ausführlichen Abschnitt über die Wohnraumoffensive. Es sei dahingestellt, ob man Genossenschaften korrekt ein-

ordnet, wenn sie hier für die Gemeinwohlorientierung vereinnahmt werden, die ihre private Governance und ihr Geschäftsmodell sowie die strategische Orientierung am MemberValue missachtet. „Wir wollen das Engagement von Genossenschaften, kommunalen und kirchlichen Wohnungsunternehmen, nicht gewinnorientierten Initiativen und Stiftungen für den

Neubau und eine sozialverträgliche Sanierung im Sinne einer Gemeinwohlorientierung unterstützen. Wir wollen dazu gezielt langfristige Finanzierungen und Bürgschaften über 20 Jahre durch die KfW zur Verfügung stellen. Mit Beratung, weiteren innovativen Finanzierungsmodellen und einem Austausch guter Beispiele wollen wir auch Neugründungen in diesem Feld unterstützen.“ (Zeilen 5213-5219). Eine Wiedereinführung der Gemeinwohlorientierung für Genossenschaften wäre für Wohnungsgenossenschaften kaum angebracht. Sie bauen und erbringen Dienstleistungen bereits jetzt für ihre Mitglieder und damit Eigentümer. Selbstverständlich sind Wohnungsgenossenschaften auch von zahlreichen der geplanten Maßnahmen der fortzusetzen-

den Programme betroffen, z.B. das „altersgerechte Umbauen“ oder die „barrierearme Stadt“.

Entwicklungspolitik

Schließlich werden in Kapitel XII Genossenschaften im Abschnitt über Entwicklungspolitik für eine gerechte Globalisierung angesprochen: „Die Überwindung von Hunger und Armut in der Welt ist ein wesentliches Ziel unserer Entwicklungspolitik. Wir wollen die ländlichen Räume auch im Rahmen der Sonderinitiative „Eine Welt ohne Hunger“ stärken und stellen die Förderung von Kleinbäuerinnen und -bauern, lokale nachhaltige Lösungen und genossenschaftliche Ansätze in den Vordergrund. Die Förderung soll vorrangig der Lebensmittelproduktion für die lokalen und regionalen Märkte dienen.“ (Zeilen 7701-7706). Informationen über und Unterstützung von genossenschaftlichen Ansätzen in Entwicklungsländern sind explizit zu begrüßen. Allerdings sollte nicht vernachlässigt werden, dass es vor allem darum geht, in den einbezogenen Volkswirtschaften entsprechende Institutionen und Strukturen aufzubauen, die von der Bevölke-

rung dann in Eigeninitiative genutzt und nachhaltig weiterentwickelt werden können. Dieser Ansatz zur Selbsthilfe sollte gerade im Jahr 2018, in dem wir den 200. Geburtstag von Friedrich-Wilhelm Raiffeisen feiern, großflächig unterstützt werden.

Zukunftsfelder

Zu bedauern bleibt, dass die Erklärungen der Koalitionäre zu Genossenschaften in den traditionellen genossenschaftlichen Aktivitätsfeldern verhaftet bleiben. Bei aller Wichtigkeit, die vor allem die Festlegungen zu einer differenzierten Bankenregulierung und die Klärung der kartellrechtlichen Aspekte betrifft, fällt auf, dass das große Potenzial, das Genossenschaften in Zeiten von gesellschaftlichem und wirtschaftlichem Wandel haben, nicht thematisiert werden. So hätten Genossenschaften auch im Zusammenhang mit den Ausführungen zu Bildung (Schul- und Schülergenossenschaften) und Forschung (Forscher-Genossenschaften, F&E-Genossenschaften), zur Aufwertung ländlicher Räume (Bürgergenossenschaften), als Organisatoren von Infrastrukturen (Sport- und Kulturein-

