

Herausgeber:

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

Für den Inhalt verantwortlich:

Prof. Dr. Theresia Theurl

Redaktion:

Eric Christian Meyer

Layout:

Andrea Langer-Ballion

Druck:

Druckerei Johannes Burlage, Kieseckampweg 2, 48157 Münster

Redaktionsschluss:

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

Die Ausgabe 2/2018 wurde am 28.11.2018 redaktionell abgeschlossen.

Impressum	1
Editorial	4
IfG Intern	
Meine Meinung	
Die Zukunft den Plattformen – Die Plattformen den Genossenschaften	5
Doktorarbeiten	
Kartellverhalten auf deutschen und europäischen Märkten	6
Fusionen deutscher Genossenschaftsbanken vor dem Hintergrund des Förderauftrags	8
Beiträge zur Ausgestaltung, Verhandlung und Anreizwirkung von Verrechnungspreisen in Supply Chains	10
Bachelor-/Masterarbeiten	
Airbnb im Personenluftverkehr	12
Internationale Kooperationen in der Umweltbranche	13
Umweltschädliche Subventionen im Verkehrssektor	13
Forschungsprojekt	
Standortattraktivität, Bankgröße und Effizienz	14
Open Innovation in Services	15
Berichte aus der Lehre	
Wirtschaftspolitische Entwicklungen 2018/2019	16
Kooperieren 2018/2019	17
Das magische Sechseck der Wirtschaftspolitik	18
Projektstudium im Wintersemester 2017/18 und Sommersemester 2018	19
Gastvortrag: Lino Sonnen, Sebastian Theuer: Fusionskontrolle in der Praxis	20
Alumni-Forum	
Dr. Peter Ebertz: Ruhe bewahren im Auf und Ab an den Märkten	21
Events/Veranstaltungen	
Wohnungsgenossenschaften für ein gutes Klima	23
IfG Kennenlernabend	26
Vorträge	
Die Genossenschaften aus der Sicht der Politik	27
Genossenschaften als innovative Kooperationen, moderne Netzwerke und zukunftsweisende Plattformen	30
Genossenschaften: Institutionelle Innovation damals, Antwort auf wirtschaftliche und gesellschaftliche Herausforderungen heute	32
Marx oder Raiffeisen – wer war der bessere Genosse?	37
Digitale Transformation und künstliche Intelligenz: Auswirkungen auf unser Leben, die Wirtschaft und die Banken	40
Die Entwicklung der deutschen Genossenschaftsbanken nach der Finanzkrise	44
Niedrigzinsen und Genossenschaftsbanken in Europa	47

EARIE 2018 in Athen – 45th Annual Conference of the European Association for Research in Unstustrial Economics	49
Unsere Partner stellen sich vor	
MEGA eG, Hamburg: Handeln fürs Handwerk	50
Publikationen	
Arbeitspapiere des IfG Nr. 181-183	53
Münstersche Schriften zur Kooperation Band 129	55
Pinnwand	56
 Neues aus der Wissenschaft	
Im Fokus	
Italien im Budgetkonflikt – Erfahrungen mit einer heterogenen Währungsunion	58
Das aktuelle Stichwort	
Wohnungsgenossenschaften – Ihr Beitrag zu bezahlbarem Wohnraum	63
Für Sie gelesen	
Christoph Keese: Silicon Germany. Wie wir die digitale Transformation schaffen	67
Dan Roam: Auf der Serviette erklärt	68
Viktor Mayer-Schönberger und Thomas Ramge: Das Digital	69
Manfred Bardmann: Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre – Geschichte – Konzepte – Digitalisierung	70
Christian Bär, Thomas Grädler, Robert Mayr (Hrsg.): Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht (zwei Bände)	71
Kai Riemer, Stefan Schellhammer, Michaela Meinert (Hrsg.): Collaboration in the Digital Age – How Technology Enables Individuals, Teams and Business	72
Jonathan Haskel / Stian Westlake: Capitalism without Capital – The Rise of the Intangible Economy	73
Migliorelli, Marco (Hrsg.): New Cooperative Banking in Europe – Strategies for Adapting the Business Model Post Crisis	74
Neu auf dem Büchermarkt	75
Terminkalender	77
Wall of Excellence	79
Gedankensplitter	80

Editorial



Das Jahr 2018 neigt sich seinem Ende zu und sein zweiter IfG-Newsletter www.ifg-muenster.de* liegt vor Ihnen. Wiederum ist es ein umfangreicher Aktivitätsbericht geworden, der die Vielfalt und Aktualität unserer Themen in Veranstaltungen, Forschungsprojekten und Publikationen spiegelt. Erfreulich ist, dass im November-Promotionstermin unseres Wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereichs drei IfG-Mitarbeiter ihre Doktor-Urkunden überreicht bekamen. Ihre Themen sprechen für sich selbst: Fusionsaktivitäten von Genossenschaftsbanken, die optimale Organisation von Supply Chains sowie die marktstrukturellen Gegebenheiten für das Auftreten von Kartellen.

Im Jahr 2019 wollen wir zeigen und würdigen, dass Gegenwart und Zukunft nicht zuletzt von den Aktivitäten und Investitionen der Vergangenheit abhängen und von Personen, die den Mut für wichtige Weichenstellungen aufbrachten. Im April 2019 gedenken wir des 100. Geburtstags von Prof. Dr. Erik Boettcher, dem ehemaligen Leiter des Instituts für Genossenschaftswesen. Zahlreiche seiner Doktoranden werden aus aller Welt nach Münster kommen. Am 17. Mai 2019 feiern wir „50 Jahre eigenständige Fakultät“. Unsere Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, deren Beginn mit 1902 zu datieren ist, ging 1969 aus der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität hervor. Dieses Jubiläum werden wir gebührend begehen und uns auf die nächsten Jahrzehnte des FB4, der Heimat des Instituts für Genossenschaftswesen, freuen.

Wir hoffen, dass Sie den IfG-Newsletter als inspirierende Lektüre einschätzen und verbleiben mit den besten Wünschen für die bevorstehenden Weihnachtsfeiertage sowie für ein gesundes, erfolgreiches und glückliches Jahr 2019

Für das Team des IfG



Dezember 2018

* Unter dieser Adresse ist der Newsletter auch online abrufbar

Meine Meinung

Die Zukunft den Plattformen

Die Plattformen den Genossenschaften

Plattformen sind in Praxis und Wissenschaft derzeit sehr populär. Sie bilden das Rückgrat der digitalen Ökonomie. Sie zählen zu den weltweit größten und am stärksten kapitalisierten börsennotierten Unternehmen. In diese Positionen haben sie sich in nur wenigen Jahren katapultiert, eine Plattformökonomie ist entstanden.

Nicht überraschend werden Plattformen als disruptive Technologien eingeschätzt, haben sie doch das Potenzial, Kommunikation, Wertschöpfungsketten, Geschäftsmodelle und Transaktionen aller Art markant zu verändern. Dies wird nicht ohne weitreichende gesellschaftliche Wirkungen bleiben. Plattformen haben sich in zahlreichen Wirtschaftsbereichen als wettbewerbsfähig herausgestellt. Zusätzlich tragen sie zur Ausbreitung der Sharing Economy bei. Die sozialen Medien sind ohne sie nicht vorstellbar.




Ihre Wirkungen entfalten sie über eine transaktionskostenüberlegene Koordination von Transaktionspartnern und Interaktionen jeglicher Art. Ihren Nutzern entstehen Vorteile aus direkten und indirekten Netzwerkeffekten, die mit der Anzahl der weiteren Nutzer auf den Seiten der Plattformen zunehmen. Meist gegründet als kleine Startups ist ihnen die Entwicklung zur wirtschaftlichen Größe inhärent, sie reicht bis zur Monopolisierung. Damit tritt neben ihren innovativen Facetten auch ihre zerstörerische Kraft und ihr Ausbeutungspotenzial in den Blick. Diese richten sich gegen

neu eintretende Akteure, gegen die bereits existierenden Unternehmen mit ihren traditionellen Geschäftsmodellen, vor allem gegen ihre eigenen Nutzer.

Aktuellen und potenziellen Wettbewerbern droht der Verlust ihres direkten Zugangs zu den Kunden. Manchen traditionellen Unternehmen, z.B. des Handels oder vieler Dienstleistungen, ist dies bereits widerfahren. Sie verlieren damit einen Teil ihrer Wertschöpfung und ihrer Einkommensquellen an die Plattformen. Dass sie die Kundenschnittstelle bereits besetzt und schnell Größe erreicht haben, bietet ihnen Schutz vor Markteintritten sowohl herkömmlicher Unternehmen als auch neuer Plattformen. Eine andere Form von Ausbeutung richtet sich gegen Staaten und Standorte, deren Infrastruktur genutzt wird, ohne dass diese in der Lage wären, sie entsprechend zu besteuern. Und die Nutzer? Sie werden von den Eigentümern der Plattformen ausgebeutet. Selbst wenn sie Plattformleistungen ohne Entgelt nutzen können, liefern sie Informationen, aus denen die Eigentümer ihre Gewinne schöpfen. Dies ist das Geschäftsmodell von

Plattformen. Es kommt also zu einer Umverteilung von Plattformnutzern zu Platfformeigentümern. Dies hat zur Kritik am „Plattformkapitalismus“ geführt.

Denn es sind die Nutzer, die auf der Grundlage der kritischen Infrastruktur namens Plattform eine Kooperationsrente, getrieben von den Netzwerkeffekten, schaffen. Diese dezentrale und kooperative Ausgangssituation führt fast zwingend zu der Frage, weshalb nicht die Nutzer selbst ihre Plattformen gründen oder übernehmen und die von ihnen generierten Vorteile für sich nutzen. Kurz: Genossenschaftlich organisierte Plattformen schaffen MemberValue für ihre Eigentümer, die Nutzer. Dies ist sowohl eine Chance für die Plattformökonomie als auch eine überzeugende Perspektive für Genossenschaften.

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

Doktorarbeiten

Kartellverhalten auf deutschen und europäischen Märkten

Eine empirische Analyse aufgedeckter Kartellfälle unter Berücksichtigung der Marktstruktur

Kartelle führen zu unerwünschten Wirkungen für die Gesamtwirtschaft und den Verbraucher. Daher wurde die Kartellverfolgung in Deutschland und in der EU in den letzten zwei Jahrzehnten zunehmend intensiviert, was sich insbesondere durch die Einführung neuer Instrumente sowie die Verschärfung der Sanktionen bei der Aufdeckung von Kartellen äußert.

Um wettbewerbswidrigen Absprachen vorzubeugen oder diese zügiger aufzudecken, ist eine Identifizierung der Determinanten erforderlich, die zu einer Kartellanfälligkeit von Branchen führen bzw. sich auf die Kartelldauer auswirken. In diversen theoretischen Studien wurden bereits einige Determinanten identifiziert, die im Zusammenhang mit dem Kartellverhalten von Unternehmen stehen. Hierzu gehören unter anderem eine erhöhte Transparenz durch den Austausch unternehmensspezifischer Informationen, eine hohe Marktkonzentration, Produktdifferenzierung oder der Grad der Symmetrie der Unternehmen auf einem Markt.

Im Rahmen der vorgestellten Arbeit erfolgt eine Identifizierung relevanter Determinanten mithilfe von Kartellfällen, die bereits durch die EU-Kommission oder durch das Bundeskartellamt aufgedeckt und mit einer Geldbuße geahndet wurden. Die zu überprüfenden Determinanten werden in diesem Zusammenhang den fünf Oberkategorien „Transparenz“, „Konzentration“, „Nicht-Komplexität“, „Stabilität“ und „Symmetrie“ zugeordnet.

Strukturelle Merkmale aufgedeckter Kartellfälle

Zuerst ist auf die Struktur der betrachteten Kartellfälle hinzuweisen. So handelt es sich ausschließlich um Hardcore-Kartelle, deren Aufdeckung mehrheitlich durch Inanspruchnahme der Kronzeugenregelung erfolgte. Die Kartelle waren in verschiedenen Branchen, insbesondere im Verarbeitenden Gewerbe, tätig und existierten im Durchschnitt sieben Jahre. Der Informationsaustausch fand meistens regelmäßig und mehrmals im Jahr statt, wobei die beteiligten Personen, die auf allen Führungsebenen in den jeweiligen Unternehmen tätig waren, für ihre Kommunikation persönliche Treffen an öffentlichen Orten präferierten.

Transparenz

Die Teilnahme an organisierten Verbandstreffen wurde der Transparenz zugeordnet. Es zeigt sich, dass Wettbewerbsbehörden Kartelle eher aufdeckten, wenn diese im Rahmen von organisierten Verbandstreffen wettbewerbswidrige Absprachen festlegten. So führt die erhöhte Transparenz für

die Unternehmen ebenfalls zu einer höheren Transparenz für die Wettbewerbsbehörden, da diese über die Existenz von Verbänden in den Branchen informiert sind. Folglich stehen diese Branchen unter verstärkter Beobachtung der Wettbewerbsbehörden. Im Hinblick auf die betrachteten Kartellfälle tauschten sich verhältnismäßig oft Unternehmen aus der Chemiebranche im Rahmen von organisierten Verbandstreffen aus.

Symmetrie

Die betrachteten Kartellfälle wurden vermehrt in Branchen gebildet, in denen sich die Unternehmen hinsichtlich ihrer Umsatzhöhe unterschieden und sich somit durch Asymmetrie auszeichneten. Allerdings wurden Kartelle, an denen ein Kartellführer beteiligt war, deutlich eher von den Wettbewerbsbehörden aufgedeckt. Ein Unternehmen kann eine führende Rolle im Kartell erst einnehmen, wenn es über einen deutlich höheren Marktanteil als die anderen beteiligten Unternehmen verfügt. Somit werden Kartelle, in denen ein Unternehmen die Rolle des Anführers übernimmt, tendenziell auf asymmetrischen Märkten

gebildet. Folglich sollten die Wettbewerbsbehörden ebenfalls Märkte verstärkt beobachten, auf denen Unternehmen mit beträchtlichem Marktanteil partizipieren. In den betrachteten Kartellfällen, existierten Kartellführer nahezu ausschließlich im Industriesektor, insbesondere in der Chemiebranche. Darüber hinaus ist es möglich, dass Kartellanführer aufgrund ihres hohen Marktanteils über eine marktbeherrschende Stellung auf dem Markt verfügen. Somit ist in dieser Situation besonders auf den Inhalt und die Organisation des Informationsaustauschs zu achten, sofern die Unternehmen keine wettbewerbswidrigen Absprachen beabsichtigen, da der Informationsaustausch diesen Unternehmen dazu verhelfen kann, ihre marktbeherrschende Stellung weiter auszubauen.

Nicht-Komplexität

Darüber hinaus wurden einige Determinanten der Komplexität zugeordnet. Verfügen Unternehmen über einen Zugang zu mehreren Produktmärkten, dauert das Kartell länger an. Für Unternehmen ist diese Streuung der Aktivitäten vorteilhaft, da eine Verteilung der Risiken auf mehrere Märkte erfolgt, was wiederum zu einer erhöhten Stabilität führt. Für die Wettbewerbsbehörden ist es jedoch schwieriger, Kartelle aufzudecken, wenn Unternehmen auf mehreren Märkten agieren. Die Streuung von Aktivitäten erfolgt zudem ebenfalls bei Produktdifferenzierung. Auch hier sinkt für die betrachteten Kartellfälle die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kartell durch die Wettbewerbsbehörden aufgedeckt wird. Folglich stellen komplexe Elemente im Marktumfeld

keine Hindernisse für die Unternehmen dar, ein Kartell aufrechtzuerhalten, auch wenn hierfür ein höherer Koordinationsbedarf anfällt. Vielmehr werden die Ermittlungen der Wettbewerbsbehörden auf Märkten mit komplexen Elementen erschwert.

Stabilität

Darüber hinaus waren die untersuchten Kartellfälle vor allem in Branchen mit niedriger Arbeitsproduktivität zu finden. In diesem Zusammenhang wurde davon ausgegangen, dass in solchen Branchen kaum Dynamiken hinsichtlich der Innovationstätigkeit existieren, woraus eine geringe Wettbewerbsintensität resultiert. Dies ist beispielweise auf Märkten mit ausgereiften Produkten der Fall, auf denen weitere Investitionen nicht zu einer Verbesserung des Produktes führen. Beispiele für Branchen mit unterdurchschnittlicher Arbeitsproduktivität, in denen es im Untersuchungszeitraum zu mindestens einer Kartellaufdeckung kam, sind die Lebensmittel- und die Metallbranche. Das niedrige Niveau der Arbeitsproduktivität kann die Unternehmen somit dazu verleiten, wettbewerbswidrige Absprachen festzulegen, um ihr Unternehmensergebnis zu verbessern. Diese Argumentation wird dadurch untermauert, dass das Kartellvorkommen in der durchgeführten Analyse mit einer positiven Wachstumsrate der Arbeitsproduktivität einhergeht. Vor allem die Lebensmittel- und die Metallbranche verzeichnen positive Wachstumsraten der Arbeitsproduktivität.

Darüber hinaus existierten die untersuchten Kartellfälle eher in Branchen mit rückläufiger Nachfrage. Wird der

Nachfragerückgang als langfristig angesehen, kann dies ein stabiles Umfeld für die Unternehmen bedeuten, da sie für die Zukunft einen weiteren Nachfragerückgang antizipieren und gegebenenfalls Maßnahmen, wie die Kartellbildung ergreifen, um die Auswirkungen des Nachfragerückgangs zu mindern. Die Maßnahmen können langfristig angelegt sein und die Unternehmen somit vor einem Ausscheiden aus dem Markt bewahren. Dieses Argument wird dadurch verstärkt, dass Unternehmen ihr eigenes Kartell bei der Existenz von Problemen in einer Branche, wie beispielsweise Preisverfall oder Überkapazitäten, deutlich später bei der Wettbewerbsbehörde anzeigen. Somit ist davon auszugehen, dass Unternehmen in einer solchen Situation eher zur Kartellbildung neigen, um ihr Unternehmensergebnis zu verbessern.

Einschränkungen

Es ist zu beachten, dass die Analysen ausschließlich auf aufgedeckten Kartellfällen basieren. Folglich ist nicht auszuschließen, dass weitere unentdeckte Kartellfälle auf den Märkten agieren bzw. agiert haben. Dieses Problem wird sich zwar nie vollständig beheben lassen. Allerdings berücksichtigen die verwendeten Daten die intensive Kartellverfolgung der letzten zwei Jahrzehnte, sodass das Problem im Vergleich zu bisherigen Studien zumindest gemindert wird.

👤 Sandra Swoboda

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ sandra.swoboda@ifg-muenster.de

Fusionen deutscher Genossenschaftsbanken vor dem Hintergrund des Förderauftrags

Eine empirische Analyse der MemberValue-Kommunikation

Infolge der Finanzkrise wird das reale Größenwachstum von zahlreichen Genossenschaftsbanken als notwendig erachtet, sodass in den vergangenen Jahren ein starker Zuwachs an Fusionen innerhalb der Genossenschaftlichen FinanzGruppe zu verzeichnen ist. Dabei stehen die Mitglieder im Fokus. Inwieweit Auswirkungen auf die Mitgliederförderung gegenüber den Mitgliedern kommuniziert werden, wurde bisher noch nicht untersucht.

Aktueller Forschungsstand

Fusionen von Genossenschaftsbanken bedürfen nicht nur der expliziten Zustimmung der Mitglieder, sondern sind ausschließlich durch den Erhalt oder die Entstehung von Mitgliedervorteilen zu rechtfertigen. Ein in der Wissenschaft anerkanntes und zugleich theoretisch fundiertes Modell der gesetzlich verankerten Mitgliederförderung stellt hierzu der MemberValue von Theurl (2002) dar. In der Fusionserfolgsvorschung wird der Förderauftrag in seiner Gesamtheit nicht als die entscheidende Erfolgsgröße angesehen. Stattdessen findet eine Konzentration auf einen Bestandteil des MemberValues – den Optionsnutzen – statt.

Durch eine umfangreiche Literaturstudie konnte jedoch ein Einfluss von Fusionen auf allen drei Ebenen des MemberValues – Unmittelbarer MemberValue (UMV), Mittelbarer MemberValue (MMV) sowie Nachhaltiger MemberValue (NMV) – identifiziert werden. Letztendlich waren fast ebenso viele positive wie negative Wirkungen zu erkennen, sodass eine ge-

zielte sowie ganzheitliche MemberValue-Strategie, die sich nicht nur auf den Optionsnutzen als Bestandteil des NMV beschränkt, als ein wesentlicher Erfolgsfaktor einer jeden Fusion abgeleitet wurde.

Kommunikation als Gegenstand der Untersuchung

Obwohl das Management von Genossenschaftsbanken intern agiert und somit sowohl das Vorhandensein als auch die Ausgestaltung einer MemberValue-Strategie für Außenstehende nicht auf den ersten Blick deutlich werden, erlaubt die Fusionskommunikation Rückschlüsse auf die gewählte Strategie. Zum einen ist die Kommunikation zentraler Bestandteil einer weitreichenden MemberValue-Strategie und gilt zugleich als ein entscheidender Erfolgsfaktor einer jeden Fusion. Aufgrund der Entscheidungs- und Kontrollrechte der Mitglieder ist der fusionsvorbereitenden Kommunikation von Genossenschaftsbanken im Vergleich zu anderen Unternehmensformen zudem umso mehr Bedeutung beizumessen. Zum anderen führen Sanktionen, die bei unzurei-

chender oder irreführender Kommunikation drohen, zu einer Disziplinierung des Managements in der Kommunikation. An diese Überlegungen knüpft die Dissertation an, indem die externe Fusionskommunikation als Untersuchungsgegenstand gewählt und hinsichtlich des MemberValues ausgewertet wird.

Ergebnisse

Auf Basis einer skalierenden Inhaltsanalyse konnten knapp 10.000 sogenannte Quasi-Sätze in der externen Fusionskommunikation von 203 Genossenschaftsbanken, die im Jahr 2014 bis 2016 fusioniert haben, identifiziert werden. Obwohl es gegenwärtig an vergleichbaren Untersuchungen fehlt, kann Genossenschaftsbanken aufgrund dessen eine hohe MemberValue-Orientierung im Zuge von Fusionen zugesprochen werden. Darüber hinaus lassen sich stichpunktartig folgende Ergebnisse für Genossenschaftsbanken festhalten:

- Genossenschaftsbanken nehmen nur selten einen direkten Bezug zum Förderauftrag und greifen stattdessen auf operationalisierte Bestandteile der Mitgliederförderung zurück. Ob-

gleich diese Vorgehensweise die Erfassung der Informationen durch die Mitglieder erleichtert, wird in einem stärkeren direkten Bezug zum Förderauftrag eine bisher nicht ausreichend genutzte Möglichkeit zur Differenzierung von Wettbewerbern im Markt gesehen.

– Genossenschaftsbanken kommunizieren primär Auswirkungen der Fusion auf den NMV (Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit, Interaktion, Machtverhältnisse) und sekundär auf den UMV (Erreichbarkeit, Preis- und Leistungsverhältnis, Produkt- und Dienstleistungsportfolio, Ansprechpartner), während der MMV von untergeordneter Relevanz ist. Daraus kann eine verzerrte Bewertung des Fusionsvorhabens resultieren. Schließlich zeigen Wirkungen auf der nachhaltigen Ebene erst langfristig betrachtet eine spürbare Wirkung. Zudem werden insb. jene Einflussfaktoren in der Kommunikation vernachlässigt, die zu einem einzigartigen Wettbewerbsvorteil führen (Mitgliedernetzwerk oder Mitgliederkontrolle).

– Genossenschaftsbanken kommunizieren eindeutig, aber nur mit Einschränkungen objektiv. So wird in Bereichen, in denen tendenziell negative Auswirkungen zu erwarten sind, nur wenig bis gar nicht kommuniziert.

– Die Kommunikation größerer oder kleinerer fusionierender Genossenschaftsbanken weicht tendenziell von der konsolidierten Auswertung ab. Mitglieder solcher Banken können von z. T. schwächeren oder stärkeren Fusionswirkungen ausgehen.

– Genossenschaftsbanken weisen ein nahezu identisches Kommunikationsverhalten zu den Sparkassen auf, da

genossenschaftliche Spezifika nur in einem geringen Umfang die Kommunikation prägen. Lediglich im Hinblick auf die zugrunde liegenden Dokumententypen ergaben sich Abweichungen. Während Sparkassen stärker gesetzlich verpflichtende Dokumententypen in ihrer Fusionskommunikation einsetzen, nutzen Genossenschaftsbanken stärker freiwillige Dokumententypen und ermöglichen auf dieser Basis eine breitere Streuung der Informationen.