richtungen) oder als Instrumente der Digitalisierung (Breitbandgenossenschaften, genossenschaftliche Daten-Clouds, genossenschaftliche Plattformen in der Sharing Economy) betrachtet werden können. Dieses zeigt deutlich auf, dass in der Politik die Einsatzmöglichkeiten der genossenschaftlichen Wirtschaftsform auch in dringenden wirtschaftspolitischen Handlungsfeldern augenscheinlich nicht hinreichend bekannt sind – eine bedauerliche Unzulänglichkeit. Wird die Verankerung von Genossenschaften im Koalitionsvertrag zusammenfassend beurteilt, zeigen sich neben Notwendigkeiten und Selbstverständlichkeiten, die zu begrüßen sind, eben auch Versäumnisse und Missverständnisse, die zu bedauern sind. Dies vor allem deswegen, weil diese eine starke Verhaftung der politischen Akteure im Vergangenen vermuten lassen.

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

📌 Information

Dieser Beitrag wurde am 4. März 2018 mit geringfügigen Änderungen als Blogbeitrag in *Wirtschaftspolitische Freiheit: Das ordnungspolitische Journal* veröffentlicht: <http://wirtschaftlichefreiheit.de/wordpress/?p=22402>

Benutzte Literaturquellen:

Ein neuer Aufbruch für Europa. Eine neue Dynamik für Deutschland. Ein neuer Zusammenhalt für unser Land, Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD, 19. Legislaturperiode, 14. März 2018, https://www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/2018/03/2018-03-14-koalitionsvertrag.pdf;jsessionid=B138C4F3ED0CE91619394D4E291AB445.s4t1?__blob=publicationFile&v=5

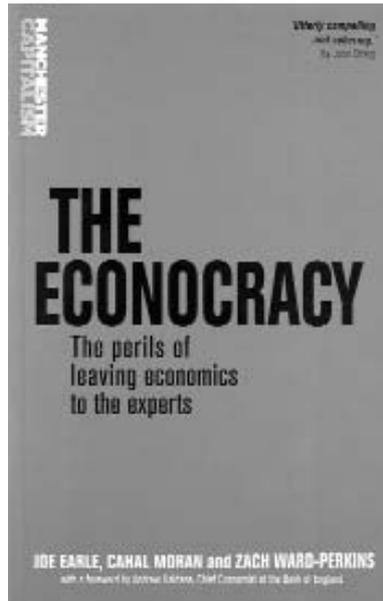
Für Sie gelesen

Joe Earle, Cahal Moran und Zach Ward-Perkins: „The Econocracy – The perils of leaving economics to the experts“

Manchester: Manchester University Press, 2017, 978-1-5261-1013-8, 212, 11,99 €

In „Die Ökonokratie - Die Gefahr, die Ökonomik den Experten zu überlassen“ kritisieren drei Studierende der University of Manchester die Disziplin der Volkswirtschaftslehre als einseitige Sicht auf die Welt. Das Werk erhielt durchaus Aufmerksamkeit, so z.B. auch vom Chefvolkswirt der Bank of England, Andrew Haldane, der in seinem Vorwort die Bereitschaft zur kritischen Diskussion gutheißt.

Die Autoren führen zwei grundlegende Kritikpunkte am Status quo an. Ökonokratie: In ihren Augen liege zu viel gesellschaftspolitische Macht in den Händen von Ökonomie-Experten. Eine Entmystifizierung und Demokratisierung sei hingegen notwendig, um der breiten Öffentlichkeit die Teilnahme am wirtschaftspolitischen Diskurs zu ermöglichen. Lehre: Universitäten würden sich zu einseitig auf die neoliberale Theorie stützen und gleichzeitig anderen Ansätzen zu wenig Raum bieten. Der Begriff Ökonokratie meint eine Gesellschaft, in der politische Ziele vor allem dahingehend definiert und bewertet werden, wie sie die Ökonomie beeinflussen. Die Autoren kritisieren, dass auf die (Wirtschafts-)Politik häufig Ökonomie-Experten Einfluss haben, die nach ihrer Ansicht zu viel Vertrauen in mathematische Modelle legen würden. Daraus leiten sie ab, dass soziale und distributive Aspekte vernachlässigt würden, die in den Modellen zu wenig abgebildet werden. Zudem würde die



verwendete „Expertensprache“ dem Durchschnittsbürger das Verstehen von Ökonomie und Wirtschaftspolitik erschweren. Dies alles würde zu einer „Untergrabung der Demokratie“ führen.