In der Summe zeigen die Ergebnisse, dass Genossenschaftsbanken – unabhängig von ihrer Größenordnung – eine umfassende, eindeutige und mit Einschränkungen objektive MemberValue-Strategie kommunizieren, die überwiegend indirekt zum Ausdruck kommt. Allerdings fehlt es ihr säulenübergreifend betrachtet an Einzigartigkeit, da Potenziale zur Wettbewerbsdifferenzierung weitestgehend ungenutzt bleiben.

Handlungsempfehlungen

Für die externe Fusionskommunikation, aber auch für die Kommunikation mit Mitgliedern im Allgemeinen, liefert die Arbeit wertvolle Handlungsempfehlungen:

Zum einen weisen Genossenschaftsbanken aufgrund ihrer historischen Entwicklung einzigartige Governance-Merkmale auf. Hierzu zählen insb. das Mitgliedernetzwerk sowie die Mitgliederkontrolle. Diese Merkmale waren wenig bis gar nicht Gegenstand der externen Fusionskommunikation. Für Genossenschaftsbanken kann es jedoch nur von Vorteil sein, ihre Möglichkeit zur Differenzierung aktiv in

der externen Fusionskommunikation einzusetzen.

Zum anderen zeigten sich an vielen Stellen Defizite in der tatsächlichen Aussagekraft der Inhalte. Diese lassen sich auf vier Ursachen zurückführen. Erstens verzichteten einige Genossenschaftsbanken auf die Offenlegung eines klaren Wirkungskanals, sodass Mitglieder die Wirkung der Fusion auf ihren persönlichen MemberValue nicht ableiten können. Zweitens wurden Aussagen nicht immer mit notwendigen Detailinformationen belegt, sodass es an Nachvollziehbarkeit mangelt. Ein drittes Defizit liegt in der fehlenden Vollständigkeit der Kommunikation. Viertens ist festzuhalten, dass Genossenschaftsbanken in ihrer externen Fusionskommunikation z. T. auf ähnliche oder sogar gleichlautende Formulierungen zurückgriffen und dabei die Einordnung in den Kontext des eigenen Fusionsvorhabens vernachlässigten. Durch Vermeidung dieser Defizite kann die Aussagekraft der Kommunikation erhöht werden, sodass letztlich auch mehr Transparenz und Nachvollziehbarkeit für Mitglieder geschaffen wird. Schlussendlich kann in der Vermeidung dieser typischen Kommunikationsfehler wiederum ein wesentlicher Beitrag zur Schaffung von MemberValue gesehen werden.

➔ Vanessa Arts

☎ (0251) 83-2 28 92

✉ vanessa.arts@ifg-muenster.de

Beiträge zur Ausgestaltung, Verhandlung und Anreizwirkung von Verrechnungspreisen in Supply Chains

Eine theoretische und empirische Betrachtung

Seit jeher stehen Unternehmen vor der Entscheidung, die Wertschöpfung ihrer Produkte vollständig im eigenen Unternehmen zu leisten, oder einen Teil davon an unabhängige Unternehmen auszugliedern. Aufgrund der zunehmenden Globalisierung und dem beschleunigten technologischen Wandel scheint Letzteres immer wichtiger für produzierende Unternehmen zu werden. Schließlich wird über alle empirischen Untersuchungen hinweg ein klarer Trend in Richtung einer abnehmenden Fertigungstiefe aufgezeigt. Anlässlich solcher Entwicklungen wird das Problem der doppelten Marginalisierung (doppelter Preisaufschlag) sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus praktischer Sicht immer bedrohlicher. Das Problem entsteht, wenn auf jeder Stufe der Wertschöpfungskette ein Preisaufschlag vorgenommen wird, wodurch das Endprodukt einen höheren Preis aufweist, als im Falle eines vertikal integrierten Unternehmens. Die Folge ist eine zu geringe Nachfrage nach dem Endprodukt und dadurch bedingt eine zu niedrigere Gesamtperformance.

Um das Problem der doppelten Marginalisierung zu beheben, wurden im Laufe der Zeit zahlreiche Instrumente entwickelt. Da Preise eine grundsätzliche Lenkungsfunktion einnehmen, rückten dabei schnell Verrechnungspreise in das Blickfeld der Untersuchungen. Während bereits Eugen Schmalenbach vor gut 100 Jahren über die Koordinationsfunktion von Verrechnungspreisen in Großkonzernen schrieb, scheinen sie in klassischen Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen noch immer keine besondere Rolle einzunehmen. Zu dieser Erkenntnis kam zumindest eine nicht repräsentative Umfrage, die im Rahmen der Dissertation durchgeführt wurde. Lediglich 8% der befragten Unternehmen aus der Automobilindustrie gaben an, Verrechnungspreise aktiv zur Koordinierung zu verwenden, wohingegen für die restlichen Befragungsteilnehmer die Erfolgszuwei-

sungs- und Abrechnungsfunktion von Verrechnungspreisen viel bedeutsamer erschien. Ein Grund für dieses Ergebnis könnte die problematische Verteilung der Verfügungsrechte in Supply Chains sein. Während es in Großkonzernen eine zentrale Instanz gibt, die die Höhe der Verrechnungspreise oder zumindest ihre Methodik administrativ vorgeben kann, muss dies in Supply Chains das Ergebnis von langwierigen Verhandlungen sein. Besonderes Konfliktpotenzial bei solchen Verhandlungen stiftet die Tatsache, dass Verrechnungspreise die Aufteilung des Kooperationsgewinns bestimmen, wodurch sich die unterschiedlichen Interessen der Unternehmen negativ bemerkbar machen. Aufgrund ihrer Unabhängigkeit sind die Mitglieder einer Supply Chain immer Gewinnmaximierer, weshalb das liefernde Unternehmen einen möglichst hohen und das abnehmende Unter-

nehmen einen möglichst niedrigen Verrechnungspreis verlangt, um einen möglichst großen Anteil am Kooperationsgewinn zu erzielen.

Da sich aus theoretischer Sicht lediglich verhandelte Verrechnungspreise in Supply Chain Organisationen eignen, beschäftigt sich die Dissertation in weiten Teilen mit dem eigentlichen Verhandlungsprozess. Der Ausgang eines solchen Prozesses ist stark von der Verhandlungsmacht der Verhandlungsführer abhängig, weshalb im ersten Teil der Frage nachgegangen wird, wie sich aus einem verhandelten Verrechnungspreis die Verhandlungsmacht empirisch ableiten lässt. Als Untersuchungsgegenstand dient die Schweizer Käsebranche, da sie Eigenschaften aufweist, die einer Untersuchung dieser Art entgegenkommen. So liegt hier eine klassische Zulieferer-Abnehmer Beziehung vor, die sich zu einem bilateralen Monopol appro-

ximieren lässt. Auch sind die Besonderheiten der schweizerischen Marktregulierung hilfreich für die empirische Analyse. Die Besonderheiten zeichnen sich durch staatlich vorgegebene Richt- und Mindestpreise aus, die in den Verhandlungen über den Käseemilchpreis als Reservationspreise der Verhandlungsführer interpretiert werden können. Speziell diese Reservationspreise werden in der klassischen Bargaining-Literatur als maßgebliche Treiber für die Verhandlungsmacht angesehen. Die Ergebnisse der Analyse zeigen ein gemischtes Resultat. Betrachtet man ausschließlich die geschätzten Koeffizienten für die Verhandlungsmacht, ist zu erkennen, dass die Käseereien verhandlungsmächtiger sind als die Milchproduzenten. Jedoch, unter Einbeziehung der Standardfehler in die Argumentation, ist eine annähernd symmetrische Verteilung der Verhandlungsmacht nicht ganz auszuschließen. Dennoch ist festzustellen, dass die Verhandlungsmacht auf keinen Fall in Richtung der Milchproduzenten verteilt ist. Die Ergebnisse decken sich teilweise mit der Literatur. Vorherige Studien in der Trinkmilchbranche messen allerdings eine wesentlich stärkere Verzerrung der Verhandlungsmacht in Richtung der Milchabnehmer. Die Diskrepanz könnte sich mit unterschiedlichen Endproduktwerten erklären lassen. Während Trinkmilch ein vergleichsweise günstiges Produkt darstellt, handelt es sich bei Käse um ein vergleichsweise teures Produkt. Somit könnte der Wert des Endproduktes ein weiterer Treiber für die Verhandlungsmacht sein.

Im zweiten Teil der Dissertation wird sich verstärkt mit Kontraktmechanismen, wie bspw. mit dem bekannten Revenue Sharing Contract oder dem Two-Part Tariff, beschäftigt. Solche Mechanismen haben die Eliminierung der doppelten Marginalisierung zum Ziel und wirken sich zudem auf das Transferzahlungssystem einer Wertschöpfungskette aus. Neben der optimalen Ausgestaltung der Kontraktparameter wird hier der Frage nachgegangen, ob es für das Verhandlungsergebnis, bei sonst gleichen Bedingungen, einen Unterschied macht, welcher Kontraktmechanismus Gegenstand der Verhandlungen ist. Bei der Ausgestaltung der Kontraktmechanismen stellt die Schaffung einer Win-Win Situation eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung dar. Sollte eine Win-Win Situation nicht vorliegen, könnte zwar eine Supply Chain weiterhin koordiniert werden, allerdings würden sich die Unternehmen niemals freiwillig daran beteiligen und die Verhandlungen würden stets scheitern. Die auf diese Weise berechneten Kontraktparameter beschreiben ebenfalls Reservationspreise, die die Grundlage für die anschließenden Monte-Carlo Simulationen darstellen, mittels derer die Verhandlungen der Kontraktparameter simuliert werden. Dabei stellt sich heraus, dass die erwartete Gesamtperformance bei nahezu allen Kontraktmechanismen identisch ist. Unterschiede machen sich jedoch bei der Allokation des gemeinsamen Supply Chain Gewinns bemerkbar. So erhält in der Regel dasjenige Unternehmen, bei dem sich der kontraktsspezifische Parameter positiv auswirkt, seinen indi-

viduell größten Gewinn. Darüber hinaus werden durch die Analyse Eigenschaften des unterstellten Verhandlungsprozesses sichtbar gemacht. Bei sämtlichen Kontraktmechanismen erzielt schließlich das stromabwärtsgerichtete (downstream) Unternehmen einen größeren Vorteil aus der Supply Chain Koordinierung als das stromaufwärtsgerichtete (upstream) Unternehmen. Da das Downstream-Unternehmen im Verhandlungsprozess als zweites ein Angebot unterbreitet, handelt es sich hierbei um einen sogenannten second-mover Vorteil, der sich unterschiedlich stark bei den einzelnen Kontraktmechanismen bemerkbar macht. Dreht man das Bietverhalten um, zeigt sich der einstige second-mover Vorteil bei einigen Kontrakten (bspw. beim Revenue Sharing Contract) zwar stark abgeschwächt, aber immer noch existent. Bei anderen Kontrakten (bspw. beim Two-Part Tariff) hingegen stellt sich eine annähernd symmetrische Verteilung heraus, wobei nun ein leichter Vorteil beim stromaufwärtsgerichteten Unternehmen auszumachen ist. Damit konnte zum ersten Mal ein bislang in der Literatur noch nicht beschriebener Zusammenhang zwischen Kontraktmechanismen und der Schaffung eines second-mover Vorteils nachgewiesen werden.

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

Bachelor-/Masterarbeiten

Airbnb im Personenluftverkehr

Eine kooperationstheoretische Bewertung der Expansionspläne

Verschiedenen Quellen zur Folge plant die digitale Vermittlungsplattform für Unterkünfte, Airbnb, den Eintritt in den Personenluftverkehr. Airbnb-CEO Brian Chesky spricht davon, ein gesamtheitlicher Reiseanbieter zu werden. Dieser Expansionsplan wird in der Bachelorarbeit bewertet.

Die Bachelorarbeit von Sophie Brockmeier ist zweigeteilt und beantwortet maßgeblich folgende Fragen: Im ersten Teil wird analysiert, ob eine strategische Neuorientierung in Form einer Expansion in den Personenluftverkehr eine vorteilhafte Entscheidung für Airbnb darstellt. Hierfür wird eine Umweltanalyse, bestehend aus der Branchenstrukturanalyse nach Porter, einer Analyse der globalen Umwelt und einer Stärken-Schwächen-Analyse durchgeführt. Sie ergibt, dass Airbnb aktuell gut aufgestellt ist, jedoch insbesondere in Anbetracht möglicher politisch-rechtlicher sowie regulatorischer Entwicklungen im Wohnungsmarkt durch Diversifikation ein ökonomisch nachhaltigeres Portfolio erreichen kann. Das Ergebnis des ersten Teils der Arbeit lautet somit, dass der Einstieg in den Personenluftverkehr eine sinnvolle Option darstellt.

Auf die erste Analyse aufbauend wird im zweiten Teil der Bachelorarbeit der Frage nachgegangen, welche Institutionalisierungsform für dieses Expansionsvorhaben optimal ist. Hier dient die Transaktionskostenanalyse als

Grundlage, wobei für die Dimensionen Strategische Bedeutung, Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit jeweils die Transaktionskosten bestimmt werden. Grundsätzlich gilt, dass hohe Transaktionskosten für eine Integration in die Wertschöpfungskette, niedrige für den Marktbezug und mittlere für eine Hybridlösung (=Unternehmenskooperation) sprechen. Die drei erstgenannten Dimensionen werden als mittelhoch, die Häufigkeit als hoch eingeschätzt.

1) Aktuell scheint die strategische Bedeutung von Flugreisen aus Airbnb-Perspektive eher gering, könnte aber deutlich steigen, sobald sich die veränderten Rahmenbedingungen im Wohnungsmarkt konkretisieren.

2) Das Anbieten von Flugreisen bringt einerseits hohe, einmalige spezifische Investitionen für Softwarelösungen und Flughafenpersonal mit sich. Andererseits sind Flugzeuge und Rechte an der Flughafeninfrastruktur vergleichsweise kostendeckend zu veräußern.

3) Obwohl sicher scheint, dass die Nachfrage im Personenluftverkehr steigt, muss der Unsicherheitsfaktor

aufgrund einer Unberechenbarkeit nachfragesenkender Ereignisse relativiert werden.

4) Das dauerhafte Anbieten von Flugreisen auf der Airbnb-Website führt zu einer hohen Ausprägung der Dimension Häufigkeit.

Insgesamt ist Airbnb bei Expansion in den Personenluftverkehr mit mittelhohen Transaktionskosten konfrontiert, sodass Sophie Brockmeier den Weg der Unternehmenskooperation empfiehlt. Ob, wie und wann Brian Cheskys Worten Taten folgen und Airbnb tatsächlich in die Personenluftfahrt einsteigt, bleibt jedoch abzuwarten.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Sophie Brockmann verfasst.

➔ Maik Dombrowa

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ maik.dombrowa@ifg-muenster.de

Internationale Kooperationen in der Umweltbranche

Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung kultureller Aspekte

Die globalen Herausforderungen, denen der Umweltschutz begegnen muss, sind drängender denn je. Internationale Kooperationen erweisen sich hierbei häufig als unumgänglich, in welchen insbesondere der Kulturaspekt eine wichtige Rolle spielt.

Umweltkooperationen agieren oft als große Netzwerke zwischen Unternehmen und NGOs. Durch unterschiedliche Zielfunktionen beider Parteien – der Gewinnabsicht auf der einen sowie des zivilgesellschaftlichen Bestrebens auf der anderen Seite – können organisationskulturelle Aspekte einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellen. Verstärkt werden diese häufig durch landeskulturelle Differenzen. Im Rahmen der Arbeit werden beide Komponenten durch Kulturdimensionen nach Bronder/Pritzl sowie nach Hofstede untersucht und miteinander verknüpft. Letztere wird durch eine

aktuelle Studie von Ohlwein (2017) empirisch gestützt. Als Analysegegenstand dient die Renewables Grid Initiative, ein globales Netzwerk aus Stromnetzbetreibern und NGOs mit dem übergeordneten Ziel der Förderung von erneuerbaren Energien. Konkret steht die Zusammenarbeit zwischen der NGO Germanwatch sowie dem Netzbetreiber Red Eléctrica de España im Fokus der Analyse. Im Ergebnis wird festgestellt, dass vor allem die Dimensionen der „Unsicherheitsvermeidung“ sowie der „Langzeit- gegenüber Kurzzeitorientierung“ relevante Erfolgsfaktoren

darstellen, welche sich im Erfolgsfall vor allem in Innovationsschaffung und einer langfristig nachhaltigen Entwicklung widerspiegeln können.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Simon Stoltefuß verfasst.

➔ Robin Schupp

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ robin.schupp@
ifg-muenster.de

Umweltschädliche Subventionen im Verkehrssektor

Eine ökonomische Analyse zum Abbau umweltschädlicher Subventionen

Klimapolitische Ziele einerseits, umweltschädliche Subventionen andererseits: Im Rahmen der Arbeit wird der Frage nachgegangen, ob ein Abbau der Dieselsubventionen in Form einer geringeren Kraftstoffsteuer im Verkehrssektor ökonomisch sinnvoll ist.

Die Brisanz umweltschädlicher Subventionen wird in Deutschland zu Zeiten von Umwelt- und Klimaschutz sowie dem anhaltenden Abgasskandal für Dieselkraftfahrzeuge immer kontroverser diskutiert. Laut Umweltbundesamt entfielen im Jahr 2017 insgesamt 28 Milliarden Euro in Form von umweltschädlichen Subventionen auf den Verkehrssektor, wovon die Dieselsubvention den größten Beitrag ausmacht.

Anhand einer vergleichenden Analyse der externen Effekte von Diesel- und Benzin-Kraftstoff für den motorisierten

Individualverkehr werden in der Arbeit die ökonomischen Effekte der Dieselsubvention auf die Gesamtwohlfahrt untersucht. Nur wenn die externen Effekte des Dieselkraftstoffes geringer sind als die des Benzin-Kraftstoffes, ist eine geringere Besteuerung zu rechtfertigen.

Imke Irmer kommt zu dem Ergebnis, dass die externen Effekte des Dieselkraftstoffes nicht in dem Maße geringer sind, um eine niedrigere Besteuerung zu rechtfertigen. Somit würde eine Erhöhung der Dieselkraftstoffsteuer im Referenzmodell des voll-

kommenen Marktes zu einer Internalisierung entstehender externer Kosten und damit zu einer effizienten Preis-Mengen-Allokation führen.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Imke Irmer verfasst.

➔ Samet Kibar

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ samet.kibar@
ifg-muenster.de

Forschungsprojekt

Standortattraktivität, Bankgröße und Effizienz

Eine DEA-basierte Analyse der deutschen Genossenschaftsbanken

Obwohl sich Genossenschaftsbanken in den vergangenen Jahren als krisenfest und rentabel erwiesen haben, geraten sie zunehmend unter Effizienzdruck. Die Niedrigzinspolitik der EZB führt zu geringeren Zinsmargen und beeinträchtigt somit ihr operatives Geschäft. Zudem stellen die durch die Digitalisierung sich verändernden Anforderungen an das Vertriebsnetz und die geänderten regulatorischen Rahmenbedingungen weitere Herausforderungen für Genossenschaftsbanken dar.

Angesichts dieser Entwicklungen sind in der Praxis maßgeblich zwei Strategien zu erkennen. Zum einen entscheiden sich Genossenschaftsbanken immer häufiger dazu, mit anderen Genossenschaftsbanken zu verschmelzen. Die dadurch erhofften Größeneffekte, sog. Economies of Scale, sind im Bankensektor allerdings nur zu einem gewissen Grad nachweisbar. Eine Vielzahl empirischer Studien findet keinen und einige sogar einen negativen Zusammenhang zwischen Bankgröße und Bankerfolg. Oftmals überwiegt der steigende Koordinationsaufwand die reduzierten Personalkosten nach Zusammenschlüssen. Zum anderen schließen Genossenschaftsbanken seit Jahren Filialen, wobei insbesondere ländliche Regionen betroffen sind. Abgesehen von der Kontroverse, dass alten und sozioökonomisch schwachen Menschen der Zugang zu Finanzdienstleistungen erschwert wird, findet sich in der Wissenschaft keineswegs eindeutige Evidenz dafür, dass Banken im ländlichen Raum weniger effizient arbeiten. Hier kommt der Trade-off zu tra-

gen, dass ländliche Banken zwar mit weniger Wettbewerb, aber gleichzeitig mit einer geringeren Wirtschaftskraft in der Region konfrontiert sind.

In dem Forschungsprojekt wird aufgezeigt, unter welchen Rahmenbedingungen das genossenschaftliche Bankgeschäft auch künftig Erfolg haben kann. Unter besonderer Berücksichtigung regionaler Standortfaktoren sollen die „optimale Bankgröße“ und die optimale Präsenz in der Fläche bestimmt werden.

Der erste Teil des Forschungsprojektes beschäftigt sich dementsprechend ausführlich mit der Effizienzmessung. Aufgrund geringer Komplexität und schneller Verfügbarkeit ziehen Wissenschaftler und Praktiker häufig eindimensionale Kennzahlen zu rate. Gängige Indikatoren wie Kapitalrenditen oder die Cost-Income-Ratio geraten jedoch insbesondere im Bereich der Genossenschaftsbanken in die Kritik, weil sie nur unzureichend den Kern des Geschäftsmodells widerspiegeln.

Angesichts dieser Kritik erfolgt die Effizienzmessung für das vorliegende

Forschungsprojekt mittels Data Envelopment Analysis (DEA), welche zunehmend Anwendung in der Bankenforschung findet. Anhand linearer Optimierungsmethoden können multiple Input-Output-Beziehungen auf einen einzigen Effizienzwert reduziert werden. Der produktionstheoretisch fundierte Ansatz kann die besondere Zielfunktion der Genossenschaftsbanken angemessen approximieren.

Anhand der ermittelten Effizienzwerte wird anschließend entlang der in der Literatur angeführten Hypothesen der Zusammenhang zwischen Bankerfolg, Präsenz in der Fläche, Bankgröße und Standortattraktivität, gemessen u. a. an der Wettbewerbsintensität und der Wirtschaftskraft der Region, analysiert.

👤 Maik Dombrowa

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ maik.dombrowa@ifg-muenster.de

Open Innovation in Services

Eine empirische Analyse der Erfolgswirkung von Innovationskooperationen wissensorientierter Dienstleistungsunternehmen

Innovationen werden in der Literatur als unerlässliche Antriebskraft wirtschaftlichen Wachstums anerkannt. Gleichzeitig bilden sie die wesentliche Grundlage für die Wettbewerbsfähigkeit und den langfristigen Fortbestand von Unternehmen. In der Praxis arbeiten insbesondere technologieorientierte Unternehmen des Sekundärsektors immer häufiger mit externen Partnern zusammen, um innovative Produkte und Prozesse hervorzubringen. Hieraus ergibt sich die Frage, ob und unter welchen Voraussetzungen Innovationskooperationen auch für Dienstleistungsunternehmen ein probates Mittel zur Förderung des Innovationserfolgs darstellen können.

Angesichts der zunehmenden Umwelt- und Wissenskomplexität fällt es Unternehmen zunehmend schwerer, notwendige Ressourcen zur Modifikation und Erweiterung ihres Leistungsprogramms innerhalb des Unternehmens bereitzustellen. Die Durchführung interorganisationaler Innovationsvorhaben stellt den Versuch dar, externe Ressourcen für den eigenen Innovationsprozess nutzbar zu machen. Kooperationen bilden in diesem Zusammenhang die Grundlage zur Internalisierung von Spillover-Effekten. Sie ermöglichen es den beteiligten Organisationen, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren und vom komplementären Wissen ihrer Kooperationspartner zu profitieren. Gleichzeitig können Kooperationen dazu beitragen, die Kosten und das Risiko eines Innovationsvorhabens auf mehrere Akteure zu verteilen.

Während Publikationen zur Untersuchung einer entsprechenden Erfolgswirkung mehrheitlich auf interorganisationalen Innovationskooperationen im produzierenden Gewerbe ausgerichtet sind, existieren vergleichsweise wenige Beiträge, die sich dezi-

diert aus der Perspektive des Dienstleistungsmanagements mit der Thematik auseinandersetzen. Zusätzliche Bedeutung gewinnt dieser Zustand angesichts der wirtschaftlichen Relevanz des Tertiärsektors in hochentwickelten Volkswirtschaften und der zu beobachtenden Tendenz von Herstellern, Teile ihrer Wertschöpfung auszulagern, sich zunehmend auf komplementäre Dienstleistungen zu fokussieren oder gar den Wandel von Produkt- zu Dienstleistungsanbietern zu vollziehen.

Aufgrund des interaktiven wissensbasierten Dienstleistungscharakters bestehen im Rahmen des Innovationsprozesses aussichtsreiche Möglichkeiten zur Integration von Kunden, Forschungseinrichtungen, externen Beratern und anderen Akteuren, die über komplementäres Wissen verfügen. Zur Hervorbringung von Dienstleistungsinnovationen gelten interorganisationalen Kooperationen daher als vielversprechende Organisationsform.

Im Zuge des empirischen Forschungsvorhabens soll die Erfolgswirkung von Innovationskooperationen wissensorientierter Dienstleistungsunter-

nehmen unter Anwendung quantitativer Methoden auf Unternehmensebene untersucht werden. Der Untersuchungsansatz soll dabei der Vielfalt wissensorientierter Dienstleistungen Rechnung tragen. Im Ergebnis soll das Forschungsvorhaben organisationalen Entscheidungsträgern Handlungsempfehlungen zur Wahl einer geeigneten Organisationsform im Rahmen des Innovationsmanagements bieten. Besonderes Augenmerk gilt hinsichtlich des Kooperationsverhaltens dem Einfluss der Partnerwahl, der Kooperationsintensität und der Diversität kooperativer Beziehungen auf den Innovationserfolg. Politischen Entscheidungsträgern sollen die Untersuchungsergebnisse als Grundlage zur Ausgestaltung und Anpassung von Förderprogrammen zu Gute kommen.

👤 Lukas Holling

☎ (0251) 83-2 29 06

✉ lukas.holling@wiwi.uni-muenster.de

Berichte aus der Lehre

Wirtschaftspolitische Entwicklungen WS 2018/2019

Seminar: Aktuelle Fälle der Wirtschaftspolitik (Bachelor)

Wie gewohnt fand auch in diesem Wintersemester das Wirtschaftspolitik-Seminar des IfG statt. Insgesamt beschäftigten sich 16 Bachelorstudierende mit aktuellen Themen wie dem wirtschaftspolitischen Handlungsbedarf im Breitbandausbau, dem Doping im Sport aus ökonomischer Perspektive, der sog. „Soft-Drink-Steuer“ auf zuckerhaltige Getränke oder der Relevanz der Schattenwirtschaft.

Die Themen wurden in diesem Semester von jeweils zwei Studierenden unabhängig voneinander bearbeitet. Dies bietet die Möglichkeit, sich einem einzigen Thema mit verschiedenen Schwerpunkten zu nähern. In der gemeinsamen Präsentation am Seminartag können alle Teilnehmer von der Zusammenführung der interessantesten Inhalte beider Referenten profitieren. Wie jedes Semester gibt es zwei Kohorten, deren Präsentationstermine zu Beginn bzw. zum Ende des Semesters stattfinden. Nachfolgend werden drei Arbeiten der ersten Kohorte vorgestellt.

In einer Seminararbeit werden die Ursachen und Auswirkungen der Schwarzarbeit allgemein und konkret für Deutschland dargestellt. Als Haupttreiber werden die Steuer- und Abgabenlast, der regulatorische Rahmen, bürokratische Hürden sowie die Steuermoral identifiziert. Anschließend werden die finanziellen Auswirkungen der Schwarzarbeit für Deutschland hochgerechnet. Demnach entgehen dem deutschen Fiskus im Jahr 2018 ca. 8 Mrd. Euro an Steuereinnahmen und Sozialversicherungsbeiträgen. Außerdem wird berechnet, wie sich eine hypothetische

Lockerung des Regulierungsregimes auf das durchschnittliche OECD-Niveau auswirkt. Die Steuer- und Sozialversicherungseinnahmen könnten so um knapp 4 Mrd. Euro erhöht werden.

In einer weiteren Arbeit wird das Phänomen Doping im Sport ökonomisch analysiert. Dazu wird zunächst spieltheoretisch hergeleitet, warum Sportler einen Anreiz haben, zu dopen. Anschließend werden die wichtigsten Kosten und Nutzen des Dopings veranschaulicht, um schließlich Handlungsempfehlungen zur Vermeidung des Dopings abzugeben. Konkret wird vorgeschlagen, die Doping-Kosten bspw. durch Sanktionen zu erhöhen. Gleichzeitig kann der Doping-Nutzen durch reduzierte Siegprämien oder durch die explizite Belohnung des Nicht-Dopens reduziert werden. Außerdem werden Informationskampagnen zur Aufklärung und zur Veränderung der Moralvorstellung im Sport vorgeschlagen.

Eine dritte Arbeit beschäftigt sich mit den Auswirkungen einer Soft-Drink-Steuer auf den Konsum, den resultierenden gesundheitlichen Veränderungen sowie der Wahl der geeigneten Besteuerungsmethode. U. a. am Bei-

spiel der Länder Großbritannien und Mexiko wird aufgezeigt, dass eine solche Steuer sowohl den Konsum als auch das durchschnittliche Körpergewicht reduzieren kann. Während Großbritannien den Zuckergehalt je Soft-Drink besteuert, wird in Mexiko das Volumen als Bemessungsgrundlage verwendet. Theoretisch wird argumentiert, dass erstere die zielführendere ist, weil Produzenten so einen Anreiz haben, ihre Rezeptur zu verändern und Konsumenten zu gesünderen Produkten zu wechseln. Langfristige Daten zu den Auswirkungen der Steuer liegen bisher nicht vor, sodass kein abschließendes Urteil zu Erfolgsunterschieden möglich ist.

Insgesamt sind die Arbeiten sehr erfreulich ausgefallen. Sie bieten eine gute Grundlage für den Präsentationstermin der ersten Kohorte.

Weiterführende Informationen zum Seminar können der IfG-Website (www.ifg-muenster.de) oder dem Learnweb entnommen werden.

👤 Maik Dombrowa
☎ (0251) 83-2 28 97
✉ maik.dombrowa@ifg-muenster.de

Kooperieren 2018/19

Seminare zur Unternehmenskooperation

Im Rahmen der Seminare zur Unternehmenskooperation beschäftigten sich Studierende aus dem Bachelorstudium mit aktuellen Kooperationsfällen aus der Praxis. Masterstudierende befassten sich vor allem mit Übernahmeverhaben, jedoch bspw. auch mit derzeit viel diskutierten Abspaltungsprozessen. Die Anwendung unterschiedlicher theoretischer Ansätze sorgte hierbei für interessante Ergebnisse und Diskussionen.

Ebenso wie in den Jahren zuvor, konnte auch in diesem Wintersemester eine rege Teilnahme an beiden Seminaren zur Unternehmenskooperation verzeichnet werden. Die Studierenden konnten aus einem großen Pool an aktuellen Fallbeispielen auswählen. Neben der Bearbeitung in deutscher Sprache konnten auch viele Themen in Englisch behandelt werden, was großen Zuspruch fand. Um den Studierenden einen tiefergehenden Einblick in die Kooperationsthematik zu gewährleisten, wurden im Anschluss an die schriftliche Bearbeitung Seminare in Kleinstgruppen abgehalten, in welchen unterschiedliche theoretische Ansätze miteinander diskutiert wurden.

Im Rahmen des Bachelorseminars „Aktuelle Fälle“ bewerteten die Studierenden bspw. den erneuten Kooperationsversuch zwischen FlixBus und Lufthansa anhand des Partner-Fit-Ansatzes. Die übergeordnete Idee beider Unternehmen lautet, dem Kunden bzw. Passagier aus einer Hand ein Ticket anzubieten, mit welchem er von seinem Wohnort bis zum Flughafen fahren kann und im Anschluss den Flug und Transfer zum Hotel bestreiten kann. Im Ergebnis wird dem Vorhaben zwar großes Potenzial eingeräumt, jedoch könnten sich insbesondere beim Aspekt der Kundenorientierung starke Divergenzen zwischen

beiden Konzernen herausfiltern. Allerdings stellten die Studierenden darüber hinaus fest, dass sich die Gespräche noch in einem Anfangsstadium befinden, weshalb für die Ausgestaltung entsprechender Verträge noch genügend Zeit bleibt. Des Weiteren wurde eine Kooperation zwischen IBM und Maersk im Bereich Blockchain mithilfe der Transaktionskostentheorie analysiert. Im Zuge der Kooperation sollen mittels einer Plattform sämtliche Akteure entlang der Wertschöpfungskette durch diverse Vorteile, wie z. B. den sicheren Dokumentenaustausch profitieren. Der hohe Grad der Institutionalisierung wird durch ein zu Beginn des Jahres




eigens gegründetes Joint Venture ersichtlich.

Die Masterstudierenden analysierten im Rahmen des Moduls „Aktuelle M&A-Fälle“ z. B. die Motive des Kaufs von Shazam durch Apple unter besonderer Berücksichtigung der Wettbewerbssituation. Hierbei werden maßgeblich fundamentale Motive als Auslöser der Übernahme durch die Studierenden beschrieben. Insbesondere wird mit Bezug zum jüngsten Hauptverfahren der Fusionskontrolle dazu Stellung genommen, wieso insbesondere Aspekte möglicher Marktmacht einen wesentlichen Faktor der Untersuchung ausgemacht haben. Im Ergebnis stellen die Studierenden fest, dass Apples Beweggründe zwar nicht zwingend den Binnenmarkt einschränken, jedoch abzuwarten bleibt, inwieweit der Konzern die Musiksuchfunktion von Shazam zukünftig in seine Services integrieren wird.

Die Anmeldungen für das Sommersemester 2019 sind bereits freigeschaltet. Wir freuen uns auf weitere spannende Arbeiten, Vorträge und Diskussionen rund um die Kooperationsthematik.

Ausgewählte Seminarthemen:

- Vodafone kauft Unitymedia – Eine Motivanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Wettbewerbssituation
- Zeiss und Telekom kooperieren in der Entwicklung von Datenbrillen – Eine Analyse der Kernkompetenzen
- Die geplante Aufspaltung von General Electric – Strategie mit Zukunft?
- The autonomous driving network around NVIDIA – Opportunities and challenges in a heterogeneous network

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

Das magische Sechseck der Wirtschaftspolitik

*Seminar „Aktuelle wirtschaftspolitische Entwicklungen“
im Masterstudium Volkswirtschaftslehre*

Das Seminar „Aktuelle wirtschaftspolitische Entwicklungen“ widmete sich im Sommersemester 2018 dem magischen Sechseck der Wirtschaftspolitik, welches die Grundwerte der Freiheit und Gerechtigkeit mit sozialen Ausgleich auf freien Märkten in Einklang bringen möchte.

Das 1967 verabschiedete Stabilitätsgesetz verfolgt vier gleichrangige Ziele, die von der Wirtschaftspolitik in Einklang gebracht werden sollen. Es leitet diese aus gesellschaftlichen Werten ab und umfasst eine hohe Beschäftigung, ein stabiles Preisniveau, ein außenwirtschaftliches Gleichgewicht und stetiges Wirtschaftswachstum. Die Ziele wurden um den Umweltschutz sowie einer gerechten Einkommens- und Vermögensverteilung ergänzt. Diese sechs Bereiche legten den Grundstein für das Seminar im Sommersemester 2018.

Die Bestandteile des magischen Sechsecks wurden sowohl national als auch teilweise aus europäischer Sicht analysiert.

Auf deutscher Ebene beschäftigten sich die Studierenden insbesondere mit den teils widersprüchlichen Ergebnissen zur Einkommensungleichheit von Forschungseinrichtungen, dem Arbeitskräftepotential durch die Digitalisierung zu Zeiten des demografischen Wandels und den kontrovers diskutierten Handelsüberschüssen in der Europäischen Union.

International wurde am Beispiel Italiens die Wechselwirkung von Wirtschaftswachstum und Staatsverschuldung kritisch analysiert, da der italie-

Ausgewählte Seminarthemen:

- Eine Diskussion der deutschen Handelsüberschüsse in der Europäischen Union und die Vereinbarkeit mit dem Stabilitäts- und Wachstumsgesetz
- Eine kritische Analyse der Wechselwirkung von Wirtschaftswachstum und Staatsverschuldung am Beispiel Italiens
- Einkommensungleichheit in Deutschland als kontroverse Diskussion – Ein Vergleich aktueller Studien
- Das Arbeitskräftepotential in Deutschland – Herausforderungen und Perspektiven in Hinblick auf den demografischen Wandel
- Wachstumspotentiale der Digitalisierung – Eine Analyse der besonderen Potentiale und Herausforderungen
- Digitalisierung – Chance oder zunehmende Herausforderung für eine hohe Beschäftigungsquote?
- Eine Analyse der ökonomischen Wirkungen der aktuellen EEG-Novelle vor dem Hintergrund des Umweltschutzes
- Der ökologische Nutzen der Energiewende – Eine kritische Überprüfung der politischen Ziele und Maßnahmen

nische Staat seit langem hohe Staatschuldenquoten aufweist.

Weitere Fragestellungen beschäftigen sich mit dem Wachstumspotential und Herausforderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt. Besonders wurde dabei der Zusammenhang zur Beschäftigungsquote dargestellt.

Der letzte Teil des wirtschaftspolitischen Seminars widmete sich dem Umweltschutz. Konkret ging es dabei um die neueste EEG-Novelle und den ökologischen Nutzen der Energiewende. Die Teilnehmer überprüften kritisch die politischen Ziele, Maßnahmen und ob weiterer Anpassungsbedarf besteht.

Die Diskussionen der Teilnehmer waren lebhaft und pointiert. Sie stellten die vielfältigen Aspekte der vereinbarten Ziele im magischen Sechseck einander gegenüber und zeigten auf, dass weiterer Forschungsbedarf zur Vereinbarung der Ziele besteht.

☎ Samet Kibar

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ samet.kibar@ifg-muenster.de

Projektstudium im Wintersemester 17/18 und Sommersemester 18

Angewandte Wirtschaftsforschung

Im Rahmen des IfG-Projektstudiums wurden erneut spannende wirtschaftspolitische und kooperationstheoretische Themen bearbeitet. Hervorzuheben sind die Arbeiten zur Kooperation zwischen InsurTechs und traditionellen Versicherungsunternehmen, zur Eigenkapitalregulierung von Banken und Strategien zur Identifikation von Finanzierungsvorteilen von Großbanken.

Das Modul „Projektstudium“ bietet Masterstudierenden der Volkswirtschaftslehre und Public Policy die Möglichkeit, sich auf die Masterarbeit vorzubereiten. Dabei wird ihnen im Rahmen der Forschungsschwerpunkte des IfG, der Wirtschaftspolitik, Regulierung, Unternehmenskooperation und Mergers & Acquisitions, Eigeninitiative überlassen. So soll neben der thematischen Relevanz auch die intrinsische Motivation der Studierenden gewährleistet werden.

Seit Ende 2017 sind Studierende bei der Bearbeitung des Projektstudiums nicht mehr an die gewohnten Anmeldefristen des Prüfungsamtes gebunden. Für größtmögliche Flexibilität kann eine Anmeldung nun jederzeit und semesterunabhängig erfolgen.

Die Recherche zum Projektstudium mündet meist in einer Literaturstudie zu einem selbstgewählten Themenfeld. Aufbauend auf den identifizierten Forschungslücken werden im Anschluss weiterführende Forschungsfragen formuliert, die dann in der Masterarbeit detailliert bearbeitet und beantwortet werden. Nachfolgend werden exemplarisch drei Projekte vorgestellt.

Ein Studierender beschäftigte sich bspw. mit den Herausforderungen der Digitalisierung für traditionelle Versicherungsunternehmen und wie diese durch Kooperationen mit sog. Insur-

Ausgewählte Themen:

- Digitalisierung durch Kooperation zwischen Versicherern und InsurTechs – Eine Literaturstudie
- Kurz-/mittelfristige und langfristige Auswirkungen höherer Mindesteigenkapitalanforderungen auf die Kreditvergabe von Banken
- Strategien zur Identifikation von Finanzierungsvorteilen großer Banken
- Digitale Ökosysteme – Kooperative Netzwerkstrukturen als strategisches Instrument der Unternehmensentwicklung in der Digitalisierung
- Corporate Governance in öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten und Genossenschaftsbanken – Eine Literaturstudie

Techs, Start-ups der Versicherungsbranche, bewältigt werden können. Die Literaturstudie resümiert, dass vieles dafür spricht, solche Kooperationen einzugehen. Allerdings mangelt es bisher an empirischer Evidenz, weshalb die folgende Masterarbeit einen Forschungsbeitrag auf diesem Gebiet liefern kann.

Im Rahmen eines anderen Projektes wurden die Auswirkungen von veränderten Eigenkapitalanforderungen an Banken auf deren Kreditvergabe thematisiert. Der Großteil der empirischen Literatur deutet darauf hin, dass

eine Erhöhung der Anforderungen zu einer Reduktion in der Kreditvergabe führt. Auch hier besteht eine spannende Grundlage für eine empirische Analyse in der Masterarbeit.

In einer weiteren Literaturstudie wurden methodische Ansätze zur indirekten Messung von Finanzierungsvorteilen großer Banken analysiert. Die Ansätze beinhalten Schätzungen mithilfe von Anleihe- und Einlagepreisen, Bewertungen von Rating-Agenturen oder Kreditausfallversicherungen, sogenannte Credit Default Swaps. Das zentrale Ergebnis lautet, dass, trotz weitgehend übereinstimmender Schlussfolgerungen in der empirischen Literatur, weiterhin Probleme der Quantifizierung sowie Vor- und Nachteile zwischen den jeweiligen Ansätzen bestehen.

Weitere Informationen zum Projektstudium am IfG können der Power-Point-Präsentation auf der entsprechenden Learnweb-Seite entnommen werden. Konkrete Anfragen können direkt per Mail an den betreuenden Mitarbeiter am IfG (s. u.) gerichtet werden.

➔ Maik Dombrowa

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ maik.dombrowa@ifg-muenster.de

Fusionskontrolle in der Praxis

Eine ökonomische Betrachtung

Im Rahmen der Mastervorlesung Unternehmenskooperation: Mergers & Akquisitionen im Wintersemester 2018/2019 stellten Sebastian Theuer und Lino Sonnen, Consultants des ökonomischen Beratungsunternehmens Frontier Economics, wesentliche Elemente der Fusionskontrolle und ihrer Anwendung in der Praxis dar.

Nahezu keine große M&A Transaktion kommt heute noch ohne sie aus – ökonomische Berater spielen im Fusionskontrollprozess häufig eine wichtige Rolle. Sie begleiten für ihre Mandanten die Diskussionen mit den Wettbewerbsbehörden zur Marktabgrenzung und ökonomischen Beurteilung von Zusammenschlüssen, werden aber auch schon vorab konsultiert, um die Wahrscheinlichkeit einer Genehmigung bereits frühzeitig abschätzen zu können. Aus erster Hand berichteten Sebastian Theuer und Lino Sonnen über zentrale Schritte ihrer Arbeit als Economic Consultants und schlossen dabei nahtlos an die theoretischen Inhalte der Vorlesung an.

Nach einer kurzen Wiederholung des Fusionskontrollverfahrens auf EU-Ebene ging Theuer zunächst auf die Bestimmung des relevanten Marktes ein. Dabei fokussierte er seine Ausführungen zu Vor- und Nachteilen verschiedener Verfahren auf den häufig eingesetzten SSNIP (Small but Significant and Non-transitory Increase in Prices)-Test. Anschauliche Beispiele zeigten auf, weshalb das Kundenverhalten bei Preiserhöhungen nicht immer zweifelsfrei durch Befragungen zu ermitteln ist, und wie schwierig es mitunter bereits sein kann, im Vorfeld einer Untersuchung potentielle Substitute für das betrach-



v.l.n.r.: Sebastian Theuer, Prof. Theresia Theurl, Lino Sonnen

tete Produkt zu ermitteln. Ebenso ging er auf gängige ökonometrische Verfahren wie die Performance-Concentration Analyse und die Nachfragemodellierung ein.

Im zweiten Teil des Vortrags erläuterte Lino Sonnen anschließend die Analyse möglicher Auswirkungen von wettbewerbsbeschränkenden Zusammenschlüssen. Hierbei standen unilaterale Effekte im Mittelpunkt, d.h. mögliche Anreize der Fusionsparteien nach einer Fusion die Produktpreise zu erhöhen oder deren Qualität zu schmälern. Sie führen zu einer Verringerung der Konsumentenrente und der Gesamtwohlfahrt, und sind in der Praxis von besonderer Bedeutung. Zu ihrer Messung kommt oftmals der GUPPI (Gross Upward Pricing Pressure Index)-Ansatz zum Einsatz – nicht zuletzt aufgrund seiner ver-

gleichsweise einfachen und intuitiven Herangehensweise. Wiederum wurden die Ausführungen zu den argumentativen Hintergründen des GUPPI-Ansatzes von diversen Praxisbeispielen begleitet, verdeutlichten aber auch die formaltheoretische Herleitung der Methode.

Zahlreiche Fragen zu aktuellen Praxisfragen und den Arbeitsalltag der Referenten schlossen den Vortrag ab und machten das rege Interesse der Studierenden an der Anwendung ökonomischer Konzepte in der (Beratungs-)Praxis deutlich.

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

Alumni-Forum

Ruhe bewahren im Auf und Ab an den Märkten

Ansichten nach 15 Jahren Berufstätigkeit im Hotelinvestmentgeschäft.

Wer 2005 nach Studium und Promotion mit finanzwirtschaftlichem Background das Institut für Genossenschaftswesen in den privaten Arbeitsmarkt verließ, kam nahezu unweigerlich mit einem globalen Investmentmarkt in seiner absoluten Hochphase in Berührung: Zahlreiche Unternehmens- und Immobilientransaktionen wurden mit Hilfe großzügiger Fremdkapitalzusagen der relativ unregulierten Investmentbanken finanziert. Die nachfolgende Finanzkrise und die Konsequenzen daraus sind bekannt und beeinflussen meine Aktivitäten als Geschäftsführer der Art-Invest Real Estate bis heute. Glücklicherweise darf ich in der wachsenden Hotelbranche tätig sein, in der über rein finanzwirtschaftliche Kenntnisse hinaus viel Leidenschaft, Sinn für Gastlichkeit und das Gespür für sich wandelnde Kundenbedürfnisse erforderlich sind.

Im besagten Umfeld und aufgrund einer im Bereich M&A erworbenen Zusatzqualifikation lag 2005 zunächst der Einstieg in das Investmentbanking bei der genossenschaftsnahen WGZ Corporate Finance Beratung nahe. Bei der WGZ durfte ich schnell an zahlreichen Unternehmensverkäufen, Fusionen oder Kooperationen arbeiten und konnte zuvor erlerntes Wissen in der Praxis umsetzen. Im Austausch

mit den betroffenen Unternehmensinhabern, Gesellschaftern oder Top Managern wurde mir bereits als junger Berufsanfänger deutlich, dass die Unternehmensnachfolge eine wesentliche Herausforderung an die zahlreichen deutschen inhabergeführten Unternehmen darstellt. Dieses Erkenntnis zieht sich durch mein gesamtes bisheriges Berufsleben. Exemplarisch dafür steht der Verkauf der be-

kannten Spielzeug-Firma Scheich an Private Equity Investoren, den ich als junger Investment Manager mitbegleiten durfte.

Das Investmentbanking-Geschäft zeichnet sich durch eine hohe Flexibilität und Vielfalt der Tätigkeiten aus und hat mir in jungen Jahren sehr viel gegeben. Mit dieser Zeit reifte jedoch die Erkenntnis, dass ich mich auf eine bestimmte Branche fokussieren und



Dr. Peter Ebertz

Dr. Peter Ebertz ist Geschäftsführer und Head of Hotels bei der Art-Invest Real Estate mit Sitz in Köln. Seit 2012 ist er verantwortlich für die Hotelaktivitäten der Art-Invest Gruppe, und hat in dieser Zeit ein Portfolio von 25 Hotels mit einem Investmentvolumen von mehr als 700 Millionen Euro aufgebaut.

Dr. Ebertz führt ein Team bestehend aus 12 Hotelspezialisten mit breit gefächerten Erfahrungen im Investment, Development und Asset Management von Hotels. Zu den Referenzen der Art-Invest zählen u.a. das Le Méridien Hotel Frankfurt, das Sofitel Hamburg, das Nikko Hotel Düsseldorf, das Ruby Hotel München und das derzeit in der Entwicklung befindliche 25hours Hotel in Florenz (Italien).

Er studierte und promovierte in Wirtschaftswissenschaften an der Universität Münster.

dabei etwas handfestes, nachhaltig sinnvolles kreieren möchte, um wirklich jeden Arbeitstag meine volle Leidenschaft entfalten zu können.

Als 2007/2008 erste Krisensymptome sichtbar wurden, galt es gleichzeitig die Nachfolgeregelung im elterlichen Unternehmen zu strukturieren. Auch hier wurde in guten Zeiten die Neustrukturierung des Unternehmens zu Gunsten des Tagesgeschäfts vernachlässigt. Da der Fokus des Unternehmens Ebertz & Partner auf Investitionen in Hotelimmobilien lag, wurde man von der Finanzkrise mehrfach hart getroffen. Nicht nur die Bankfinanzierungen bereiteten große Probleme, auch die operativen Hotelzahlen gerieten in Folge der einbrechenden Reisetätigkeit weltweit stark unter Druck. Welch ein Unterschied zur heutigen Zeit! Trotz aller Probleme in dieser schweren Zeit habe ich an meiner Leidenschaft festgehalten: Ich hatte Hotels als nachhaltig spannendes Betätigungsfeld für mich identifiziert. Die Facetten sind einfach so zahlreich – von der Makro- und Mikrolage, der Immobilienqualität, den finanziellen Eckdaten, der Betriebsform, den unterschiedlichen Zielgruppen bis hin zum Innendesign und operativen Herausforderungen im Bereich Digitalisierung und Personal – dass man jeden Tag etwas Neues erleben kann.