Darüber hinaus wird die universitäre Lehre als einseitig kritisiert, wobei als Beleg die Analyse von Klausuraufgaben und Kursinhalten an führenden britischen Universitäten herangezogen wird. In der Einschätzung der Autoren hätte diese ergeben, dass zu wenig kritisches Denken verlangt würde und pluralistische Ansätze vernachlässigt würden. Sie kritisieren, dass in Großbritannien die Erlangung universitärer Ökonomie-Abschlüsse möglich sei, ohne eigenständig Lösungsansätze für ein wirtschaftspolitisches Problem entwickelt zu haben.

Als Zielgruppe für das Buch nennen die Autoren Personen mit ökonomischer Vorbildung oder solche, die großes Interesse an ökonomischen Fragestellungen sowie deren Einordnung in den wirtschaftspolitischen Kontext haben.

Universitäten und Wissenschaft leben vom Diskurs und unterschiedlichen Herangehensweisen. Sachliche Kontroversen unter Berücksichtigung empirischer Erkenntnisse sollten nicht gescheut werden. Dies gilt vor allem auch für die Analyse, was einzelne Disziplinen leisten können und was nicht. Das vorliegende Buch kann als ein weiterer Input für eine bereits länger geführte Diskussion in der Ökonomie gesehen werden, die bisher allerdings nur wenige Fortschritte erzielt hat und der man mehr Sachlichkeit und weniger Emotionen wünschen sollte.

Information

Die Autoren sind Mitglieder der weltweiten Studentenbewegung „Rethinking Economics“. Im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise von 2007 gegründet setzt sie sich für eine pluralistische und praxisorientierte Lehre im Fach Volkswirtschaftslehre ein.

➔ Maik Dombrowa

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ maik.dombrowa@ifg-muenster.de

Scott Galloway: the four – Die geheime DNA von Amazon, Apple, Facebook und Google

Plassen Verlag, 2017, ISBN 978-3-86470-487-1, 320 Seiten, 24,99 €.

Amazon, Apple, Facebook und Google – die sogenannten vier Reiter – prägen immer stärker unseren Alltag. Ihre Produkte und Dienstleistungen sind bereits zu einer Selbstverständlichkeit geworden. Die Konzerne entscheiden, wie unsere Zukunft aussehen wird, und sie entwickeln ständig und in immer schnellerer Geschwindigkeit neue Geschäftsmodelle. Die vier Reiter (angelehnt an die apokalyptischen Reiter der Bibel) gehören zu den erfolgreichsten Unternehmen der Welt und sie gewinnen in der Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zunehmend an Einfluss. Scott Galloway, US-amerikanischer Autor und Marketingprofessor an der NYU Stern School of Business, reflektiert den Erfolg dieser Unternehmen kritisch.

Mit Blick auf Amazon führt Scott Galloway an, dass jedes Jahr immer mehr Suchanfragen zulasten des klassischen Einzelhandels oder auch zulasten von Google direkt auf Amazon vorgenommen werden, wodurch die Marktmacht des Unternehmens kontinuierlich steigt. Darüber hinaus führt der Einsatz von Robotertechnik dazu, dass Arbeitsplätze für gering qualifizierte in einem großen Umfang entfallen werden. Lediglich die Einzelhändler, die in menschliche Werte investieren, sodass die Kunden nicht eines Produktes wegen, sondern aufgrund des Verkäufers die Geschäfte aufsuchen, können laut Scott Galloway profitieren. Die Beantwortung der



Frage, wie viele Arbeitsplätze jedoch durch den zunehmenden Einsatz von Robotertechnik tatsächlich gefährdet sind, überlässt Scott Galloway Amazon.