Dass ich in der Krise gelernt habe, mich viel intensiver mit Problemen zu beschäftigen und kreative Lösungen zu finden, hat mir bis heute geholfen. So fand ich 2012 den Einstieg bei der Art-Invest Real Estate in Köln. Als Mitarbeiter Nummer 15 des jungen Unternehmens konnte ich durch den Aufbau des Hotelgeschäftes meinen

Beitrag dazu leisten, dass wir heute einer der Marktführer im gewerblichen Immobilieninvestment in Deutschland sind und mit 180 Mitarbeitern an acht Niederlassungen eine erhebliche Marktpräsenz aufbauen konnten. Im Hotelgeschäft sind wir mit den Geschäftsbereichen Hotelinvestment, -development und operativer Hotelbetrieb so breit vertreten, dass wir in verschiedenen Konstellationen Investitionen identifizieren und darstellen können. Gleichzeitig bilden wir eine Schnittstelle von Hotelimmobilien zum institutionellen Kapitalmarkt. An dieser Schnittstelle konnte ich in den letzten Jahren die Auswirkungen der globalen Finanzkrise und insbesondere des Niedrigzinsumfeldes hautnah miterleben. Auf der Suche nach Rendite stockten institutionelle Kapitalanleger ihre Kapitalanlage in Immobilien massiv auf. Dies führt am Markt zu starken Preiserhöhungen und mittlerweile in Deutschland auch zu Übertreibungen. Glücklicherweise konnten wir viele Jahre von diesem Trend profitieren und uns erfolgreich am Markt etablieren.

Im Hotelsegment wird das Wachstum durch den globalen Trend zu verstärkten Reisetätigkeiten und in Deutschland durch die Veränderung des Hotelmarktes infolge der bereits angeführten Nachfolgeproblematik im deutschen Mittelstand noch verstärkt. Gerade in der Hotellerie sind viele privat geführte Hotels am Markt, in denen die Inhaber nach jahrzehntelanger Tätigkeit die Herausforderung aus der Digitalisierungsvermarktung und Marketing nicht mehr darstellen wollen oder können. Zudem erschweren lange Arbeitszeiten den Nachfolgern

den Einstieg. Vor diesem Hintergrund werden in den nächsten Jahren noch zahlreiche privat geführte Hotels zu Gunsten globaler Hotelmarken oder -systeme vom Markt verschwinden. Da die Hotelmarken zum Teil in Franchisesystemen geführt werden, profitiere ich an dieser Schnittstelle immer noch von den Kenntnissen aus dem Studium der Unternehmenskooperation bei Prof. Theurl.

Was wird die große Herausforderung der nächsten Jahre? Sicherlich die Führung eines Unternehmens, bei dem es jahrelang bergauf ging, im Hinblick auf eine wahrscheinlich bald einkehrende Marktnormalisierung. Viele junge Mitarbeiter haben das Krisengefühl noch nicht erlebt und glauben, dass es am Markt immer und immer weiter nur bergauf geht. Es wird sehr spannend, mit zu erleben und die Art-Invest so aufzustellen, dass wir nachhaltig stark positioniert sind. Nach circa 15 turbulenten Berufsjahren erinnere ich mich dabei in manchen Situationen immer noch an ein wesentliches Motto von Prof. Theurl: „Zu Tode gefürchtet ist auch gestorben.“ Insofern denke ich gerne an meine Zeit am IfG und die dort erfahrenen aufregenden Jahre zurück und bin zuversichtlich, dass wir mit dem dort erworbenen Rüstzeug auch weiterhin Krisen wie auch Boomzeiten mit einem bestimmten Gefühl der Bedachtsamkeit ökonomisch wie psychologisch einzuordnen wissen.

👤 Peter Ebertz

☎ (0221) 27 05 79-16

✉ peter.ebertz@art-invest.de

Events/Veranstaltungen

Wohnungsgenossenschaften für ein gutes Klima

Grün, energieeffizient, nachhaltig

Am 27. November 2018 fand das 32. 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 115 Teilnehmern über langfristige Strategien, um damit auf die Konsequenzen des Klimawandels zu reagieren und der eigenen Verantwortung für die Umwelt gerecht zu werden. Insbesondere die Bedeutung regionaler Kooperationsprojekte zur Verbesserung der Nachhaltigkeit des eigenen Handelns konnte aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet werden. Darüber hinaus zeigte die Diskussion unter den Referenten und Teilnehmern, dass Genossenschaften aus sich heraus bereits von einer hohen Nachhaltigkeit geprägt sind.

RA Alexander Rychter, Verbandsdirektor des VdW Rheinland Westfalen e.V., eröffnete das Symposium und begrüßte die zahlreichen Gäste in Münster. Dabei skizzierte er die klimatisch begründeten externen Einflüsse auf das regional gebundene Geschäftsmodell der Wohnungsgenossenschaften. Während klimagerechte Maßnahmen im Wohnungsbau lange Zeit vor allem als wesentliche Treiber der Baukosten identifiziert worden seien, bekommen sie unter den Eindrücken von steigender Hitze, regenärmeren Sommermonaten und zurückgehender Artenvielfalt in deutschen Städten eine neue Bedeutung für die Lebensqualität der Bewohner sowie für die langfristige Wertsicherung von Gebäuden. „Die Handlungsoptionen, die innerhalb der Wohnungswirtschaft ergriffen werden können, müssen durch die Politik flankiert werden, damit eine wirtschaftliche Realisierbarkeit und ein ökologischer Mehrwert sichergestellt sind.“, appellierte Rychter an die Wohnungsgenossenschaften sich in

die Überlegungen zu Lösungsansätzen in Stadt- und Wohnquartieren einzubringen.

Der Titel des anschließenden Vortrages von Bernd Hentschel, Mitglied des Vorstandes der Wankendorfer Baugenossenschaft für Schleswig-Holstein eG, lautete „Nachhaltigkeit – Verantwortung übernehmen statt Gewinne maximieren“. Herr Hentschel stellte die Eckpunkte der Nachhaltig-

keitsstrategie der Baugenossenschaft vor, welche sich ausgehend von der Veröffentlichung eines jährlichen Nachhaltigkeitsberichtes in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern widerspiegeln. Ein wichtiges Ziel sei es gewesen, ökologische Nachhaltigkeit, innovative Bauprojekte und das Management des Immobilienbestandes im Sinne der Genossenschaftsmitglieder in Einklang zu bringen. „Belange



vl.n.r. :Dieter Wohler, Alexander Rychter, Dr. David Wilde, Prof. Dr. Theresia Theurl, Bernd Hentschel, Ulrike Paasch

der Stadtentwicklung konnten darüber hinaus durch die Auflockerung bestehender Wohnquartiere erreicht werden. Durch eine Umwandlung versiegelter Fläche in quartiersgerechten Naturraum ist es uns darüber hinaus gelungen, die Lebensqualität einzelner Nachbarschaften zu erhöhen.“, wies Hentschel auf erste Erfolge der Nachhaltigkeitsstrategie hin. Über die Realisierung klimaschonender Umbaumaßnahmen hinausgehend, hat sich die Wankendorfer Baugenossenschaft zudem der Verbindung aus Nachhaltigkeit und direkter Förderung der Genossenschaftsmitglieder angenommen.

Ulrike Raasch von der Emschergenossenschaft referierte im Anschluss zum Thema „Wasser in der Stadt von morgen – Blaue Infrastruktur als wohnungswirtschaftlicher Mehrwert“. „Starkregenereignisse und längere Hitzeperioden mit wenig Niederschlag haben in den vergangenen Jahren als Folgen des Klimawandels zugenommen und stellen die Planung von urbanen Räumen vor neue Herausforderungen. Eine koordinierte Strategie für Daseinsvorsorge, Wasserrahmenrichtlinien und Stadtplanung, kann viele Vorteile für alle Beteiligten ermöglichen“, zeigte Raasch die Notwendigkeit einer integralen Planung auf. Die Potenziale der Regenwassernutzung, die Notwendigkeit von Kanalsanierungen, die Berücksichtigung von Notwasserwegen sowie die Verbesserung von Objektschutzmaßnahmen stellten wesentliche Schwerpunkte der ganzheitlichen Lösungsansätze dar, welche Frau Raasch anhand anschaulicher Beispiele erläuterte.

In ihrem Vortrag „Wohnungsgenossenschaften und Umwelt – Kein Gegensatz, sondern Ergänzung“ skizzierte Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl, Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, die Anforderungen und Potenziale langfristiger Umweltstrategien für Wohnungsgenossenschaften. In Ergänzung zu den hohen Anforderungen in der Anpassung an die Konsequenzen des Klimawandels entstehen auf Grundlage ambitionierter politischer Zielstellungen Konflikte zwischen Flächenverbrauch, Ressourcenschonung, Umfeldgestaltung und der kostengünstigen Versorgung mit Wohnraum. Die wechselseitigen Einflüsse zwischen der Politik, den Genossenschaften und deren Mitgliedern bieten den Wohnungsgenossenschaften in diesem Zusammenhang die Möglichkeit durch Maßnahmen zur Umweltschonung den MemberValue positiv zu beeinflussen. „Während Instrumente der Mitwirkung und kollektiven Meinungsbildung zu Umweltmaßnahmen den mittelbaren MemberValue adressieren, dienen die Sicherung eines langfristigen Wohnungsbestandes und eine umsichtige Energie- und Ressourcennutzung einem nachhaltigen MemberValue der Genossenschaftsmitglieder. Durch die Reduzierung von Energiekosten, der Aufwertung des lokalen natürlichen Umfeldes oder Kooperationsangeboten für umweltgerechte Mobilität kann darüber hinaus der unmittelbare MemberValue in unterschiedlichen Facetten gestärkt werden.“, fasste Prof. Theurl die Potenziale umweltpolitischer Maßnahmen für Wohnungsgenossenschaften zusammen. Die

Umsetzung potenzieller Umweltstrategien kann sowohl bei freiwilligen Initiativen als auch bei verpflichteten Maßnahmen durch Regulierungsvorgaben anhand der Kostenwirkung differenziert werden. Anhand einer entsprechenden Kategorisierung sowie einer Überprüfung der Wirkung auf die Dimensionen der MemberValue können leicht umsetzbare Projekte identifiziert werden, die einen effizienten Einstieg in eine umfassendere Strategie ermöglichen. Darüber hinaus präsentierte Prof. Theurl ausgewählte Beispiele von Umweltmaßnahmen, die von Wohnungsgenossenschaften umgesetzt werden können. So bietet eine eigene Nachhaltigkeitsberichterstattung die Chance, den Mitgliedern Zukunftsperspektiven aufzuzeigen und Unternehmensprozesse sowie deren langfristige Wirkung zu erläutern. „Sowohl die ökologischen, als auch die sozialen und ökonomischen Dimensionen der Nachhaltigkeit können in diesem Zusammenhang verdeutlicht werden. Wohnungsgenossenschaft und der Schutz unserer Umwelt: Das ist kein Gegensatz, sondern eine Kombination, die passt.“, erläuterte Prof. Theurl die Möglichkeiten für Wohnungsgenossenschaften und leitete zu den weiteren Fachvorträgen aus der Wohnungswirtschaft über.

Dieter Wohler, Vorstandsvorsitzender der Wilhelmshavener Spar- und Baugesellschaft eG, berichtete im Anschluss zum Thema „Energieautarkes Mehrfamilienhaus – Nutzen für Umwelt und Mitglieder“ zu einem innovativen Neubauprojekt, welches eine neuartige Umweltmaßnahme für die Wohnungsgenossenschaft darstellt.

Durch die Integration von Solar- und Photovoltaikkollektoren sowie den Verzicht einer Einspeisung in das öffentliche Netz kann eine umfassende Eigennutzung erzeugter Energie erreicht werden. Auf Grundlage einer wissenschaftlichen Analyse der Verschattungsprobleme durch den anliegenden Baumbestand wurde das Neubauprojekt bestmöglich in das bestehende Quartier eingebettet und gibt überschüssige Energie in den Sommermonaten an die Nachbargebäude ab. Für das Mehrfamilienhaus wird ein in den Baukörper integrierter Schichtenspeicher genutzt, welcher die Heizung und Warmwasser-Bereitung speist. „Die strategische Ausrichtung des energieautarken Mehrfamilienhauses wird durch eine energieeffiziente Wohnungsausstattung sowie Ladestationen für E-Fahrräder und E-Autos vervollständigt.“, wies Wohler auf den ganzheitlichen Ansatz des Projektes hin. Zudem zeigte er sich darüber erfreut, die Attraktivität der Wohnungsgenossenschaft mit diesem Projekt für neue Gruppen von Mitgliedern erhöht zu haben.

Der folgende Vortrag mit dem Titel „Mieterstrom als Beitrag zum energieeffizienten Wohnen – das Beispiel der Hanseatischen Baugenossenschaft“ von Andreas Paasch, Vorstand der Hanseatischen Baugenossenschaft Hamburg eG, zeigte die Möglichkeiten einer Wohnungsgenossenschaft auf, im Anschluss an eine umfassende energetische Sanierung des Immobilienbestandes durch Mieterstrom ein ganzheitliches Angebot aufzubauen. „Bundesweit könnten 3,8 Millionen Haushalte durch Mieterstrom versorgt werden, wobei insbesondere Photo-

voltaik-Anlagen eine große Bedeutung zukommt. Vor diesem Hintergrund haben wir die Vor- und Nachteile für uns abgewogen und uns dazu entschieden einen verlässlichen Kooperationspartner zu finden, um unseren Mitgliedern und Mietern ein attraktives Angebot machen zu können.“, beschrieb Paasch die Überlegungen der Baugenossenschaft. Im Anschluss an eine umfassende Prüfung potenzieller Standorte konnten durch eine schnelle Umsetzungen bereits sieben Wohnanlagen ausgerüstet werden.

In dem anschließenden Vortrag „Von Mooswänden im Wohnungsbau – eine Genossenschaft in der Rolle des technisch aktiven Innovators“, thematisierte Dr. Günter Haese, Vorstand der Wohnungsgenossenschaft Gartenheim eG die Vorzüge und technischen Umsetzungen vertikaler Moosmatten als Bestandteil von Bauprojekten. Anhand eines patentierten Bewässerungssystems zur Erhaltung der Moosmatten besteht die Möglichkeit, diese als umweltschonende Highlights für Bestandsimmobilien oder Neubauten einzusetzen. Neben der optischen Wirkung können in diesem Zusammenhang positive Effekte auf das lokale Mikroklima sowie eine Verbesserung des ökologischen Lebensraumes angeführt werden. Neben einer Darstellung der technischen Funktionsweise appellierte Dr. Haese an die Innovationskraft von Wohnungsgenossenschaften, um langfristige Mehrwerte für die eigenen Mitglieder zu sichern und sich im Wohnungsmarkt von Konkurrenten abzusetzen. Sie sollten ihr Potenzial als Innovatoren nutzen und damit auch zur

Sinnstiftung für die Gesellschaft beitragen.

Den Abschluss des Symposiums bildete der Vortrag von Dr. David Wilde, Vorstandsvorsitzender der hwg eG in Hattingen zu dem Thema „Von Bienen und Blumen – Wohnungsgenossenschaften engagieren sich für Biodiversität“. Am Beispiel der Pilotprojekte von Wildwiesen und Blühinseln im Wohnungsbestand zeigte Dr. Wilde auf, wie Themen, deren Wirtschaftlichkeit und Mehrwert für die Genossenschaft nicht auf den ersten Blick erkennbar sind, als Umweltmaßnahme umgesetzt werden können. „Als hwg haben wir uns auf den Weg gemacht, das ökologische Bewusstsein unserer eigenen Tätigkeiten zu stärken. Wir werden dabei von unseren Mitgliedern aktiv begleitet und durch Denkanstöße in vielen Bereichen bestärkt.“, zeigte sich Dr. Wilde über die breite Beteiligung innerhalb der hwg erfreut. Als Erfolgsfaktor konnte zudem eine projektbezogene Herangehensweise ausgewiesen werden, die es Wohnungsgenossenschaften ermöglicht, sich langsam ökologischen Projekten anzunähern und darauf aufbauend gemeinsam mit den Mitgliedern eine umfassendere Strategie zu erarbeiten.

Das 33. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ wird am 13. März 2019 in Düsseldorf stattfinden.

➔ Tobias Bollmann

☎ (0251) 83-2 28 00

✉ tobias.bollmann@
ifg-muenster.de

IfG Kennenlernabend

"Investition in Wissen bringt die höchsten Zinsen."
Benjamin Franklin

Zum 35. Mal fand am 18. Oktober 2018 der Kennenlernabend am Institut für Genossenschaftswesen statt. Die festlich hergerichteten Flure des IfGs waren ab 19 Uhr mit zahlreichen interessierten Studierenden des Fachbereichs der Wirtschaftswissenschaften gut gefüllt.

Der traditionelle Sektempfang wurde von den Gästen gut angenommen und so entwickelten sich in entspannter Atmosphäre die ersten Gespräche.

Mit der Begrüßungsrede lud Prof. Theresia Theurl alle Interessierten, die sich um die Stehtische versammelt hatten, ein, sich mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Instituts abseits der Vorlesungen auszutauschen und allerlei Fragen zu Themen der Unternehmenskooperation, Wirtschaftspolitik, Genossenschaften und rund um das sonstige Angebot des Lehrstuhls zu stellen.

Bei dem reichhaltigen Verpflegungsangebot aus Pizza, Snacks, Salaten und Kaltgetränken, welche die studentischen Mitarbeiter reichten, stellte sich schnell eine entspannte Atmosphäre ein und die regen Gespräche über das IfG, sowie das Angebot des Schreibens von Bachelor- und Masterarbeiten und der verschiedenen Seminare für Studierende der BWL und VWL, konnten vertieft werden.

Auch Studierende tauschten untereinander Erfahrungen aus und knüpften neue Kontakte.

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Institut für Genossenschaftswesen schätzten auch dieses Mal wieder das Feedback und die Anregungen für die



Arbeit am Lehrstuhl seitens der Studierenden.

Durch dieses Feedback kann die Lehre am IfG stetig verbessert werden. Innovative Ideen sind immer gern gesehen, denn die Lehre ist die Investition in Wissen und somit auch in die Zukunft der Studierenden.

Von großem Interesse waren auch die Möglichkeiten das Institut für Genossenschaftswesen aktiv, als studentischer oder wissenschaftlicher Mitarbeiter, zu unterstützen.

Das späte Ende der Veranstaltung ließ wieder einmal auf einen Erfolg des seit langem schon traditionellen Kennlernabends schließen. Diese Tradition wird sicherlich auch in der Zukunft weiter gepflegt, so freuen wir uns jetzt schon, dort wieder neue und alte Gesichter in den Räumen des Instituts für Genossenschaftswesen am Centrum für angewandte Wirtschaftsforschung begrüßen zu dürfen.

➔ Katharina Lorenz

☎ (0251) 83-2 28 03

✉ info@
ifg-muenster.de

Vorträge

Theresa Theurl

*Die Genossenschaften aus der Sicht der Politik**

Der politische Prozess und die Politiker haben ihre Eigenheiten. Diese führen dazu, dass eine leidenschaftliche Umarmung ebenso wie eine mangelnde Aufmerksamkeit durch die Politik schaden kann. Dies sollten auch Genossenschaften berücksichtigen, wenn sie sich um das Wohlbefinden der Politik bemühen.

Mehrere solcher Besonderheiten können herausgearbeitet werden: So spiegelt sich Politik einerseits in Handlungen, andererseits aber in Sonntagsreden. Politische Aufmerksamkeit nimmt meist punktuell und selektiv wahr und lässt komplexe Zusammenhänge gerne im Hintergrund. Zusätzlich leidet Politik unter einer Überschätzung von Skandalen und von Potenzialen und vermeidet die Befassung mit dem Alltäglichen und einer „langweiligen Entwicklung“. Ebenso neigt die Politik zur Verallgemeinerung und sie hat große Schwächen in der Differenzierung. Politik schätzt die ideologische Interpretation und sie hat einen Hang zum konservierenden, weniger aber zum innovativen Bild von Geschehnissen.

Informationsdefizite

Es ist also nicht immer ein Vorteil, im Fokus der Politik zu sein. Doch die Politik, bzw. die Politiker haben oder entwickeln losgelöst davon ein Bild von Genossenschaften. Jeder weiß, dass Schnappschüsse von Bildern nicht immer gelingen. Manche können nachhaltig schaden. Andererseits können stimmige und überlegte Kompositionen für Bilder eine positive



Theresa Theurl,
Geschäftsführende Direktorin des IfG Münster

Wahrnehmung hervorrufen. In einem komplexen Beziehungsgeflecht müssen sowohl die Politik als auch die Genossenschaften Informationsdefizite hinnehmen. Für die Genossenschaften ist es wichtig zu wissen, wie sie von der Politik gesehen und eingeschätzt werden. Die Politik weiß hingegen zu wenig über Genossenschaften.

Informationsquellen

Beide Seiten haben Ansatzpunkte, um die Informationsprobleme zu reduzieren. Dies sind nicht nur Sachinformationen, sondern auch die Vermittlung

von Sympathie und Reputation. Auch die Regulierung der unternehmerischen Aktivitäten von Genossenschaften bildet einen Ansatzpunkt und ebenso die wirtschafts- und gesellschaftspolitische Instrumentalisierung dieses Beziehungsgeflechts. Dabei wird es wichtiger, von der Politik wahrgenommen zu werden, was auf mehrere Entwicklungen zurückzuführen ist.

Politisches System

So ist es zu einer stärkeren Ausdifferenzierung im Parteienspektrum gekommen. Zusätzlich sind zahlreiche



Hintergrund: Informationsdefizite

Politikkompetenzen inzwischen von den Mitgliedsstaaten an die Europäische Union verlagert worden. Insgesamt dominieren Verteilungs- und Gerechtigkeitsfragen Effizienz Aspekte. Die staatliche Regulierungsintensität hat ebenso zugenommen wie die Verbraucherschutzanforderungen. Die fortschreitende Digitalisierung führt zu einer Auflösung von Branchengrenzen und einem zunehmenden Wettbewerb. Dieser ist in jenen Wirtschaftsbereichen, in denen Genossenschaften tätig sind, sehr spürbar, z.B. für Banken und Handelsunternehmen.

Dazu kommen gesellschaftliche Trends, die genossenschaftliche Unternehmen nicht unberührt lassen. Sie wirken sowohl herausfordernd als auch fördernd für diese. Zusammenfassend ist es für Genossenschaften wichtig, weder überschätzt noch unterschätzt zu werden.

Genossenschaftliche Prüfung

Was hat dies alles mit der genossenschaftlichen Prüfung zu tun? Sie ist als Dienstleistung zum Abbau von Informationsasymmetrien zu verstehen,

sowohl für Genossenschaften als auch für die Gesellschaft. Sie soll informieren, schützen und disziplinieren. Die genossenschaftliche Prüfung kann also als Agent von Genossenschaften und Gesellschaft verstanden werden. Dass dieser Zusammenhang eine ernste Aktualität aufweist, ist nicht zu übersehen. So korrespondiert die Forderung nach einer Verringerung von Prüfungsanforderungen für Genossenschaften mit Informationsdefiziten der Politik über die genossenschaftliche Governance. Einige „schwarze Schafe“ und Scheingenossenschaften sind auch deswegen zu beklagen, weil einige „schwarze Prüfungsschafe“ tätig sind, die einen enormen Reputationsschaden verursachen.

Reputations- und Vertrauensanker

Das Aufkommen von neuen Geschäftsmodellen und Aktivitätsfeldern von Genossenschaften ist damit verbunden, dass die Prüfung der wirtschaftlichen Basis und der Member-Value-Potenziale die Unsicherheit von Genossenschaftsgründungen verringert. Die genossenschaftliche Prüfung kann aber auch als Reputations- und Vertrauensanker in einer Zeit verstanden werden, in der es zu einer Zunahme politisch gewollter Genossenschaften in unterschiedlichen Wirtschafts- und Gesellschaftsbereichen kommt.

Ein Bild

Hier ist nicht der Raum, um das Bild zu zeichnen, das sich die Politik von den Genossenschaften machen sollte. Doch es macht Sinn, darauf einzugehen, welches Bild sich die Politik tat-

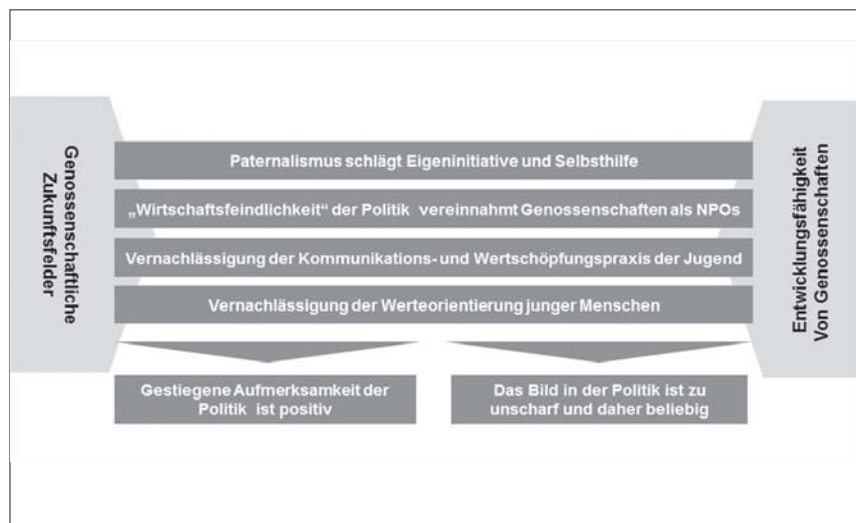
▶	Verbleiben in den traditionellen genossenschaftlichen Aktivitätsfeldern
▶	Missachtung des großen Potenzials von Genossenschaften zur Bewältigung von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel
▶	Geplante Erschließung von Zukunftsfeldern ohne Genossenschaften, z.B. Plattformökonomie, Datenökonomie
▶	Vielzahl an Fördermaßnahmen für Gründungskultur und Start ups ohne dezentrale digitale Beteiligungsformen und Open Source-Technologien
▶	Aufwertung ländlicher Räume ohne Ärztgenossenschaften, Infrastrukturgenosenschaften, Freiberuflergenossenschaften
▶	Vernachlässigung demografischer Entwicklungen, z.B. Familiengenossenschaften, Seniorengenossenschaften
Versteht die lange Tradition den Blick auf das Innovationspotenzial?	

Im Koalitionsvertrag fehlt Innovationsorientierung

sächlich macht. Wird z.B. der Koalitionsvertrag von CDU, CSU und SPD analysiert, fällt vor allem auf, dass die Innovationsorientierung von Genossenschaften in dem Bild fehlt, das sich die Politik von ihnen macht. Die Vorschläge für genossenschaftliche Aktivitäten verbleiben in den traditionellen genossenschaftlichen Aktivitätsfeldern. Das große Potenzial von Genossenschaften zur Bewältigung des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels unserer Zeit bleibt außer Betracht.

Zukunftsfelder

Die Erschließung von Zukunftsfeldern, z.B. der Plattformökonomie und der Datenökonomie soll beherzt angegangen werden. Doch das einschlägige Potenzial, das Genossenschaften diesbezüglich aufweisen, wird nicht gesehen. Es werden eine Vielzahl an Fördermaßnahmen für Gründungskultur und Startups angekündigt, ohne jedoch die Eignung dezentraler digitaler Beteiligungsformen und Open Source-Technologien von Genossenschaften zu berücksichtigen. Hinzuweisen ist auch auf das Potenzial von Genossenschaften zur Aufwertung ländlicher Räume, so z.B. durch Ärztegenossenschaften, Infrastrukturgegenossenschaften oder Freiberuflergegenossenschaften. Obwohl dieses wichtige Feld prominent in den Blick genommen wird, fehlt die Erwähnung von Genossenschaften, die in diesem Bereich tätig waren, bevor die Politik darauf aufmerksam wurde. Zusätzlich werden demografische Entwicklungen vernachlässigt, aus denen z.B. Familiengenossenschaften und Senioren-genossenschaften entstanden sind.



In der Politik insgesamt: Mangelnde Sensibilität

Mangelnde Sensibilität

Über den Koalitionsvertrag hinausgehend ist eine mangelnde Sensibilität der Politik im Hinblick auf genossenschaftliche Zukunftsfelder wie auch auf die Entwicklungsfähigkeit von Genossenschaften festzustellen. Dies mag mehrere Ursachen haben. So schlägt in der Politikarena Paternalismus meist Eigeninitiative und Selbsthilfe. Eine festzustellende „Wirtschaftsfeindlichkeit“ der Politik vereinnahmt Genossenschaften häufig und fälschlicherweise als NPOs. Ebenso fallen die Vernachlässigung der Kommunikations- und Wertschöpfungspraxis sowie die Werteorientierung der Jugend auf, die sie als genossenschaftsaffin erkennen lässt.

Fazit

Zusammenfassend ist hervorzuheben, dass Genossenschaften derzeit eine gestiegene Aufmerksamkeit der Politik spüren. Dies ist positiv. Das Bild, das sich die Politik von den Genossenschaften und ihrer Besonderheiten macht, ist jedoch zu unscharf und daher beliebig. Deshalb ist eine adä-

quate politische Kommunikation zum Abbau der beschriebenen Informationsdefizite wichtig. Das aktuelle Zeitfenster des politischen Wohlwollens sollte dafür genutzt werden. Es gilt jedoch in der Kommunikation konsequent ein zeitgemäßes Wording zu wählen. Daneben ist die genossenschaftliche Prüfung immer wieder zu erklären und es ist für sie zu werben. Darüber hinausgehend existieren genossenschaftliche best practices, die in den Vordergrund zu stellen sind. Reputationsvernichtende „schwarze Schafe“ gilt es konsequent und ohne Milde zu bekämpfen.

* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der DGRV-Prüfertagung 2018 am 12.10.2018 in Montabaur.

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

Theresia Theurl

*Genossenschaften als innovative Kooperationen, moderne Netzwerke und zukunftsweisende Plattformen**

Genossenschaften sind nicht schwer zu verstehen. Sie sind die Pioniere der Unternehmenskooperation, also von Netzwerken, Verbänden, Allianzen, Partnerschaften etc. Als solche verfolgen sie ein sehr populäres, aktuelles und zukunftsweisendes Geschäftsmodell, nämlich jenes eines Wertschöpfungsnetzwerkes.

Wertschöpfungsnetzwerke nutzen die ökonomischen Vorteile der Kombination von kleineren und größeren Organisationen. Dies entspricht einer Kombination von zentralen und dezentralen Leistungen. Durch dieses Tun kann eine Kooperationsrente entstehen, Ergebnisse, die ohne dieses Zusammenwirken nicht möglich gewesen wären. Dies kann eine permanente Zusammenarbeit sein oder die gemeinsame Durchführung von Projekten mit ökonomischen oder gesellschaftlichen Zielen.

Wertschöpfungsnetzwerke

Zur Zeit der Entwicklung der großen organisatorischen Innovation namens Genossenschaft wurde durch sie dem Einzelnen geholfen, die Region konnte sich entwickeln und der gesellschaftliche Zusammenhalt konnte verbessert werden. Auch heute noch sind Genossenschaften und ihre Verbände Wertschöpfungsnetzwerke. Wie damals zeichnen sie sich durch eine besondere Governance aus, die alles Entscheiden und Verantworten auf die Mitglieder bezieht. Auch heute noch gilt es kontinuierlich die Arbeitsteilung zwischen den Mitgliedern und ihrem gemeinsamen Unternehmen auszutarieren. Denn diese Arbeitsteilung

bestimmt Kosten, Risiken, Erträge und wer das Ergebnis bekommt. Bei sich verändernden wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen ist es notwendig, anpassungsfähig zu sein. Die Optimierung der Zusammenarbeit ist also auch für Genossenschaften eine immerwährende Herausforderung.

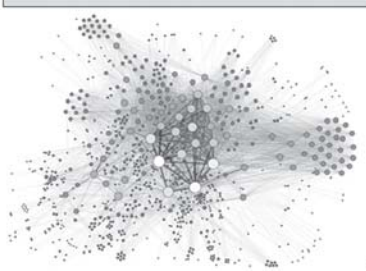
Wandel

Genossenschaften zeigen ihre organisatorischen Stärken ganz besonders in Zeiten des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels. So haben sie sich auch im Laufe der Jahrzehnte weiterentwickelt, ohne ihre Konstan-

ten zu verlieren oder auch nur zu deformieren. Reduziert auf ihren Kern funktionieren sie heute noch wie zur Zeit ihrer Entstehung, wenngleich sich im Umfeld und in den Details der Ausprägung vieles verändert hat. Besonders auffallend ist, dass sich zahlreiche neue genossenschaftliche Aktivitätsfelder herausgebildet haben.

Aktivitätsfelder

Man kann formulieren: Von den ländlichen und gewerblichen Genossenschaften zu der Zeit von Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch zu den genossenschaftlichen Plattformen heute. So sind Genossenschaften heute aktiv,

Genossenschaften ...	
	sind die Pioniere der Unternehmenskooperation (Netzwerke, Verbände, Allianzen, Partnerschaften) und verfolgen als solche ein sehr populäres, aktuelles und zukunftsweisendes Geschäftsmodell

Wichtige Erinnerung

um Infrastrukturen und neue Märkte aufzubauen, um die Nahversorgung im ländlichen Raum zu erhalten, um Gesundheits- und Pflegeleistungen zu organisieren. Sie ermöglichen es daneben, wirtschaftliche Existenzen von Künstlern, Handwerkern, Freiberuflern etc. aufzubauen, die ohne diese Form der Zusammenarbeit auf sich allein zurückgeworfen wären und dies mit allen negativen Begleiterscheinungen. Perspektivisch zeichnen sich genossenschaftlich organisierte Daten-Clouds und digitale Plattformen ab. Manche existieren bereits, manche sind in Planung, manche in Diskussion.

Zeitgemäßes Angebot

Genossenschaften haben also ein zeitgemäßes Angebot, gerade auch für junge Menschen, zu machen. Besonders wichtige Argumente sind die folgenden: Das in der Region Erwirtschaftete bleibt in der Region. Es müssen keine Investoren bedient werden. Ihre Betätigung erfolgt überwiegend in der Realwirtschaft und nicht auf den Finanzmärkten. Sie tragen zu



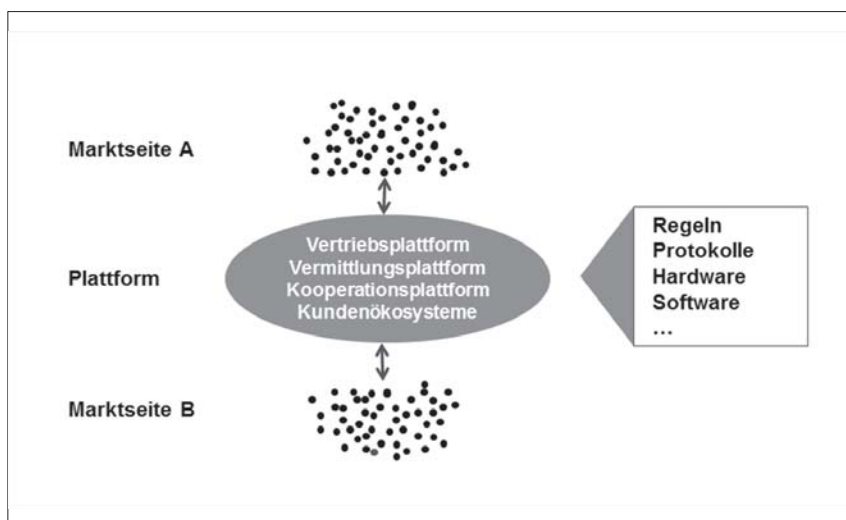
Der Kern

einer Aufwertung von Wirtschafts- und Lebensräumen bei. Sie sind stark in der Bewältigung von Disruptionen und Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft. Die Mitglieder wirken in Communities zusammen und nutzen die „Schwarmintelligenz“. Genossenschaften verwirklichen Werte, die besonders jungen Menschen wichtig sind, z.B. Teilhabe, Sharing, Selbstbestimmung. Die zunehmende Digitalisierung erfordert organisatorische Größe, um Regionalität und Individualität sicherzustellen, die wieder stei-

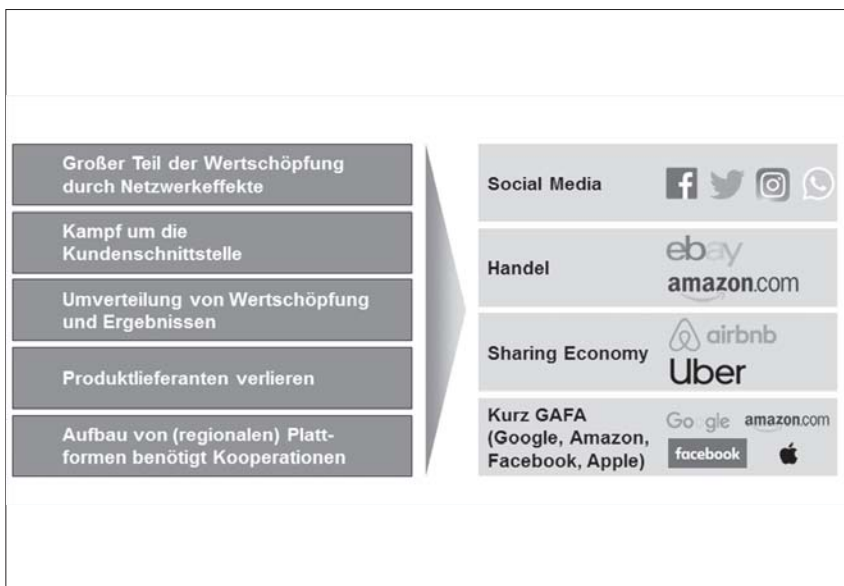
gende Bedeutung erlangt haben. Schließlich werden Plattformen noch viel wichtiger werden, als sie es heute bereits sind.

Plattformen

Auch Plattformen sind Wertschöpfungsnetzwerke, eingebunden in die Rahmenbedingungen unserer Zeit. Ein großer Teil ihrer Wertschöpfung entsteht durch Netzwerkeffekte: die Vorteile des einzelnen Nutzers stiegen mit der Anzahl weiterer Nutzer auf mindestens einer der beiden Marktseiten. In zahlreichen Wirtschaftsbereichen, so z.B. im Handel und im Bankwesen, findet längst ein Kampf um die Kundenschnittstelle statt. Dieser ist mit einer Umverteilung von Wertschöpfung und Ergebnissen verbunden, bei der „reine Produktlieferanten“ ihre bisherigen Anteile verlieren. Für Genossenschaften ist es daher naheliegend, regionale Plattformen aufzubauen. Solche setzen Kooperationen voraus und bilden die Fortführung der genossenschaftlichen Innovation in die Digitalisierung. Die grundlegende Voraussetzung für die



Plattformen sind Netzwerke



Merkmale von Plattformen

Verteilung der Gewinne der Digitalisierung ist, wer die Eigentümer der Plattformen sind.

Fazit

Genossenschaften sollten sich sehr bewusst an die organisatorische Inno-

vation der Pioniere der Wertschöpfungsnetzwerke erinnern. Es gilt die Kraft der erfolgreichen Idee zu nutzen, aber ebenso jene kluger Weichenstellungen. Genossenschaftliche Antworten auf die aktuellen Herausforderungen zu finden, heißt die genossenschaftliche Idee behutsam weiterzuentwickeln ohne das zu verbergen oder zu verlieren, was ihre Besonderheiten ausmacht.

* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der 22. IGA-Tagung „Eine Idee als Kraft für die Zukunft“ am 15.11.2018 in Bozen.

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

Theresia Theurl

*Genossenschaften: Institutionelle Innovation damals, Antwort auf wirtschaftliche und gesellschaftliche Herausforderungen heute**

Die „institutionelle Innovation damals“, die Genossenschaft zur Zeit ihrer „Erfindung“, bestand aus drei Elementen. Dies war erstens die Herangehensweise. Im Vordergrund standen Selbsthilfe und Eigeninitiative. Zweitens wurden Wertschöpfungsnetzwerke entwickelt. Drittens bildete sich die genossenschaftliche Governance mit den besonderen Eigentums-, Entscheidungs- und Nachfragestrukturen heraus.

Die einzelwirtschaftlichen, gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wirkungen von Genossenschaften zur Zeit ihrer Entstehung waren weitreichend und nachhaltig. Sie waren anerkannterweise eine ausgezeichnete Antwort auf die Herausforderungen der damaligen Zeit. Doch wie sieht es heute aus? Auch unsere Zeit kennt große Herausforde-

rungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Genossenschaften haben ein überzeugendes Angebot zu machen, um diese zu bewältigen.

Wettbewerbsfähigkeit

Dies zeigt sich sowohl bei den bestehenden Genossenschaften als auch bei den aktuellen Gründungskontexten. Zahlreiche Genossenschaften und ge-

nossenschaftliche Verbände im Banken- und Immobilienbereich, ländliche und gewerbliche Genossenschaften haben eine lange und erfolgreiche Geschichte vorzuweisen, in der sie sich als sehr wettbewerbsfähig herausgestellt haben. Ihren Kern bewahrend waren sie in der Lage sich behutsam an neue Anforderungen anzupassen. Es kam im Laufe der Jahrzehnte

zur Herausbildung größerer genossenschaftlicher Verbände, internem Wachstum durch Investitionen, zahlreichen Fusionen, einer Ausweitung der Aktivitätsfelder sowie zu einer generellen Professionalisierung der meisten Aktivitäten.

Infrastrukturen

Fasst man die Gründungskontexte, in denen heute Genossenschaften gegründet werden, zusammen, können fünf Kategorien festgestellt werden. Erstens finden Gründungen statt, um Infrastrukturen zu erhalten oder zu schaffen und um neue Märkte aufzubauen. Als Beispiele können z.B. der genossenschaftlich organisierte und finanzierte Breitbandausbau oder Energiegenossenschaften genannt werden. Die genossenschaftlich privatisierten Sportanlagen, Hallenbäder oder Festhallen sind weitere Beispiele. Auch die Bündelung und Vermarktung regionaler Stärken fällt in diese Kategorie, ebenso der Aufbau von Marken, z.B. durch ein genossenschaftlich organisiertes Stadtmarketing.

Nahversorgung

Vor allem im ländlichen Raum wird, auch unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung, die Nahversorgung zu einer großen Herausforderung. Dies betrifft nicht nur Lebensmittel und die Gastronomie sowie kulturelle Angebote und solche für Freizeitaktivitäten. Sorgen bereitet vielmehr die ärztliche Versorgung, wenn die nächsten Jahrzehnte betrachtet werden. Ärztengeossenschaften, medizinische Versorgungszentren, die Notfallversorgung oder ge-

Schaffung und Erhaltung von Infrastrukturen und Aufbau neuer Märkte



z.B.
Breitbandausbau
Energiegenossenschaften
Sportanlagen, Hallenbäder, Festhallen
Bündelung und Vermarktung regionaler Stärken
Aufbau von Marken (Stadtmarketing)

Aktuelle Gründungskontexte (1)

nossenschaftliche geführte Krankenhäuser stehen in der Diskussion. Eine Organisation als Genossenschaften liegt nahe, auch wenn noch größere Hürden zu überwinden sind.

Persönliche Dienstleistungen

Auch die Organisation persönlicher Dienstleistungen durch genossenschaftliche Eigeninitiative bietet sich an. Sie kann nicht nur Angebotslücken schließen, sondern ist bei genau-

er Betrachtung unter bestimmten Voraussetzungen der privaten oder kommunalen Organisation überlegen. Als Beispiele können Wohnungsgenossenschaften genannt werden, die alternative Wohnformen schaffen wollen oder eine Kombination von Wohnleistungen mit Gesundheits- und Pflegedienstleistungen. Familiengenossenschaften und Sozialgenossenschaften werden unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung zu einem Thema.

Nahversorgung im ländlichen Raum



z.B.
Lebensmittel
Gastronomie
Ärztliche Versorgung (Ärztengeossenschaften, Medizinische Versorgungszentren, Notfallversorgung, Krankenhäuser)

Aktuelle Gründungskontexte (2)



Aktuelle Gründungskontexte (3)

Unternehmerische Dienstleistungen

Ebenso eignen sich unternehmensnahe Dienstleistungen für eine genossenschaftliche Organisation. Bereits länger in Diskussion sind Daten-Clouds für mittelständische Unternehmen, die es diesen ermöglichen, einen Einfluss auf die Verwendung, Bearbeitung und Speicherung ihrer Daten zu behalten. Die gemeinsame Vermarktung von Produkten sowie die Beschaffung von Ressourcen und Vorleistungen durch vor- und nachgelagerte Genossenschaften hat eine lange Tradition, wird jedoch heute auf weitere Aktivitäten ausgedehnt. Daneben folgt auf die Entscheidung für das Outsourcing von Prozessen und Aufgaben nicht selten die gemeinsame Organisation durch die Gründung einer Genossenschaft.

Wirtschaftliche Existenz

Schließlich dienen Genossenschaften der Schaffung oder Sicherung einer wirtschaftlichen Existenz von Menschen. Sie können den Markteintritt

ermöglichen, indem größere Komplettaufträge übernommen werden können. Die Zusammenarbeit kann in Form von virtuellen Unternehmen organisiert werden. Vor allem Selbständige oder Freiberufler, z.B. Künstler, Handwerker, Berater, interessieren sich für die genossenschaftliche Form der Zusammenarbeit. In diese Kategorie eingeordnet werden kann auch die Bewältigung der Unternehmensnachfolge durch Mitarbeiter.

Plattformen

Während alle genannten Gründungskontexte heute bereits verwirklicht werden, lohnt es sich, noch weiter in die Zukunft zu denken. So sind die größten börsennotierten Unternehmen aktuell bekannte Tech-Unternehmen oder Plattformen, meist amerikanischen oder chinesischen Ursprungs. Plattformen koordinieren heute bereits in zahlreichen Wirtschaftsbereichen Angebot und Nachfrage. Das Internet ermöglicht eine wirkungsvolle und effiziente Koordination, verstärkt durch mobiles Internet, GPS, Kameras und Online-Bezahlsysteme. Dabei sind die Plattformen für traditionelle Transaktionen, im Online-Handel von Gütern, als soziale Medien, aber auch in der Sharing Economy aktiv. Sie intensivieren also sowohl das Marktsystem als sie es auch ergänzen oder durch alternative Koordinationssysteme ersetzen, was z.B. durch eine Entbündelung von Leistungen und Rechten möglich wird. Plattformen als Koordinatoren und



Aktuelle Gründungskontexte (4)

Aufbau wirtschaftlicher Existenz (Markteintritt, Komplettaufträge, Virtuelle Unternehmen)



**z.B. Unternehmensnachfolge durch Mitarbeiter
Selbständige (Künstler, Handwerker, Berater, ...)**

Aktuelle Gründungskontexte (5)

Intermediäre haben dazu beigetragen, die Informations- und Transaktionskosten stark zu senken. Ihre konkrete Ausgestaltung und die Wahl ihrer Governance hat weitreichende Konsequenzen: Wer ist der Eigentümer und/oder Organisator der Plattform? Welche Leistungen erbringt er und wie werden diese vergütet?

Genossenschaften 4.0

Der Zusammenhang zwischen Genossenschaften und Plattformen ist ein

zweifacher. Genossenschaften können reagieren oder sie können von sich aus offensiv die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen. Auch Kombinationen sind naheliegend. In der ersten Konstellation ist davon auszugehen, dass manche Genossenschaften bereits heute von den bekannten Plattformen angegriffen werden, z.B. Banken oder Handelsunternehmen. Als Reaktion sollten sie selbst in Kooperation mit anderen Akteuren (anderen Genossenschaften oder Unternehmen

z.B. Banken, z.B. Handel



Daher sollten sie selbst (regionale) Plattformen gründen.

Dies ist die Fortführung der genossenschaftlichen Innovation in die Digitalisierung

Genossenschaftliche Netzwerke werden von Plattformen angegriffen

in abweichender Rechtsform) Plattformen gründen. Sie werden damit zu Eigentümern einer Genossenschaft 4.0, wenn sie diese genossenschaftlich organisieren. Eine solche Plattform orientiert sich ganzheitlich am Kunden und bildet ein sogenanntes Kundenökosystem. Da der Zugang zum Kunden über die Wettbewerbsfähigkeit der Zukunft entscheidet, kann es auf diese Weise gelingen Kunden zu binden und in die Entscheidungen einzubinden.

Regionale Partnerschaften

Als Konsequenz kann die Nachfrage nach Dezentralität und Individualität befriedigt werden und kann sowohl Vertrauen als auch MemberValue entstehen. Mit einer solchen Vorgangsweise können Google, Facebook, Amazon etc. an der Schnittstelle zum Kunden in die Schranken gewiesen werden. Eine Genossenschaft 4.0 kann als regionale Plattform regionale Projekte anstoßen, die lokale Wirtschaft unterstützen. Sie kann Kapital und Menschen in der Region halten und nachhaltig investieren. Im Ergebnis kommt es zu einer Aufwertung von Wirtschafts- und Lebensräumen durch die Organisation regionaler Partnerschaften.