In puncto Apple hält Scott Galloway fest, dass das Unternehmen nicht zu den Qualitätsanbietern im Markt gehört, dennoch hohe Preise für seine Produkte veranschlagt. Aus dieser Geschäftsstrategie, die er mit „Cocktail aus Billigprodukt und Spitzenpreisen“ bezeichnet, resultiert ein unvorstellbares Geldvermögen. Dabei kommt die entscheidende Frage auf, ob und wenn ja wie Apple sein Vermögen in Zukunft ausgeben wird. Der Aufbau einer der größten gebührenfreien Universitäten wird als Möglichkeit von Scott Galloway diskutiert.

Hinsichtlich Facebook bringt Scott Galloway unter anderem in den Diskurs ein, dass wir von diesem sozialen

Netzwerk nicht unerheblich beeinflusst werden, sodass sich die Nutzungszeit auf der Plattform erhöht, in denen jedoch nicht selten Falschmeldungen kursieren. Der Einsatz von Software-Tools und die Kennzeichnung von Falschmeldungen durch Nutzer soll hier Abhilfe leisten. Doch da auf den Einsatz realer Redakteure verzichtet wird, ist die Einschätzung und Handhabung von Fehlmeldungen und weiteren Inhalten nicht immer zu befürworten.

Google hat sich hingegen laut Scott Galloway als „öffentliches Versorgungsunternehmen“ unentbehrlich gemacht und beansprucht eine hohe Marktmacht für sich. Für einen Eintritt in den Markt müssen durch Wettbewerber hohe Eintrittsbarrieren überwunden werden. Diese Barrieren nehmen im Zeitverlauf weiter zu. Schließlich wächst mit zunehmenden Unternehmensbestand auch die verfügbare Datenmenge.

Insgesamt legt Scott Galloway somit ein Buch vor, das kritisch reflektierend auf die vier Reiter eingeht und sowohl für die Generation X, Y als auch Z zu empfehlen ist.

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

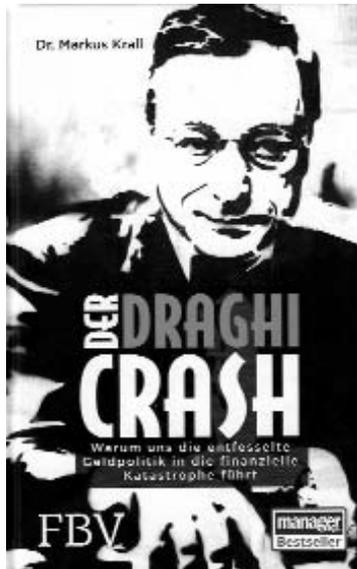
Markus Krall: Der Draghi-Crash. Warum uns die entfesselte Geldpolitik in die finanzielle Katastrophe führt.

München: FinanzBuch Verlag, 2018, 3. Auflage, 978-3-95972-072-4, 207 Seiten, € 17,99.

Die expansive Geldpolitik der Europäischen Zentralbank, die nach Beginn der Staatsschuldenkrise 2010 eingeführt worden ist, steht seit einiger Zeit in der Kritik. Der letzten Erhöhung des Leitzinses aus dem Jahr 2011 folgte eine andauernde Senkung der Refinanzierungskosten für Banken auf 0,0%. Während daraufhin der Druck auf die Refinanzierungskosten der Euro-Staaten deutlich nachgelassen hat, thematisiert das Buch von Markus Krall die direkten und indirekten negativen Konsequenzen der expansiven Geldpolitik der EZB.

Der Autor fällt gleich zu Beginn des Buches ein vernichtendes Urteil über die Europäische Zentralbank. Die ursprünglich deutsche Forderung einer unabhängigen Zentralbank nach Vorbild der Bundesbank hat sich als ein unheilbringender Bumerang herausgestellt, der keine Rücksicht auf deutsche Sparer nimmt, sondern den Interessen südeuropäischer Länder und deren Staatsfinanzen dient. Krall kritisiert in diesem Zusammenhang insbesondere die Stimmrechte innerhalb des Zentralbankrates und sieht auch Probleme im kulturellen Umgang mit Verschuldung. Geldpolitik ist demnach längst zur Staatsfinanzierung verkommen und handelt nicht mehr im Rahmen der gesetzlichen Legitimation. Getrieben von einer geldpolitischen Ansichtswiese des Spät-Keynesianismus.