Gesellschaftliche Herausforderungen

Plattformen beinhalten neben vielen Vorteilen jedoch auch Herausforderungen für die Gesellschaft. Eine Gefahr besteht in der Ausbeutung der Nutzer durch die Plattformen. Dazu kommt die Gefahr, dass sie Regulie-

Organisiert regionale Partnerschaften



Kann eine regionale Plattform sein
Kann regionale Projekte anstoßen
Unterstützt die lokale Wirtschaft
Kann Kapital und Menschen halten
Investiert nachhaltig
Aufwertung von Wirtschafts- und Lebensräumen

Genossenschaftsn 4.0

rungsvorteile gegenüber den traditionellen Unternehmen, die sie angreifen, in Anspruch nehmen können. Dafür, dass die Gefahr des Missbrauchs persönlicher Daten eine reale ist, existieren viele Beispiele. Eine weitere Gefahr kann in der Desillusionierung engagierter Menschen gesehen werden, die z.B. in der Sharing Economy durch die Eigentümer der Plattformen ausgebeutet werden.

Eigentumsmodelle

Dies führt zum zweiten Zusammenhang zwischen Plattformen und Genossenschaften. Immer mehr Wertschöpfung gerät durch das indirekte Zusammenwirken von Anbietern und Nachfragern auf Plattformen. Wie diese und die daraus resultierenden Einkommen aufgeteilt werden, hängt davon ab, wer Eigentümer der Plattform ist. Drei Varianten sind zu unterscheiden. Erstens werden Non Profit-Plattformen von Kommunen, Stiftungen und diversen Communities unentgeltlich zur Verfügung gestellt. Zweitens sind die Eigentümer „kapalisti-

scher Plattformen“ externe Investoren, Nicht-Plattformnutzer. Die dritte Variante ist eine genossenschaftlich organisierte Plattform, deren Eigentümer ihre Nutzer sind. Dies können die Anbieter oder die Nachfrager oder beide Gruppen zusammen sein. Die Wahl des Eigentumsmodells ist ausschlaggebend für die Verteilung von Rechten, die Verhaltensanreize sowie die Verteilung von Erträgen und Gewinnen.

Fazit

Die genossenschaftliche Plattform mindert die Probleme der Ausbeutung von Anbietern und Nutzern, der Bildung von Plattformenmonopolen, des Datenschutzes und der Regulierung. Doch auch sie ist mit Herausforderungen verbunden. So stellt sich häufig ein schwer bewältigbarer Erklärungsbedarf heraus. Manchmal ist die Anpassungsgeschwindigkeit zu gering und selbstverständlich ist für den Aufbau der digitalen Infrastrukturen ein größerer Kapitalbedarf erforderlich. Genossenschaftlich organisierte Platt-

formen sind die Antworten auf wirtschaftliche und gesellschaftliche Herausforderungen unserer Zeit. Sie schaffen MemberValue in der digitalen Wirtschaft und Gesellschaft, indem sie eine inklusive und demokratisch geprägte Entwicklung ermöglichen. Sie können eine starke Säule in der Plattformökonomie werden.

** Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Ringvorlesung „Genossenschaftsbewegung im Aufbruch. Geschichte und Aktualität kooperativen Wirtschaftens“ an der Universität Hamburg am 22.11.2018 in Hamburg.*

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

Theresia Theurl

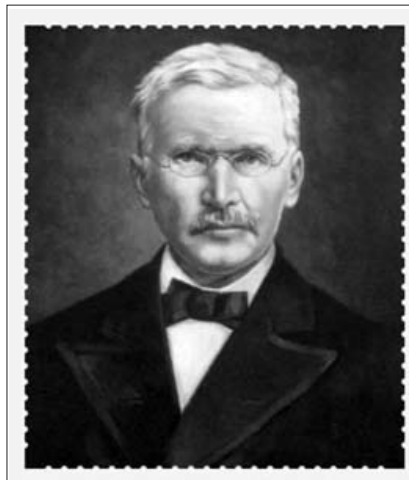
Marx oder Raiffeisen – wer war der bessere Genosse?

Der 200. Wiederkehr des Geburtstages von Karl Marx wird öffentlichkeitswirksam gedacht. Auch Friedrich Wilhelm Raiffeisen ist 1818 geboren. Zwar wird auch ihm im „Raiffeisenjahr“ die gebührende Referenz erwiesen, wenngleich die Aktivitäten zu seinem Jahrestag bescheidener sind. Die beiden sollen hier nicht gegeneinander ausgespielt werden, wäre dies doch die posthume Konstruktion einer Kontroverse, die zu Lebzeiten nicht stattgefunden hat. Sie haben ihre Aussagen und Aktivitäten nicht aufeinander bezogen und diskutierten und korrespondierten auch nicht miteinander.

Während Leben und Werk von Karl Marx umfangreich dokumentiert und analysiert wurden, stellt sich dies bei Raiffeisen anders dar. Daher werden im Folgenden einige Facetten seines Schaffens aufgezeigt, auch um zu demonstrieren, dass Karl Marx kein Monopol auf Vorschläge zur Verbesserung der gesellschaftlichen Zustände in seiner Zeit hatte.

Armut und Tristesse

Wie Karl Marx war auch Raiffeisen geprägt von den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen seiner Zeit. Diese ließen für die Menschen in seinem ländlichen Umfeld als Bürgermeister in mehreren Gemeinden des Westerwalds kaum positive Perspektiven zu. Weitreichende Mängel in der Infrastruktur verhinderten es, die Abgeschiedenheit in räumlicher, sozialer und menschlicher Hinsicht zu überwinden. Die weitgehend ungeschützte Abhängigkeit von natürlichen Gegebenheiten, Armut, Hungersnöte, Verschuldung sowie fehlende Grundlagen, um funktionierende Wirtschaftskreisläufe aufzubauen, waren die Ingredienzien für eine negative Entwicklungsdynamik. Verkehrsverbindungen an Wirtschafts- und Handelszentren fehlten, ebenso



Friedrich Wilhelm Raiffeisen
1818-1888

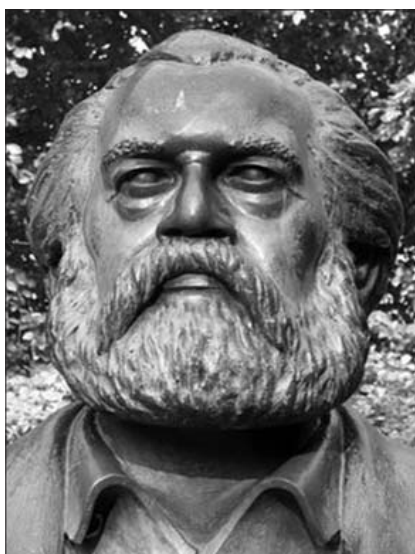
eine soziale Absicherung, die über ein Minimum an privater und öffentlicher Wohltätigkeit für akute Notfälle hinausging. Rudimentär war auch das Schul- und Ausbildungssystem.

„Wirkliche Noth“

Insgesamt waren dies triste Gegebenheiten. In den Worten von Raiffeisen: „Es ist wirkliche Noth, große Noth vorhanden, größere Noth als die den unteren Volksschichten fernher Stehenden glauben mögen: es fehlt an Geld, welches bei den gegenwärtigen Verhältnissen dem kleineren Gewerbe und dem platten Lande immer mehr entzogen wird.“ (Raiffeisen, 1866, 1). Dass die Bedrohung der physischen und der ökonomischen Existenz vieler Einzelner zur Zerstörung von regionalen Wirtschaftsräumen und in der Folge zur Destabilisierung von Gesellschaften führte, veranlasste ihn zum Handeln. In diesem Umfeld gelang ihm eine institutionelle Inno-



Kooperation



Karl Marx
1818-1883

tion mit großer und nachhaltiger Ausstrahlung, die Genossenschaft.

Raiffeisen regte zur Gründung genossenschaftlich organisierter Vereine an und gründete selbst solche. Im Vordergrund seines Schaffens standen die Darlehenskassen-Vereine, die Vorläufer der Genossenschaftsbanken, da er im fehlenden Zugang zu Finanzdienstleistungen eine der Ursachen für den Entwicklungsrückstand und die damit verbundenen Probleme sah.

Fristentransformation

„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.“ (Raiffeisen, 1866, I). Dem Entwicklungsstand der Volkswirtschaften entsprechend wurden von den Darlehenskassen-Vereinen nur wenige Finanzdienstleistungen (Kredite und Einlagen) angeboten und – damals völlig unüblich – eine Fristentransformation von kurzfristigen

Einlagen in längerfristige Kredite durchgeführt. Dies erforderten die landwirtschaftlichen Produktionszyklen. Heute beeindruckt nicht nur, dass die fehlenden Finanzdienstleistungen von Raiffeisen als Hemmnis für selbsttragende Entwicklungsprozesse erkannt wurden, sondern auch dass er die Maßnahmen direkt an diesen Gegebenheiten ansetzte.

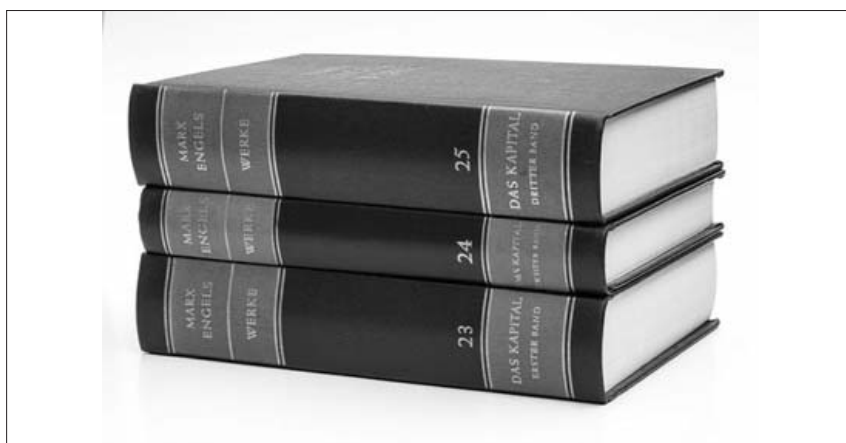
Ausstrahlung und Ausdifferenzierung

Bald kam es nicht nur zu einer Gründungswelle auf lokaler Ebene, sondern zu einer Verbreitung weit über den Westerwald hinaus in die angrenzenden Volkswirtschaften, später in viele Staaten der Welt. Noch zu Lebzeiten Raiffeisens erfolgten auch eine Ausdifferenzierung und zunehmende Institutionalisierung der genossenschaftlichen Prinzipien. Die Darlehenskassen-Vereine bildeten im Wirkungsbereich Raiffeisens den Nukleus für die Gründung weiterer ländlicher und landwirtschaftlicher Genossenschaften zur Schaffung einer Kooperationsrente in der landwirtschaftlichen Wertschöpfung sowie in der Organisation von kollektiv nutzbaren Gütern. Beispiele dafür sind

Winzer- und Molkereigenossenschaften sowie Viehversicherungsgenossenschaften, später kamen Landmaschinengenossenschaften, aber auch die Genossenschaften in Handwerk und Gewerbe hinzu. Die ländlichen Genossenschaften und die Genossenschaftsbanken werden heute als ein sehr wichtiger Faktor für den Entwicklungsprozess der ländlichen Regionen im Umfeld Raiffeisens und in vielen anderen Regionen gesehen.

Genossenschaftliche Verbände

Er entwarf Musterstatuten, an denen sich die Gründer orientierten, um das umzusetzen, was wir heute Kooperationsrente nennen: „Das, was dem Einzelnen nicht möglich ist, kann aber durch vereinte Kräfte erreicht werden.“ (Raiffeisen 1887, 28). Doch eine Ausweitung geschah nicht nur in den Anwendungsfeldern, sondern auch in der kollektiven Organisation von Leistungen, die alle Genossenschaften nachfragten, ein Prozess, der von Raiffeisen sehr aktiv vorangetrieben und begleitet wurde. So entstanden allmählich die Konturen von genossenschaftlichen Wertschöpfungsnetzwerken, wie sie auch heute noch



Das Kapital

bestehen, ein Prozess der vertikalen Ausdifferenzierung durch zusätzliche Ebenen der genossenschaftlichen Kooperation. Zurückblickend sind dies die Anfänge von Zentralbanken, Unternehmen mit speziellen Aufgaben und Verbänden. Die Vernetzung der entstandenen Genossenschaften in inhaltlicher und regionaler Sicht hielt Raiffeisen für eine unabdingbare Voraussetzung, um die Leistungsfähigkeit der einzelnen Genossenschaften zu erhöhen.

Informations- und Anreizprobleme

Raiffeisen war sich der inhärenten Informations- und Anreizprobleme der von ihm entwickelten Kooperationen sehr bewusst. Seine Antwort bestand darin, den Eigentümerkreis klein und den Aktivitätsraum lokal zu halten. Im Ergebnis entstanden kleine und überschaubare Organisationen. Was die Identifizierung von Anreizproblemen betrifft, durchlief Friedrich Wilhelm Raiffeisen eine höchst bemerkenswerte Entwicklung, begründet in seiner Person und wirksam in seinem Werk. Dies betrifft die Eigentümer der Genossenschaften und die Interpretation der Selbsthilfe. So war es wohl Raiffeisens christlicher Verankerung zuzuschreiben, dass sich die Selbsthilfe anfangs eher als ein Instrument von Nächstenliebe und Wohltätigkeit herausbildete.

Anreizkonsistenz

Dies manifestierte sich darin, dass er ursprünglich wohlhabendere Bürger dazu gewinnen konnte als Mitglieder der Darlehenskassen-Vereine Kapital aufzubringen, aus denen der notleidenden Bevölkerung Kredite gewährt

wurden. Deren Verpflichtung zur Rückzahlung wurde in einem sehr engen Sinne als Selbsthilfe interpretiert. Doch die daraus resultierende Anreizstruktur führte bei Raiffeisen zunehmend zur Ernüchterung. Er erkannte, dass die Orientierung an den eigenen Interessen ein inhärentes Element der Selbsthilfe zu sein hatte. Erst auf diese Weise konnten die Vorteile der Anreizkonsistenz genutzt werden, die aus der Personalunion der Mitglieder als Eigentümer, Entscheidungsträger und Nutzer der gemeinsam organisierten Leistungen entsteht. Dies war ein Meilenstein in der Entwicklung der genossenschaftlichen Identität, zu der Raiffeisen wesentlich beigetragen hat.

Verantwortungsbewusstsein

Friedrich Wilhelm Raiffeisen war kein Theoretiker, eher ein Macher. Obwohl er nicht für sich in Anspruch genommen hätte, ein Ökonom zu sein, hat sein Zugang zur Initiierung von Entwicklungsprozessen, zur Gestaltung einer anreizkompatiblen Governance und zur Bewältigung von Informations- und Anreizproblemen auch vor dem aktuellen Stand der Entwicklungsökonomik und der Institutionenökonomik Bestand. Dies gilt es festzuhalten.

Fazit

Er setzte auf Eigeninitiative und Privateigentum, er wollte im Rahmen der vorherrschenden Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung Verbesserungen schaffen, nicht aber die Rahmenbedingungen zerstören. Bezüglich der einzelnen Gesellschaftsgruppen plädierte Raiffeisen explizit für ein „ver-

ständnisvolles Miteinander“ und nicht für das Gegeneinander von Klassen. Raiffeisen rief durch die Gründung von Genossenschaften zusätzliche Unternehmer hervor und wollte die wirtschaftliche Basis kleiner Unternehmen verbessern. In der bestehenden Wirtschaftsordnung sollte ein kleinteilig organisiertes Gegengewicht die bestehenden Unternehmen disziplinieren. Dieser Ansatz war erfolgreich, erfolgreicher als reine Theorien mancher Zeitgenossen und erfolgreicher als manche ihrer gesellschaftspolitischen Revolutionen und er hatte nachhaltigen Einfluss auf Wirtschaft und Gesellschaft. Es ist geboten, 2018 Friedrich Wilhelm Raiffeisen zu feiern. Rückblickend betrachtet: Er war wohl der bessere Genosse.

** Zusammenfassung eines Statements im Rahmen der Podiumsdiskussion „Marx oder Raiffeisen – wer war der bessere Genosse?“ in der Vertreterversammlung der Volksbank Trier am 25.06.2018 in Trier.*

📌 Hinweis

Die Direktzitate stammen aus der ersten (1866) und zweiten Auflage (1867) von Raiffeisen, Friedrich Wilhelm, Die Darlehenskassen-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, (Titel der ersten Auflage).

👤 Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

✉ theresia.theurl@ifg-muenster.de

Theresa Theurl

*Digitale Transformation und künstliche Intelligenz: Auswirkungen auf unser Leben, die Wirtschaft und die Banken**

Die Digitalisierung schreitet voran. Am Beginn stand die Digitalisierung von Produkten und Leistungen (z.B. Musik, Print-Medien), die digital vertrieben werden konnten und die zu geringen Grenzkosten vervielfältigt werden können. Dann breitete sich E-Commerce, die Beschaffung physischer Güter über Online-Kanäle weiter aus. In der Industrie ermöglicht heute die Vernetzung von Mitarbeitern, Maschinen und Materialien deutlich effizientere Produktionsprozesse.

Die Nutzung von Leistungen und Gütern ändert sich in manchen Bereichen. Auch die Sharing Economy kann sich vor allem durch die Nutzung von digitalen Plattformen ausbreiten. Die digitale Technologie ist Voraussetzung für die Weiterentwicklung von Logistik-, Mobilitäts- und Kommunikationsdienstleistungen. Doch sie unterstützt auch persönliche und unternehmensbezogene Dienstleistungen. Das Internet of Things hat die Privatsphäre längst erreicht. Künstliche Intelligenz, Robotik, Platt-

formen, Industrie 4.0, Algorithmen und Blockchains sind die Vokabeln unserer Zeit.

Tiefgreifende Veränderungen

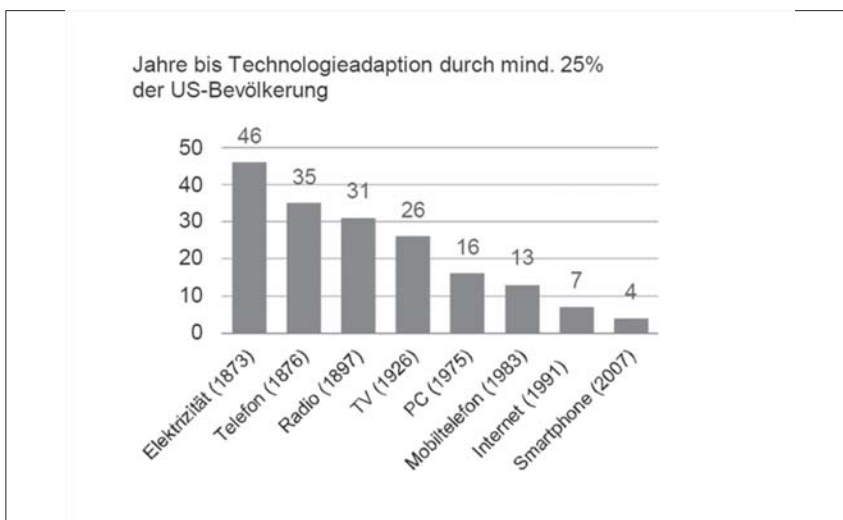
Unterbrechungen der und Rückschläge in den eingeleiteten Entwicklungen werden auftreten. Doch es ist nicht davon auszugehen, dass sich die Digitalisierung totläuft. Sie wird Branchengrenzen obsolet machen und zahlreiche Unternehmen zum Marktaustritt drängen. Wirtschaft und Ge-

sellschaft, Organisationen und Geschäftsmodelle werden sich in diesem Prozess verändern. Rückblickend hat sich die Technologieadaption deutlich beschleunigt. Wollen wir die aktuellen Entwicklungen als eine vierte industrielle Revolution verstehen, dann geht es heute um neue Wege zur Nutzung von Technologie und Daten. Nicht überraschend sind heute die weltweit größten und kapitalstärksten Unternehmen Tech-Unternehmen, eine Entwicklung, die sich sehr schnell vollzogen hat.

Offene Fragen

Manches wissen wir inzwischen von den aktuellen Geschehnissen, anderes vermuten wir. Doch derzeit sind es vor allem offene Fragen, die zu kontroversen Einschätzungen der Wirkungen der Digitalisierung führen. Im Vordergrund steht, ob es sich um eine digitale Revolution oder um digitale Evolutionsprozesse handelt. Können Menschen und Unternehmen die digitale Transformation steuern oder sind sie ihr ausgeliefert? Welche Folgen sind für die Organisation der Wert-

Quelle: DBResearch (2018): Digitale Wirtschaft, S. 2

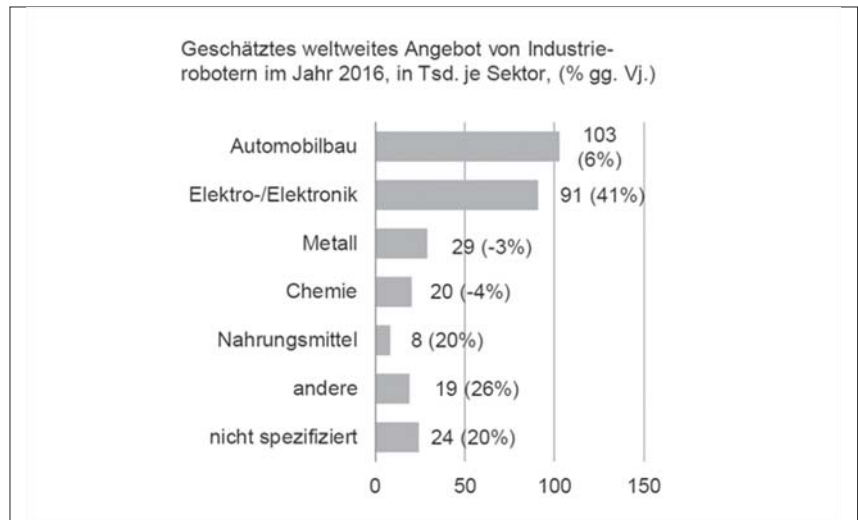


Immer schnellere Technologieadaption

schöpfung und der Transaktionen in Unternehmen, Banken und für die Geschäftsmodelle zu erwarten? Wie werden sich Arbeitsmarkt, Gesamtwirtschaft und Einkommensverteilung verändern und was heißt dies für die gesellschaftliche Stabilität? Ebenso kontrovers werden die Folgen für die staatlichen Aufgaben und für die staatliche Regulierung diskutiert. Daneben wird mit Sorge vermutet, welche Bedeutung die persönlichen Daten noch gewinnen werden und wie sie geschützt werden können.

Wirkungsmechanismen

Digitalisierung wirkt über Größe, Standardisierung, Informationsbündelung und –verarbeitung sowie über die Betonung der Erlebnisorientierung. Dies berücksichtigend muss in Zukunft noch mehr als bisher aus der Sicht des Kunden gedacht werden. Die Informations- und Kommunikationstechnologie unserer Zeit ist sehr wirkungsstark und einflussreich. Im Ergebnis werden Branchengrenzen aufgelöst, auch weil die Eintrittsbarrieren für Unternehmen sinken. „Alte Wettbewerbsvorteile“ sowie geschützte Bereiche können schnell verloren gehen. Da die Kunden Problemlösungen fordern, also um Dienstleistungen ergänzte Produkte, wird die Schnittstelle mit den Kunden zur Grundlage für die Wettbewerbsfähigkeit von Anbietern. Notwendig werden Kooperationen in Form von gemeinsamen Plattformen. Viele Unternehmen mit ihren traditionellen Geschäftsmodellen in mehreren Branchen spüren diese Wirkungsmechanismen bereits sehr unmittelbar.