Als Konsequenz dieser mangelhaften Struktur skizziert das Buch einen



planwirtschaftlichen Ansatz der europäischen Geldpolitik, in welcher die Höhe des Zinses vom ursprünglich zugrundeliegenden Knappheitsverhältnis des Geldes gelöst wird. Aufgrund der hohen Geldmenge fehlt dem Euro-Raum die wichtige wirtschaftliche Signal- und Steuerungsfunktion des Zinses, wodurch die marktgeleitete Abbildung von Risiken massiv erschwert wird und Verzerrungen entstehen. Der Autor spricht in diesem Zusammenhang von „Zombiefirmen“, die sich durch die Niedrigzinspolitik ihre Kapitalkosten nicht mehr verdienen müssen und zu einer stagnierenden Produktivität beitragen. Diese kritische Auseinandersetzung mit der aktuellen Niedrigzinspolitik wird daraufhin als grundsätzlicher Angriff gegen jedwede Einmischung von Zentralbanken weitergeführt und gipfelt in der Warnung vor

einer digitalen Dystopie, in der die Zentralbanken vollen Informationszugriff auf Konsumverhalten erhalten. Über diese ökonomischen Folgen hinausgehend werden auch die perspektivischen Fragen nach der Wirkung auf die freiheitliche Gesellschaftsordnung diskutiert. Im Fokus stehen hierbei eine negative Beeinflussung der Leistungsgerechtigkeit durch eine massive Umverteilung zu Gunsten der Finanzwelt und der öffentlichen Haushalte.

In einem weiteren Kapitel thematisiert Krall die Konsequenzen der anhaltenden Niedrigzinspolitik für die Geschäftsbanken. Die enormen Risiken durch lange Kreditlaufzeiten, die es braucht, um ein Geschäftsmodell durch Fristentransformation aufrechterhalten zu können, sieht der Autor als partielle Zerstörung des Kreditystems durch die EZB an. Dies führe zu einer massiven Verschlechterung der Kreditqualität und zu weiteren Risiken.

Das Buch ist für geld- und europapolitische Leser geeignet, die über den Rand des üblichen Diskussionsrahmens blicken möchten. Sowohl kontroverse Diskussionen als auch die Festigung eigener Positionen können Folge dieses bemerkenswerten Buches sein.

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

Neu auf dem Büchermarkt

Hannes Schuster, Jessica Hastenteufel; **Die Bankenbranche im Wandel: Status Quo und aktuelle Herausforderungen**

Nomos, 2017, ISBN: 978-3848743261, 266 Seiten, 49,00 €.



Die FinTech-Revolution, neue Liquiditätsstandards, Chef-Wechsel bei der Deutschen Bank: Die ganze Bankenbranche ist im Wandel. Insbesondere hat der Trend zur Digitalisierung unmittelbare Auswirkungen auf diverse Wirtschaftsbranchen. Im Bankwesen ist heute die Rede nicht nur von Online-Banking oder Rückgang der Anzahl an Filialen. Ferner stehen Phänomene wie Kryptowährung, kontaktloses Zahlen, digitale Non-Banks oder eine Zukunft ohne Bankfiliale im Mittelpunkt der Diskussionen. Der Bedarf an Aktualisierung der Nachschlagwerke – vor allem zur Beleuchtung der aktuellen Veränderungen dieser Branche – ist also groß. Hannes Schuster und Jessica Hastenteufel vermitteln in ihrem Buch „Die Bank-