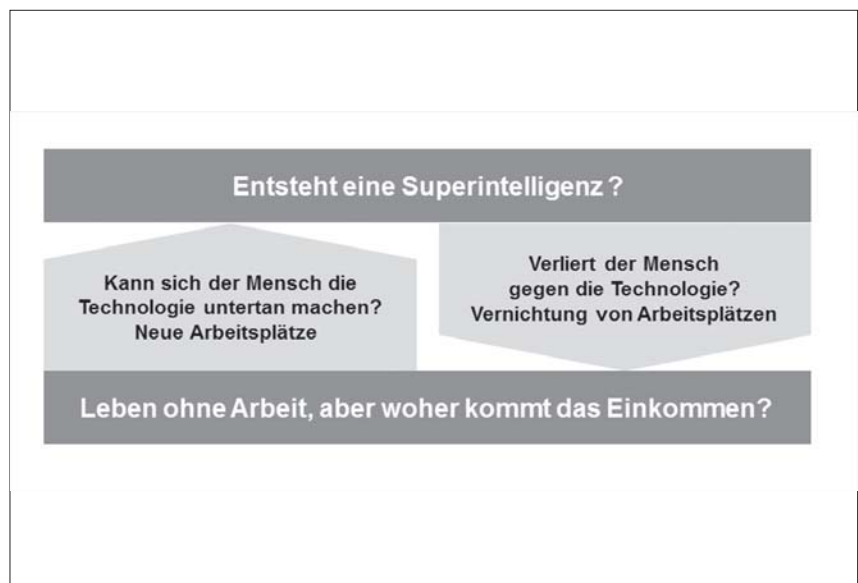
Quelle: IFR World Robotics 2017

Industrieroboter: Branchenverteilung

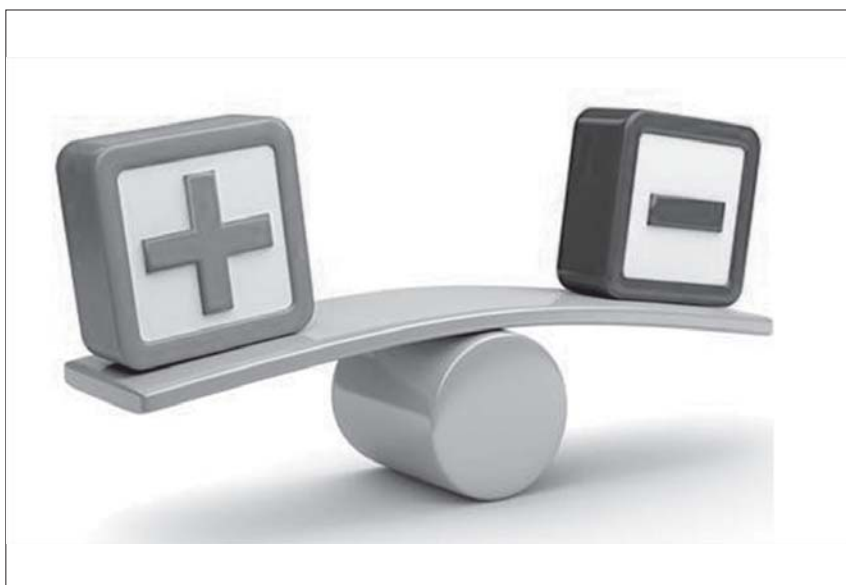
Künstliche Intelligenz

Digitalisierung und künstliche Intelligenz (KI) gehen Hand in Hand. Das Kürzel der Künstlichen Intelligenz beinhaltet die Entwicklung intelligenter Maschinen, vor allem intelligenter Computerprogramme. Zielsetzung ist mit großen Mengen strukturierter oder unstrukturierter Daten fertig zu werden und sie in ein digitales Format

zu bringen (Umgang mit Big Data). Das wichtigste Kriterium für die Einschätzung der Qualität von KI ist die Fähigkeit kognitive Aufgaben mindestens so gut zu bewältigen wie ein Mensch. Dabei sind Lernprozesse möglich und initiiierbar. Dies sind Rechenalgorithmen, die durch die Nutzung von Modellen aus Daten lernen und das Erlernte forthin nutzen können.



Kontroverse Diskussion



Chancen und Risiken

nen. Noch größer sind die Fortschritte, wenn der künstliche Akteur, z.B. ein Roboter, seine vorherigen Aktionen selbst bewerten und darauf reagieren kann. Daneben kann direktes Lernen aus Datensätzen unter Verwendung von neuronalen Netzen erfolgen. Es hat sich herausgestellt, dass KI sehr gute Fortschritte bei der menschlichen Spracherkennung sowie bei der Mustererkennung auszeichnet. Deutlich geringer ist die Entwicklung beim „Textverständnis“. Es ist darauf hinzuweisen, dass China bei KI und Robotik an der Spitze der Volkswirtschaften steht.

Blockchains

Blockchains beruhen auf der Distributed Ledger Technologie (DLT). Es handelt sich um eine disruptive Technologie, die eine neue Organisation von Transaktionen ermöglicht. Dezentralisierte Informationen werden weltweit auf vielen Servern gespeichert. Eine Blockchain ist Ausdruck

von verketteten Transaktionen, die exakt identifizierbar und unveränderbar sind. Eine Veränderung der vergangenen Transaktionen ändert alle folgenden und falsifiziert so die gesamte Blockchain. Die dezentrale Organisation ermöglicht es diversen Communities ohne einen „offiziellen Garanten und Organisator“, also ohne die heute gebräuchlichen Intermediäre auszukommen. Anwendungsbereiche sind z.B. die Zuweisung von Organen oder Kryptowährungen. Für eine Nutzung dieser Technologie sind das Open Source-Prinzip und die Konsensus-Philosophie Voraussetzung. Insgesamt handelt es sich um ein System, das auf Dezentralität und Kooperation beruht.

Hoffnungen und Befürchtungen

Mit den skizzierten Entwicklungen (Digitalisierung, KI, DLT) sind sowohl Hoffnungen als auch Befürchtungen bei Menschen und Organisa-

tionen verbunden. Die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wirkungen werden kontrovers diskutiert. Obwohl sich der technologische Fortschritt bisher als Wohlstandstreiber herausgestellt hat, ist unbestritten, dass mit ihm Kollateralschäden und schöpferische Zerstörung verbunden waren. Heute ist unbeantwortet, wem Produktivitätsfortschritte und neue Einkommensmöglichkeiten zugutekommen, dem Produktionsfaktor Arbeit oder dem Kapital. Sehr differenziert sind die Vermutungen der Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Gewinnen hoch- oder minderqualifizierte Arbeitskräfte? Noch deutlich vager sind die Hypothesen über die Auswirkungen auf Steueraufkommen, Sozialstaat und staatliche Aufgaben.

Superintelligenz?

Die Auswirkungen von IKT, KI und DLT auf Produktivität und Wachstum und daraus folgend den Arbeitsmarkt, kreisen um zwei Fragen: Kann sich der Mensch die Technologie untertan machen und entstehen dadurch neue Arbeitsplätze? Oder ist es so, dass der Mensch gegen die Technologie verliert, eine „Superintelligenz“ entsteht und auf diese Weise viele Arbeitsplätze vernichtet werden? Zwar ist ein Leben ohne Arbeit vorstellbar, doch woher sollen dann die Einkommen kommen, lautet eine bange Frage.

Arbeitsmarkt

Arbeit ist in unserem Wirtschaftssystem heute ein zentraler Produktionsfaktor der Wertschöpfung und zusätzlich eine wesentliche Quelle der Einkommenserzielung. Doch wird zu-

nehmend erkannt, dass auch eine Automatisierung anspruchsvoller Tätigkeiten möglich ist. Medizinische Diagnosen, Steuerberatung und -prüfung, Anwaltsleistungen etc. können als Beispiele genannt werden. Diese Entwicklung wird freilich nicht ohne Wirkungen auf die Entlohnung der einzelnen Gruppen auf dem Arbeitsmarkt und damit auf die Einkommensstruktur bleiben können. Ob der aktuelle technisch-organisatorische Wandel inklusiv (viele gewinnen) oder exklusiv (Kapitalbesitzer und Fachkräfte gewinnen) wirkt, ist bisher unbeantwortet geblieben. Dass mit den Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt Gefahren einer politischen Destabilisierung einhergehen können, ist plausibel. Jedenfalls sind weitreichende Auswirkungen auf die Systeme von Bildung und Lernen zu erwarten.

Gesellschaftsvertrag

Falls es tatsächlich zu einer steigenden strukturellen Arbeitslosigkeit in der digitalen Wirtschaft käme, wäre dies mit einer Aushöhlung der sozialen Sicherungssysteme verbunden, da die Beitragszahlungen vom Arbeitseinkommen abhängen. Mit einer Erosion der Abgaben- und Steuereinnahmen kämen die staatlichen Sozialsysteme unter Druck. Die aktuellen Diskussionen über neue Steuerquellen (Maschinen, Roboter, KI) und ein allgemeines Grundeinkommen haben in diesen Vermutungen ihren Ausgangspunkt. Eine neue Definition der gesellschaftlichen Solidarität wäre in diesem Umfeld notwendig, insgesamt ein neuer Gesellschaftsvertrag für eine digitale Gesellschaft.

Bankenbetroffenheit

Selbstverständlich sind auch Banken und andere Finanzinstitute von diesen Entwicklungen betroffen. Neue Akteure treten als Konkurrenten auf. Dies sind nicht nur FinTechs, sondern zunehmend auch die großen Plattformen, die BigTechs. Deswegen müssen sich die Banken mit ihren traditionellen Geschäftsmodellen, auch die Genossenschaftsbanken, mit den digitalen Technologien konsequent auseinandersetzen. KI wird zu einem sehr wichtigen Thema. Dies ist der Fall bei kundenzentrierten Anwendungen wie maßgeschneiderte Produkte und Informationen, aber auch bei operativen Anwendungen wie dem Risikomanagement und der Betrugserkennung, der Wertpapierberatung, dem -handel und der Portfolioverwaltung, z.B. dem Robo-Berater. KI und Digitalisierung können auch als Instrument der Kostensenkung und der Rentabilitätssteigerung gesehen werden. Doch entstehen dadurch auch neue Risiken durch Cyber-Angriffe von kritischen

Infrastrukturen und im Ergebnis systemweiten Risiken für die Finanzstabilität.

Ablösung der Intermediäre

Die Perspektiven können aber auch noch weiter in die Zukunft gedacht werden. So könnte die traditionelle Organisation der Finanzmärkte durch DLT ausgehebelt werden, denn Transaktionen zwischen deren Teilnehmern benötigen keinen Intermediär. Banken aber sind Intermediäre. Werden sie als Ergebnis einer evolutionären Entwicklung bald abgelöst? Dezentrale Netzwerke können nämlich in Kombination mit weiteren technologischen Entwicklungen Vorteile bei Skalierbarkeit, Sicherheit und Benutzerfreundlichkeit erlangen. Ob es so weit kommt, hängt davon ab, welche Präferenzen die Kunden entwickeln, wer die Regeln definiert, welchen Inhalt sie haben werden wie sich die staatliche Regulierung diesbezüglich entwickelt.



Quelle: pixabay

Manches wissen wir, Vieles aber nicht

Kryptowährungen

Das Beispiel des Peer-to-Peer-Zahlungsnetzwerkes „Bitcoin“ und anderer Kryptowährungen hat bereits Erfahrungen mit der Funktionsfähigkeit und den Grenzen solcher elektronischer dezentraler Netzwerke ermöglicht. Die mächtigsten Hemmnisse sind derzeit deren Komplexität und Ineffizienz, ihre spekulative Verwendung sowie ein fehlender Bedarf bei der Existenz wettbewerbsfähiger Alternativen. Interessant ist, dass Banken (als vertrauenswürdige Dritte) in zahlreichen Projekten prüfen, ob sie ihre Dienstleistungen mithilfe von Blockchain-Technologien verbessern, beschleunigen und kostengünstiger erstellen können. Investmentbanken entwickeln DLT-basierte Lösungen für Wertpapierhandel und –abwick-

lung. Sogar Zentralbanken prüfen DLT als Grundlage für die Schaffung digitalen Geldes, was es ihnen ermöglichen könnte, ihr Notenbankmonopol zu verteidigen. Es ist nicht auszuschließen, dass es bei fortschreitender Entwicklung und einer ggf. abnehmenden Stabilität offiziellen Geldes in Gefahr gerät.

Fazit

Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und dezentral organisierte Transaktionsmodelle sind aktuell mit vielen Entwicklungen und der Auslotung von Möglichkeiten und Hemmnissen verbunden. Noch sind die konkreten Wirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft nicht verlässlich abzuschätzen. Doch Veränderungen sind erwartbar und bereits spürbar. Dies gilt für viele Wirtschaftsbereiche, auch für die Fi-

nanzinstitute. Die Kunden gewinnen zusätzliche Wahlmöglichkeiten. Doch die Existenz von Alternativen und die weiteren technologischen Fortschritte werden die Organisation von Finanzmärkten sukzessive verändern, wenn gleich Geschwindigkeit und Entwicklungsphasen schwer abschätzbar sind. Wie in vielen Entwicklungen ist davon auszugehen, dass sowohl neue Chancen als auch zusätzliche Risiken entstehen werden.

* *Zusammenfassung eines Seminars, veranstaltet vom Raiffeisenverband Südtirol, am 21.09.2018 in Bozen.*

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

Eric Meyer

*Die Entwicklung der deutschen Genossenschaftsbanken nach der Finanzkrise**

Die Genossenschaftsbanken in Deutschland waren im Vergleich zu anderen Kreditinstituten kaum von der Finanzkrise betroffen und haben sich als Partner der lokalen Wirtschaft bewährt, der sie während und nach der Krise Kredite zur Verfügung stellen konnten. Dieses beruht einerseits auf einem stabilen und mehrfach ausgelegten Absicherungssystem der Banken und andererseits auf einer kontinuierlichen Ausweitung des vorgehaltenen Eigenkapitals.

Während der Finanzkrise leistete der deutsche Staat deutliche Unterstützungen für von der Finanzkrise betroffene Banken. Insgesamt wurden über 176 Mrd. € an Garantien ausgegeben (hiervon allein 124 Mrd. € an die Hypo Real Estate). Außerdem wurden über 30 Mrd. € für Kapitalspritzen aufgewendet, wovon in der Spitze 18 Mrd. € an die Commerz-

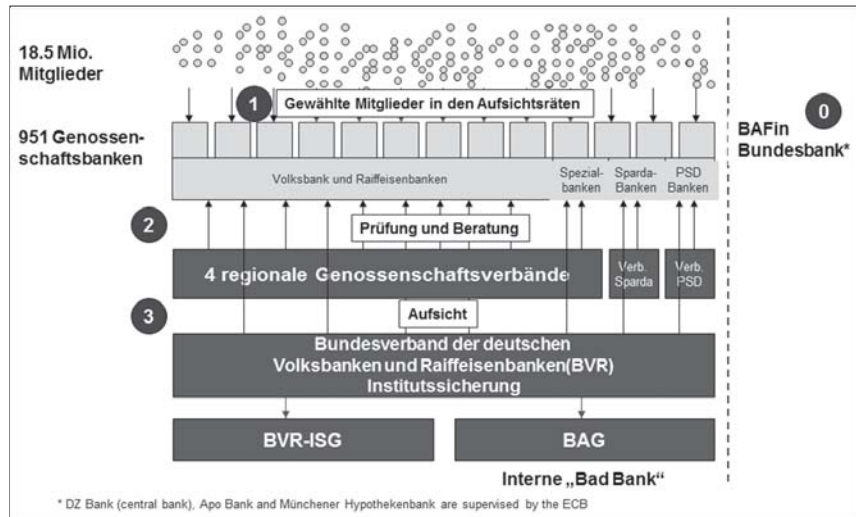
bank gingen. Schließlich wurden zur Abwicklung der Hypo Real Estate und der WestLB zwei „Bad Banks“ (FMS Wertmanagement bzw. EEA) gebildet, an die über 350 Mrd. € an Vermögenswerten zur Abwicklung übertragen wurden von denen heute noch etwa 120 Mrd. € in den Büchern der beiden Banken zu finden sind. Erhebliche Summen, bei denen auffällt,

dass Genossenschaftsbanken in keinem Fall zu den Begünstigten zählen. Dieses führt zur Frage, warum Genossenschaftsbanken derart stabil sind.

Stabilität

Genossenschaftsbanken unterliegen letztlich einer vierfachen Aufsicht, die über die Geschäfte der Banken wacht. Wie jede Bank unterliegen die Genos-

senschaftsbanken auch der Aufsicht durch die BaFin und der Bundesbank. Daneben existieren jedoch auch die Überwachungs- und Aufsichtsorgane der genossenschaftlichen Gruppe. In jeder Bank bilden die Mitglieder selbst aus ihrer Mitte heraus den Aufsichtsrat, der die Geschäfte des Vorstandes überwacht. Die Schulung und sachgerechte Weiterbildung der Aufsichtsräte wird dabei u.a. durch die genossenschaftlichen Akademien gewährleistet. Diese enge Bindung der unternehmensinternen Aufsicht durch die eigenen Mitglieder, die Kunde und Eigentümer zugleich sind, trägt dazu bei, dass das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbank eher konservativ und damit stabil ausgelegt ist. Daneben müssen alle Genossenschaftsbanken Mitglied eines Genossenschaftsverbandes sein, der die Prüfung der Banken übernimmt. Aktuell sind dies vier Regionalverbände sowie die beiden Prüfungsverbände der Sparda- und PSD-Banken. Sie prüfen die Jahresabschlüsse und überwachen die Geschäftstätigkeit der Banken, sodass Interventionen bei einer sich verschlechternden Geschäftslage möglich sind, die insbesondere in der Information der Mitglieder besteht. Schließlich existiert beim BVR auch noch das Institutssicherungssystem. Aufgrund europäischer Regulierungsvorgaben ist die Institutssicherung als duales System eingerichtet. Die BVR-Institutssicherungs-GmbH erfüllt die Regulierungsvorgaben und wird entsprechend dieser Vorgaben befüllt und geführt. Fokus ist hierbei die Einlagensicherung und -entschädigung, die über einen vollständigen Erhalt des Insti-



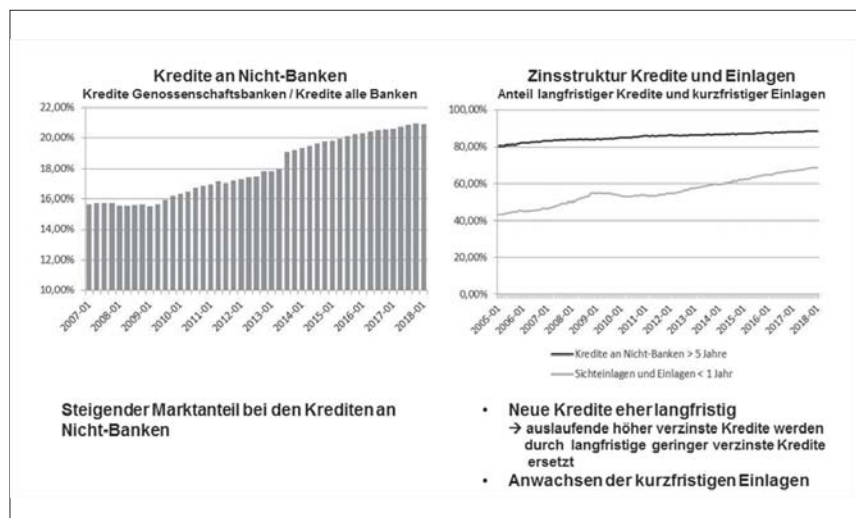
Aufsicht über die Genossenschaftsbanken

tuts gewährleistet wird. Daneben existiert das bisherige Institutssicherungssystem, das sehr viel weitreichendere Absicherungen bereithält, als diese durch den europäischen Gesetzgeber vorgesehen sind. Da die unabhängigen Genossenschaftsbanken hier gemeinschaftlich füreinander haften, ist diese Einrichtung folgerichtig mit einer weiteren Überwachung der Tätigkeiten der einzelnen Institute verbunden, sodass eine zu hohe Risikoprüfung frühzeitig entdeckt werden könnte.

Auch wenn Risiken nie vollständig ausgeschlossen werden können, so stellt diese letztlich vierfache Absicherung der Genossenschaftsbanken eine sehr stark stabilisierende Struktur dar, die so in anderen Bankengruppen nicht zu finden ist.

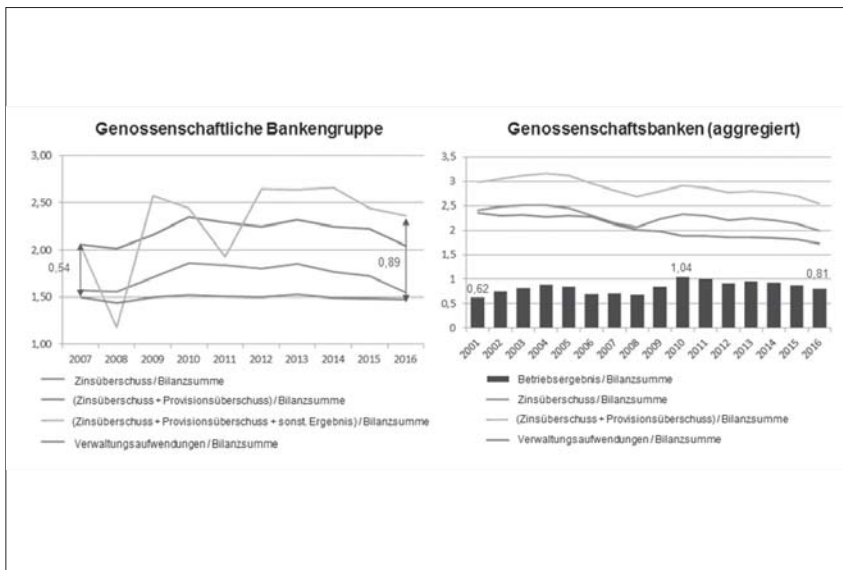
Solide Geschäftsentwicklung

Die deutschen Genossenschaftsbanken konnten ihre Marktanteile im Nachgang zur Finanzkrise deutlich ausweiten. Der Anteil der Kredite der



Datenquelle: Deutsche Bundesbank

Kreditvergabe an Nicht-Banken



Sinkende Zinsmarge

Genossenschaftsbanken an Nichtbanken wuchs deutlich von 15,7 % im Jahr 2007 auf knapp 21 % Ende des Jahres 2017. Die Kreditvergabe ist für die Genossenschaftsbanken eine wesentliche Säule des Geschäfts. Knapp drei Viertel der Bilanzsumme der Genossenschaftsbanken machen Kredite an Nicht-Banken aus. Folglich hängt der Geschäftserfolg auch stark von dem im Kreditgeschäft erwirtschafteten Zinsergebnis ab. Dieses ist im Vergleich zu anderen deutschen Banken aber auch im Vergleich zu anderen europäischen Genossenschaftsbanken und -bankengruppen deutlich höher. Dieses höhere Zinsergebnis ist auch notwendig, um die lokale Verankerung der Banken mit einem engmaschigen Filialnetz finanzieren zu können. Dennoch waren die Genossenschaftsbanken in den letzten Jahren in der Lage, auskömmliche Gewinne zu erzielen, die es ihnen auch erlauben, die Eigenkapitalbasis deutlich zu stärken.

Herausforderungen




Die aktuellen Entwicklungen im Markt stellen die Genossenschaftsbanken aber vor neue Herausforderungen. Die Niedrigzinsphase beginnt langsam Spuren im Ergebnis der Banken zu hinterlassen. Dieses ist aufgrund der hohen Bedeutung des Zinsergebnisses von erheblicher Bedeutung. Gelindert wurde diese Entwicklung teilweise durch Änderungen in der Fristigkeitsstruktur von Einlagen und Krediten. Der schon hohe Anteil langfristiger Ausleihungen an Nicht-Banken wurde noch leicht erhöht, während sich gleichzeitig der Anteil der kurzfristigen Einlagen deutlich erhöhte. Damit erhöht sich auch der Strukturbeitrag im Zinsergebnis, was den durch die Zinssenkungen bedingten Ertragsverlust teilweise kompensieren kann, aber natürlich auch entsprechend gesichert werden muss. Gleichzeitig gelingt es den Genossenschaftsbanken auch ihre Kosten zu senken, so dass die Schrumpfung des Betriebsergebnisses eingedämmt wer-

den kann. Diese Kostenreduktionen erfolgen teilweise durch den Zusammenschluss von Genossenschaftsbanken zu größeren Banken um damit Skalenerträge zu erzielen. Gleichzeitig erfolgen auch interne Maßnahmen in den Banken und innerhalb der Gruppe, die die Kostensituation der Genossenschaftsbanken weiter verbessern können.

Fazit

Die Genossenschaftsbanken haben sich als Stabilitätsanker in der Finanzkrise bewährt und konnten in den Folgejahren ihr Geschäft deutlich ausweiten. Als herausfordernd stellt sich für die Banken das aktuelle Umfeld dar, das durch Niedrigzinsen einen Teil der Ertragsbasis erodiert und durch hohe Regulierungsanforderungen gleichzeitig die Kosten der kleinen überproportional erhöht.

**Zusammenfassung eines Vortrags anlässlich der Tagung „Cooperative Banks in a Post-Crisis Environment“ in der Dependence der Nationalbank Polens in Krakau am 24. Mai 2018.*

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

Eric Meyer

*Niedrigzinsen und Genossenschaftsbanken in Europa**

Die realwirtschaftliche lokale Verankerung und die Verantwortungsübernahme durch die Kreditvergabe ist ein Wesensmerkmal von Genossenschaftsbanken. Damit stellt jedoch auch das Zinsergebnis einen wesentlichen Teil der Ertragskraft von Genossenschaftsbanken dar. Die aktuelle Niedrigzinsphase beeinflusst dieses Gewinnelement in steigendem Maße. Wie wirken die Niedrigzinsen in den Bankbilanzen und welche Folgen haben die Niedrigzinsen für die europäischen genossenschaftlichen Bankengruppen?