enbranche im Wandel: Status Quo und aktuelle Herausforderungen“ ihren Lesern wissenschaftlich fundierte Einblicke in die aktuellen Entwicklungen des Bankwesens und zeigen dabei auf, welche Herausforderung für Banken und Kreditinstitute daraus resultierten. Dabei betrachten sie sowohl die Entwicklungen der allgemeinen makroökonomischen Umwelt – insbesondere Digitalisierung, demographischer Wandel, sozio-kulturelle Entwicklungen bis hin zur Nachhaltigkeit und Globalisierung – als auch die branchenspezifischen Einflussfaktoren wie die neuen verschärften regulatorischen Maßnahmen, niedrige Zinsen und das Thema Privatsphäre und Vertrauensverlust im Bankgewerbe.

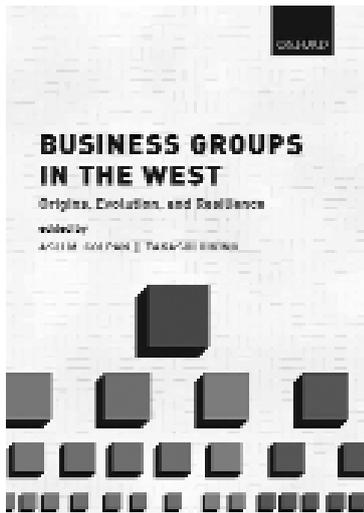
Kip Viscusi, Joseph E. Harrington, Jr. and David E. M. Sappington; **Economics of Regulation and Antitrust, Fifth Edition**

MIT Press, 2018, ISBN: 978-0262038065, 1056 Seiten, 95,49 €.



Wettbewerbsrecht und Regulierung gelten als zentrale Elemente der Wirtschaftspolitik in jeder Regierung. Zahlreiche Forscherinnen und Forscher haben bisher die Effizienz der eingesetzten wettbewerbsrechtlichen und regulatorischen Maßnahmen geprüft. Ein entscheidender Faktor ist dabei ihre Forschungsmethode. „Economics of Regulation and Antitrust“ ist ein aktuelles Lehrbuch im Bereich der Wirtschaftspolitik, in dem die Grundprinzipien der Regulierungsökonomik beleuchtet und überarbeitet werden. Viscusi, Harrington und Sappington setzen sich in der neuen Ausgabe ihres Buchs vor allem mit der Frage auseinander, wie die neuen theoretischen und empirischen Analyse-Instrumente anzuwenden sind, um die aktuellen regulatorischen und wettbewerbspolitischen Problemstellungen adäquat untersuchen zu können. Im Gegensatz zu klassischen Publikationen, in denen immer die Rolle der Institutionen betont wird, greift dieses Buch auf die neuesten verfügbaren Analyse-Instrumente zurück, um ein anderes Design für die Forschung im Bereich Regulierungsökonomik und Wettbewerbspolitik darzustellen. Das Buch liefert seinen Lesern zudem wertvolle Einblicke in diverse aktuelle Fallstudien wie die regulatorischen Maßnahmen des neuen US-Präsidenten, die neuesten wettbewerbspolitischen Aktivitäten der Europäischen Kommission und die jüngsten Entwicklungen der weltweiten Klimaschutzpolitik.

Asli M. Colpan, Takashi Hikino; **Business Groups in the West: Origins, Evolution, and Resilience**
Oxford University Press, 2018,
ISBN: 978-0198717973, 592 Seiten, 99,55 €.

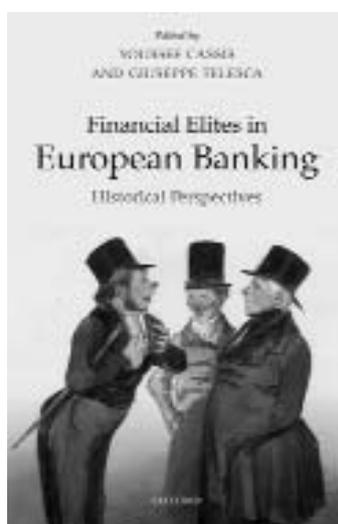


Unternehmenskooperationen, Unternehmenszusammenschlüsse, Netzwerke oder – wie es im neuen Buch von Asli Colpan und Takashi Hikino genannt wird – „Business Groups“ (Unternehmensgruppen) haben in den letzten Jahrzehnten große Aufmerksamkeit bei Wirtschaftswissenschaftlern und Historikern gefunden. Denn diese sind als dominante und entscheidende Organisationsform der heutigen Weltwirtschaft zu bezeichnen. Die Autoren liefern in ihrem Buch wertvolle Einblicke in die Governance der Unternehmensgruppen und betrachten dabei deren Ursprung, Evolution und Belastbarkeit von verschiedensten Gesichtspunkten. In diesem Buch wird vor allem dargestellt, wie sich die Unternehmensgruppen in Industrieländern entwickelt haben, welche Charakteristika deren unterschiedliche Ausprägungen haben und

welche zentrale Strategie bei jeder Form verfolgt wird. Die Autoren setzen sich außerdem mit der Frage auseinander, welchen Beitrag Unternehmensgruppen zur wirtschaftlichen Entwicklung in Industrieländern geleistet haben. Das Buch besteht aus zwei Teilen. Im ersten Teil werden einige grundlegende Erkenntnisse über das Konzept der Unternehmensgruppe aufgeführt. Der zweite Teil besteht aus mehreren Fallstudien über Unternehmensgruppen und Netzwerke in Großbritannien, Belgien, den Niederlanden, Deutschland, Frankreich, Schweden, Italien, Spanien, Portugal, den USA und Australien.

Youssef Cassis, Giuseppe Telesca; **Financial Elites and European Banking: Historical Perspectives**
Oxford University Press, 2018,
ISBN: 978-0198782797, 272 Seiten, 69,49 €.

Inwieweit ist die sog. Finanzelite an der Entstehung der vergangenen Wirtschaftskrisen beteiligt? Werden die regulatorischen Rahmenbedingungen



des europäischen Finanzsystems von Finanzeliten beeinflusst? Die Wirtschaftshistoriker, Youssef Cassis und Giuseppe Telesca, diskutieren in ihrem Sammelwerk „Financial Elites and European Banking“ zum einen über die Rolle der Experten und zum anderen über den Einfluss von Finanzeliten in der europäischen Gesellschaft. Der Beweggrund für das Verfassen des Buches wird in der Buchbeschreibung klar beschrieben: Einerseits soll das wirtschaftliche Wachstum in Europa, welches zugleich durch wachsende gesellschaftliche Ungleichheiten gekennzeichnet ist, ein Gefühl des Misstrauens gegenüber den Experten geschaffen haben, andererseits sei im Zuge der Finanzkrise die öffentliche Meinung gegenüber den Finanzeliten negativer geworden. Ein Grund dafür seien die hohen Abfindungssummen, die nach Konkursanmeldungen erzielt werden. Als Beispiel ist die Pleite der US-amerikanischen Lehman-Bank anzuführen. Diese negative öffentliche Wahrnehmung soll des Weiteren durch den undurchsichtigen Charakter der Finanzelite intensiviert worden sein. In diesem Sammelwerk wird dieses Problem von verschiedenen Wirtschaftshistorikern im Rahmen von neun wissenschaftlichen Beiträgen, welche jeweils ein europäisches Land berücksichtigt haben, diskutiert.

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

Terminkalender

27. November 2018

Symposium: Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften Wohnungsgenossenschaften gestalten das Umfeld in ihren Städten, damit sind sie jedoch auch Gestalter der Umwelt. Darüber hinaus sind Wohnungsgenossenschaften in vielfältiger Weise im Schutz der Umwelt, in der Schonung von Ressourcen sowie beim Sparen von Energie und der umweltfreundlichen Energieerzeugung tätig, ohne dass dieses bislang hinreichend und umfassend gewürdigt wurde. Solche umweltschonenden Strategien von Wohnungsgenossenschaften dienen nicht nur der Umwelt, sondern erhöhen in erster Linie auch die Wohnqualität und das Wohlbefinden der Mitglieder. Das Symposium stellt interessante Beispiele vor und zeigt Strategien zur Umsetzung auf.

21. Januar 2019

Wissenschaft und Praxis im Gespräch

Die Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ behandelt ein aktuelles Thema der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Strategische Orientierung, Kosten, Produktion und Vertrieb sind Herausforderungen für die Genos-

schaftsbanken, die von Wissenschaftlern und Praktikern diskutiert werden und für die neue Lösungsansätze präsentiert werden.

17. Mai 2019

50 Jahre Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

Alumni-Treffen im Rahmen des Jubiläums „50 Jahre Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät“

Das 17. Jahrestreffen der IfG Alumni findet im Jahr 2019 in einem anderen Rahmen statt. Es wird Teil des Jubiläums „50 Jahre Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät“ sein und die IfG-Alumni werden auch die Möglichkeit haben an diesen Feierlichkeiten teilzunehmen. Unverändert bleibt, dass das Treffen die Möglichkeit zum Austausch über Aktuelles und die Zeiten am IfG bieten wird.

Eine Einladung wird Anfang des kommenden Jahres versandt werden.



Wall of Excellence

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

UK: Management (WS 2016/2017)



Luisa
Neerschulte
(1,0)

UK: Management (WS 2017/2018)



Edith
Müller
(1,0)

Neue Institutionenökonomik für BWLer SS2017 + WS 2017/2018



Wiebke
Brodersen
(1,0)



Clemens
Deutsch
(1,0)



Maren
Hoff
(1,0)



Luca Marie
Kronsbein
(1,0)



Johanna
Siewert
(1,0)

UK: Mergers u. Akquisitionen (WS 2017/2018)



Johannes
Frie
(1,0)



Florian
Kooke
(1,0)



Franziska
Weck
(1,0)

Angewandte Wirtschaftsforschung 1 SS2017

UK Governance (WS 2017/2018)



Leonard
Bandermann
(1,0)



Dominic
Bomm
(1,0)



Clemens
Deutsch
(1,0)



Simon Gero
Hastert
(1,0)



Niklas
Schmitz
(1,0)

Es wird nicht so sein, dass der Süden bei den sogenannten reichen Ländern abkassiert. Dann nämlich würde Europa auseinanderfallen. Es gibt eine 'no bail out rule'. Das heißt, wenn sich ein Land durch eigenes Verhalten hohe Defizite zulegt, dann ist weder die Gemeinschaft noch ein Mitgliedstaat verpflichtet, diesem Land zu helfen.

Horst Köhler, 1992

Die Währungsunion ist ein großer Irrtum, ein abenteuerliches, waghalsiges und verfehltes Ziel, das Europa nicht eint, sondern spaltet.

Ralf Dahrendorf, 1995

Es gibt keine Zentralbank der Welt, die von der Politik so unabhängig ist wie die Europäische Zentralbank.

Wim Duisenberg, Juni 1998

Die EZB würde problematisch handeln, wenn sie auf die Interessen einzelner Länder einginge. Das wäre, wie wenn die Bundesbank früher auf die Situation einzelner Bundesländer geschaut hätte.

Hans Tietmeyer, 2006

Keine Regierung und kein Staat könnten eine spezielle Behandlung erwarten. Die Notenbank wird ihre Prinzipien nicht ändern, nur weil die Staatsanleihen eines Mitgliedslandes die entsprechenden Kriterien nicht mehr erfüllen.

Jean-Claude Trichet, 2010

Wenn die EZB so weitermacht, kauft sie bald auch alte Fahrräder auf und gibt dafür neues Papiergeld heraus.

Frank Schäffler, 2011

It will be a case of muddling through, struggling from one crisis to the next one. It is difficult to forecast how long this will continue for, but it cannot go on endlessly. Governments will pile up more debt - and then one day, the house of cards will collapse.

Otmar Issing, 2016