Zinsänderungen

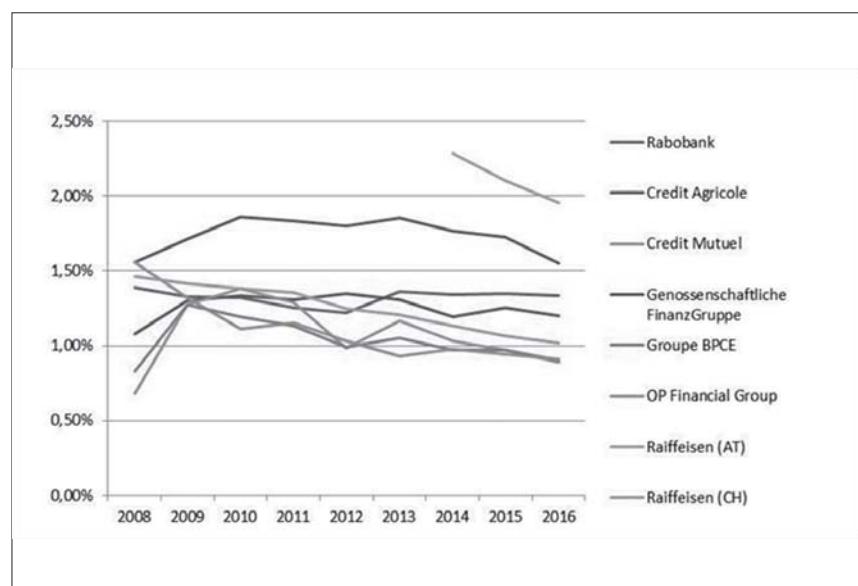
Die Zinspolitik der EZB hat zu ständig fallenden Zinsen geführt. Doch auch über einen längeren Zeitraum betrachtet, weisen die Zinsen – von konjunkturellen Schwankungen abgesehen – eine fallende Tendenz auf. Grundsätzlich könnte vermutet werden, dass sinkende Zinsen zu einer Verschlechterung des Zinsergebnisses führen. Der Zusammenhang ist jedoch nicht so einfach, da die Wirkung von zum Teil gegenläufigen Effekten und zudem bankindividuellen Eigenschaften abhängt. Die Zinsmarge bestimmt sich grundsätzlich durch den Strukturbeitrag, der aus der Zinsstruktur und dem Ausmaß der Fristentransformation folgt und einem Mark-up, bei den Krediten und einem Mark-down bei den Einlagen der Bank, d.h. es werden Auf- bzw. Abschläge bei Krediten bzw. Einlagen im Vergleich zu den Marktzinsen gleicher Fristigkeit erzielt. Diese Auf- und Abschläge sind abhängig von der Wettbewerbsintensität in den Märkten und deshalb auch nicht allgemein bestimmbar.

Zinsänderungen wären kein Problem, wenn die Zinssätze der Aktiv- und Passivseite komplett flexibel wären. Typischerweise finden sich jedoch ak-

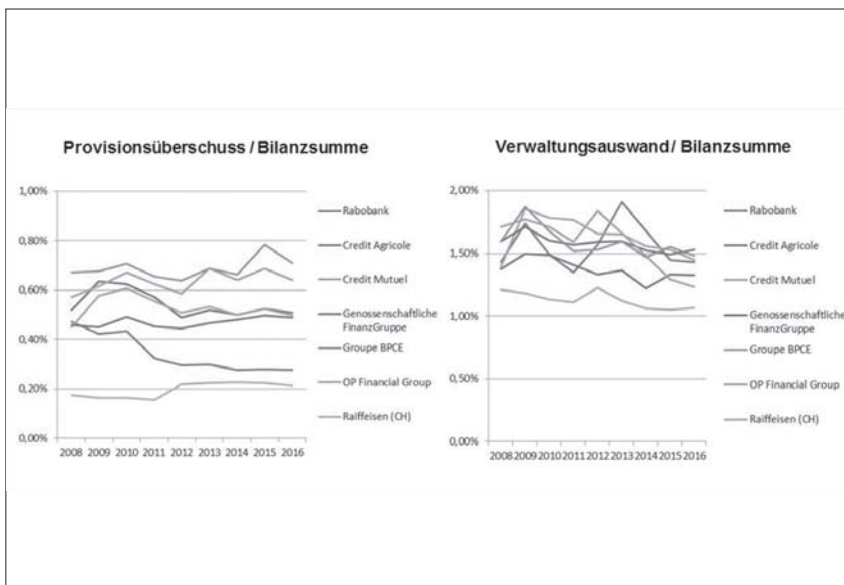
tivseitig eher langlaufende und damit höherverzinsliche Kredite, während die passivseitigen Einlagen eher kurzfristig und niedrigverzinst sind. Sinken die Zinsen, so reagieren die Zinsaufwendungen der Passivseite aufgrund der kürzeren Fristigkeiten schneller als die Zinserträge. Das Zinsergebnis steigt also zunächst an. Erst langsam, wenn sich für die Zinsen ein Boden bildet, beginnt das Zinsergebnis zu schrumpfen, da nun die Zinsaufwendungen stabil bleiben, jedoch mit dem Auslaufen von längerlaufenden hochverzinsten Krediten

die Zinserträge langsam sinken. Effekte des Zinsniveaus selber sind schwieriger zu identifizieren. Ein Kanal stellt der Mark-down dar. Bei sehr niedrigen Zinsen nahe des Nullzinses wird die Möglichkeit für einen weiteren Abschlag auf diese bereits niedrigen Marktzinsen stark eingeschränkt, so dass dieser Teil der Zinsmarge reduziert wird oder ganz wegfällt.

Für die Messung der Effekte geben sich damit erhebliche Herausforderungen. Zunächst bestimmt eine Bank das Ausmaß der Fristentransformation



Zinsmarge europäischer genossenschaftlicher Bankengruppen



Provisionsergebnis und Verwaltungsaufwand

selbst und kann dieses auch im Zeitablauf ändern, was das Zinsergebnis entsprechend beeinflussen wird. Außerdem unterscheidet sich der Wettbewerb, in dem die Banken stehen, so dass auch die das Zinsergebnis mitbestimmenden Auf- und Abschläge sich bei einzelnen Banken unterscheiden werden. Schließlich stellt das Zinsergebnis nur einen Teil des Bankgeschäfts dar. Als Reaktion auf die Zinsänderungen und Niedrigzinsen sind kompensierende Geschäfte wie z.B. Swaps möglich, die versuchen die Risikoexposition durch die Fristentransformation zu reduzieren, aber natürlich Kosten an anderer Stelle verursachen.

Genossenschaftliche Bankengruppen

Für die genossenschaftlichen Bankengruppen in Europa kann seit dem Jahr 2009 eine – teilweise deutlich – sinkende Zinsmarge beobachtet werden. Die deutschen Genossenschaftsbanken weisen dabei eine besonders hohe




Zinsmarge auf. Einzig der französische Credit Agricole konnte seine Zinsmarge relativ stabil halten. Dieses hat jedoch nicht sofort auf die Profitabilität durchgeschlagen. Das Betriebsergebnis konnten die meisten Gruppen zumindest bis zum Jahr 2014/2015 noch steigern. Erst danach setzte fast durchgehend eine Schrumpfung des Gewinns ein. Sucht man nach den Ursachen hierfür, so fallen unterschiedliche Entwicklungen in den einzelnen Gruppen auf. Eine Ausweitung des Provisionsgeschäfts gelang nicht allen genossenschaftlichen Bankengruppen. Die französischen Gruppen Credit Agricole und Credit Mutuel verzeichnen ebenso wie Rabobank sinkende Provisionserträge, für OP Bank und die BPCE steigen sie leicht. Für die genossenschaftliche FinanzGruppe sind sie nahezu stabil. Eindeutiger entwickeln sich die Verwaltungsaufwendungen der genossenschaftlichen Bankengruppen, die – wenn auch mit Schwankungen – durchgehend eine fallende Tendenz

aufweisen. Deutliche Beiträge zur Stabilisierung des Ergebnisses haben bei allen Bankengruppen auch die gesunkenen Abschreibungen und Wertberichtigungen geleistet. Für diese stellt sich aber die berechnete Frage, ob sie nicht wieder sofort anwachsen werden, sobald die Zinssätze ansteigen, so dass die Profitabilität nicht nur über die Zinsstruktureffekte sondern auch über die steigende Risikovorsorge deutlich reduziert würde.

Fazit

Die genossenschaftlichen Bankengruppen in Europa haben durchgehend sinkende Zinsmargen zu verzeichnen. Ein Durchschlagen auf die Gewinne konnte bislang jedoch durch Kostenreduktionen und durch geringere Abschreibungen vermindert werden. Diese Anstrengungen werden auch in Zukunft bei konstant niedrigen oder wieder steigenden Zinsen von hoher Wichtigkeit sein.

Vortrag anlässlich des 9. Workshops „Cooperative and Responsible Finance“ am 14./15. Juni 2018 in Trento und anlässlich des “Research Symposiums on Financial Mutuals” der Buildings Society Association am 12. September 2018 in London

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

Sandra Swoboda

EARIE 2018 in Athen – 45th Annual Conference of the European Association for Research in Industrial Economics

Vom 31. August bis 2. September 2018 fand in Athen die 45. Konferenz der European Association for Research in Industrial Economics (EARIE) statt. Für das Institut für Genossenschaftswesen waren Jun.-Prof. Dr. Gordon Klein, Mayra Rebolledo Rivera und Sandra Swoboda vor Ort.

Dieses Jahr wurde die EARIE von der Athens University of Economics and Business ausgetragen. Die Konferenz gibt Wissenschaftlern auf dem Gebiet der Industrie- und Wettbewerbsökonomik die Möglichkeit, ihre aktuellen Forschungsergebnisse, die sowohl empirischer als auch theoretischer Natur sein können, zu präsentieren und anschließend zur Diskussion zu stellen. Die mehr als 400 Teilnehmer durften zwischen mehreren parallel laufenden Sessions wählen. Die Konferenz startete mit der Keynote von Jakub Kastl von der Princeton University, der über Auktionen auf Finanzmärkten referierte. Anschließend hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, sich über den aktuellen Forschungsstand in diversen Bereichen

der Industrieökonomik zu informieren. Themenblöcke der einzelnen Sessions waren beispielsweise die angewandte Industrieökonomik oder die theoretischen bzw. empirischen Ergebnisse im Hinblick auf Kollusion. Etwas themenspezifischere Sessions gab es ebenfalls, wie der Wettbewerb auf dem Automarkt, die Elektrizitätsmärkte oder der Eintritt in den Telekommunikationsmarkt. Darüber hinaus wurde ebenfalls zu Sessions zum Thema Innovation, Gesundheits-, Umwelt- oder Energieökonomik eingeladen.

Jun.-Prof. Dr. Gordon Klein präsentierte seine Forschungsergebnisse bezüglich der Wirkungen von „One Stop Shopping“. IfG-Mitarbeiterin Sandra Swoboda stellte einen Teil ihrer Dis-

sertationsergebnisse hinsichtlich der Marktstruktur und Kartelldauer auf Basis von EU-Kartellfällen zur Diskussion. Mayra Rebolledo Rivera stellte ihre Ergebnisse zum Thema „Fairness and Bargaining Power“ vor. Abgerundet wurde die Konferenz von einem vielfältigen Rahmenprogramm. So gab es am ersten Abend einen Willkommensempfang am Byzantinischen Museum in Athen, bei dem sich die Teilnehmer in einer angenehmen Atmosphäre informell austauschen konnten. Darüber hinaus bestand für die Teilnehmer ebenfalls die Möglichkeit, zuvor das Museum zu besichtigen.

Am zweiten Abend wurde eine Führung durch das Akropolismuseum angeboten, in dem Überreste der Akropolis ausgestellt sind. Anschließend gab es ein Konferenzdinner auf dem Dach des Museums mit Blick auf die Akropolis bei Nacht.

Die nächste EARIE wird voraussichtlich in Barcelona stattfinden.



Akropolis in Athen

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

Unsere Partner stellen sich vor

MEGA eG

Raumgesundheit für alle

Mieter erwarten schadstofffreie Räume. Pionier in Sachen Raumgesundheit ist der Hamburger Großhändler MEGA eG: Unter seiner Marke MEGAgrün entwickelt und vertreibt er konservierungsmittelfreie Wandbeschichtungen und Bodenbeläge für gesünderes Wohnen, Lernen und Arbeiten.

Seitens Mietern und Eigentümern besteht verstärkt die Forderung nach unbelasteter Raumluft. Emissionen aus Baustoffen, Wand- oder Bodenbelägen können in die Raumluft gelangen und einen gesundheitsbedenklichen Schadstoff-Mix verbreiten. Die aktuelle Diskussion um Benzisothiazolion und andere allergen wirkende Konservierungsmittel in Innenfarben

betrifft daher nicht nur Allergiker und Asthmatiker, sondern alle Mieter. Diesem Grundbedürfnis nach gesünderem Raumklima begegnen zeitgemäße Vermieter am besten mit geeigneten Bau- und Renovierungsprodukten. So lassen sich ihre Objekte mit dem Mehrwert gesünderer Raumluft vermarkten.

Die MEGA eG ist Vorreiter bei der Entwicklung entsprechender Materialtechnik unter den grossenschaftlichen Großhändlern. Sie hat mit MEGAgrün das erste durchgängig emissionsminimierte und konservierungsmittelfreie Komplettsystem für die Wandbeschichtung entwickelt: Es gilt als das erste System auf dem Profimarkt, das umfassend und konsequent den Gedanken der Wohn- und Arbeitsgesundheit verfolgt und ist ideal geeignet für sensible Wohn- und Arbeitsbereiche, Schulen, Kindergärten oder Kliniken.

Alle Systemkomponenten sind allergikergerecht bzw. -freundlich, lösemittel- und weichmacherfrei, entsprechen den Anforderungen des Ausschusses zur gesundheitlichen Bewertung von Bauprodukten (AgBB) und sind geprüft für Räume, in denen Lebensmittel gelagert bzw. verwendet werden. Das System umfasst eine Spachtelmasse, zwei unterschiedliche Grundierungen, einen Vliesgewebe-



MEGAgrün für gesündere Räume



Wohlfühlfaktor Raumklima

kleber sowie Wandfarben für die Endbeschichtung. MEGAgrün verzichtet sogar bei der Tönware komplett auf Konservierungsmittel und zwar ohne Kompromisse bei Verarbeitungsqualität, Anwendungssicherheit und Optik – ein absolutes Novum auf dem Markt.

Auch im Bereich der Bodenbeläge achtet die MEGA vermehrt auf „grüne“ bzw. umweltverträglichere Qualitäten. Zum Einsatz kommen hier unter anderem auch Bio-Polyurethan und Linoleum, Kork und Holz bis hin zu Teppichboden aus Maisfasern. Die Naturmaterialien stammen bevorzugt aus nachhaltigem Anbau.

Mit Produktinnovationen und Problemlösern aus eigener Entwicklung unterstützt die MEGA das Fachhandwerk und dessen Auftraggeber und setzt dabei nicht selten neue Materialstandards auf dem Sektor der Sanierung, Renovierung und Modernisierung. Unter der hauseigenen Produktmarke MEGA entstehen regelmäßig innovative Produkte, die das Profi-

handwerk effizienter machen und echte Mehrwerte für den Auftraggeber bieten. Dafür sorgen bei der MEGA eigene Sortimentsmanager, Produktentwickler und Anwendungstechniker, die in enger Kooperation mit ausgewählten Lieferantenpartnern neue Impulse und Ideen zu praxistauglichen Produkten werden lassen. Den Markt um Innovationen zu bereichern und dem Fachhandwerk Sorti-

mente und Lieferantenvielfalt zu bewahren zählt zum Selbstverständnis der MEGA eG. Mehr als 100.000 Artikel von über 800 verschiedenen Lieferanten umfasst das Lieferprogramm des handwerkseigenen Großhändlers: Farben und Putze, Boden- und Wandbeläge, Dämmsysteme, Trockenbaustoffe, Maschinen und Werkzeuge.

Durch ihr Handeln fürs Handwerk schafft die MEGA Mehrwerte, die das Profihandwerk bei seiner Arbeit unterstützen, unter anderem mit ihrer eigenen Bank, der MKB Mittelstandskreditbank AG: Als Spezialbank fürs Handwerk bietet sie unbürokratische Unterstützung bei Absicherung, Finanzierung und Vorsorge. Für ihre Finanz- und Versicherungsleistungen greift die MKB regelmäßig auf das Netzwerk des genossenschaftlichen Finanzverbundes zu.

Auch als Arbeitgeber eröffnet die MEGA Gruppe zahlreiche Perspektiven: Im Rahmen der MEGA Akademie, ihrem umfangreichen Aus- und Weiterbildungskonzept, fördert sie gezielt Talente und unterstützt berufli-



MEGA Centrale in Hamburg

che Laufbahnen. Nicht selten beginnt eine MEGA Karriere schon als sogenannter „MEGAzubi“ mit einer kaufmännischen oder gewerblichen Ausbildung im Unternehmen. Das spiegelt sich auch in der Mitarbeiterzufriedenheit wider: Schon mehrfach wurde die MEGA zu einem von Hamburgs besten Ausbildungsbetrieben und besten Arbeitgebern gekürt.

Zudem investiert die MEGA in die Zukunft des Handwerks, also in die Zukunft ihrer angestammten Klientel: Zur Nachwuchsförderung unterstützt die MEGA vermehrt Azubiprojekte in Handwerksinnungen und Landesverbänden, berufsständische Nationalmannschaften sowie die Ausbildung an Meisterschulen.

Die genossenschaftliche Tradition der MEGA reicht zurück ins Jahr 1901. Fünf Malermeister gründeten damals den „Einkaufsverein der Maler zu Altona und Umgegend“, den Vorläufer der heutigen MEGA eG. Seit 1918 ist die MEGA eine eingetragene Genossenschaft und gilt heute als einer der wichtigsten Zulieferer für das Maler-

Bodenleger- und Stuckateurhandwerk. Insgesamt betreut die MEGA gemeinsam mit ihren Kooperationspartnern und Beteiligungen rund 65.000 gewerbliche Kunden, davon sind mehr als 5.600 Genossenschaftsmitglieder und somit Anteilseigner der MEGA eG. Einschließlich ihrer Kooperationspartner und Beteiligungen erzielt die MEGA einen Jahresumsatz in Höhe von 400 Millionen Euro.



Volker König,
Vorstandsvorsitzender, MEGA eG

Die MEGA Gruppe ist auf Wachstumskurs – sowohl durch den Ausbau des eigenen Standortnetzes als auch durch ihre Kooperationspartner. Bisherige MEGA Kooperationspartner sind der oberbayrische Farbengroßhändler Murschhauser GmbH (seit 2009), die Kölner RAFA GmbH (seit 2012), der Memminger Farben- und Tapetengroßhandel Robert Schmid GmbH & Co. KG (seit 2015) und die Düsseldorfer Sonnen Herzog GmbH & Co. KG (seit 2018). Ihren Kooperationspartnern verschafft die MEGA Einkaufsvorteile und unterstützt bei Controlling, Logistik, Marketing und Vertrieb. Anfragen weiterer geeigneter Unternehmen, die sich über das Kooperationsmodell an die Infrastruktur der MEGA Gruppe anbinden möchten, sind willkommen.

➔ Volker König
☎ (040) 5 40 04-1 12
volker.koenig@mega.de



MEGA eG – Fangdieckstraße 45 – 22547 Hamburg

Tel.: 040 54004-0 – Fax: 040 54004-9

E-Mail: info@mega.de – www.mega.de

Jahr der Gründung: 1901

Vorstand: Volker König (Vorsitzender), Dr. Peter Zillmer

Publikationen

Arbeitspapier des IfG Münster Nr. 181

Wer kooperiert im Dax? Erkenntnisse aus der Buchhaltung – Eine Analyse des Status Quo der kooperationsbezogenen Rechnungslegung von DAX-Unternehmen



Art und Umfang der Finanzberichterstattung von Unternehmen über ihre kooperativen Aktivitäten sind umstritten. Um diese Kritik einer empirischen Untersuchung zuführen zu können, bedarf es zunächst einer umfassenden Bestandsaufnahme der Konzernabschlüsse. Die Theorie der Unternehmenskooperation und der Rechnungslegung nach den International Financial Reporting Standards zusammenführend, erhebt die vorliegende Untersuchung die Verteilung wesentlicher Kooperationstypen von Unternehmen des deutschen Prime Standard.

Im Ergebnis lässt sich eine nahezu omnipräsente Verbreitung von Unternehmenskooperationen in einer Vielzahl unterschiedlicher Kooperations-

typen feststellen. Gleichzeitig zeigt sich eine die Nachvollziehbarkeit erschwerende Vielfalt verwendeter Begriffe, wodurch Befürchtungen über Qualitätsrisiken in der kooperativen Finanzberichterstattung genährt werden.



Robin Paul Wolf

Wer kooperiert im Dax? Erkenntnisse aus der Buchhaltung – Eine Analyse des Status Quo der kooperationsbezogenen Rechnungslegung von Unternehmen des deutschen Prime Standard, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 181, Juli 2018, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier des IfG Münster Nr. 182

Die Implementierung einheitlicher CRM-Prozesse und Beratungsstandards im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken

Das Ziel dieses Arbeitspapiers besteht darin, den Status quo der Umsetzung einheitlicher CRM-Prozesse und Beratungsstandards im Privatkundengeschäft empirisch zu untersuchen. Im Fokus der Evaluierung stehen zentrale Aspekte der Projektumsetzung wie Zeitplanung, Investitionskosten und Zuständigkeiten sowie Reichweite und Erwartungshaltung. Die hierzu verwendeten Daten stammen aus einer bundesweiten Befragung der Genossenschaftsbanken. Die Ergeb-



nisse zeigen, dass die flächendeckende Umsetzung im Verbund circa fünf bis sechs Jahre benötigt. Die Höhe der getätigten Investitionen und die Tatsache, dass die Verantwortlichkeit für die Einführung zumeist direkt bei der erweiterten Geschäftsleitung liegt, zeigen den Stellenwert einer erfolgreichen Umsetzung. Die Absicht eines ausgedehnten Einsatzes im Vertrieb und die positive Erwartungshaltung spiegeln das Potenzial von Wettbewerbsvorteilen wider, welche durch den Einsatz der genossenschaftlichen Beratung realisierbar sind.



Jan Henrik Schröder

Die Implementierung einheitlicher CRM-Prozesse und Beratungsstandards im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken – Empirische Befunde zur Umsetzung des BVR-Projekts Beratungsqualität durch Einführung der genossenschaftlichen Beratung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 182, Oktober 2018, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier des IfG Münster Nr. 183

Ganz oder gar nicht – wer nutzte die Quotenkonsolidierung? Eine Analyse der Ausübung des Bilanzierungswahrechts unter IAS 31 im Prime Standard der deutschen Börse



Vor Einführung von IFRS 11 besaßen Unternehmen ein Wahlrecht, ob sie ihr Gemeinschaftsunternehmen nach IAS 31 unter Anwendung der Quotenkonsolidierung oder der at-Equity Bilanzierung in ihrem Konzernabschluss abbilden wollten. Hinsichtlich beider Alternativen besteht ein seit langem geführter Methodendiskurs. Die weitere Erforschung im Kontext der IFRS-Änderungen erfordert ein genaues Verständnis der Beweggründe dieser Wahlrechtsausübung. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung für Unternehmen des deutschen Prime Standards deuten insbesondere auf die Relevanz der strategischen Heterogenität zwischen den Kooperationspartnern sowie der historischen Anwendung der US-GAAP durch die bilanzierenden Unterneh-

men als Faktoren für die Wahl der at-Equity Bilanzierung hin. Das Arbeitspapier bestätigt vorhandene Befragungen deutscher Unternehmen und analysiert kritisch bestehende Unterschiede zu empirische Studien anderer europäischer Kapitalmärkte.



Robin Paul Wolf

Ganz oder gar nicht – wer nutzte die Quotenkonsolidierung? Eine Analyse der Ausübung des Bilanzierungswahrechts unter IAS 31 im Prime Standard der deutschen Börse, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 183, November 2018, kostenlos erhältlich.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 129 Effekte kontextueller Datenspezifität auf Bonitätsprognosen für Verbraucher.

Rasant gestiegenen Möglichkeiten der Datengenerierung, -verarbeitung, -auswertung und -speicherung sowie der Vielfalt an Kombinationsmöglichkeiten von Daten und Datenbündel aus unterschiedlichsten Kontexten haben auch zu einer gestiegenen Sensibilität für die Datenverwendung beigetragen. Eine Facette dieser Thematik bilden Bonitätsprognosen und die Zulässigkeit der Verwendung personenbezogener Daten. Das Geschäftsmodell der traditionellen Auskunfteien besteht im Angebot kreditrelevanter Informationen sowie solcher zum Rückzahlungsverhalten etc. Neue Unternehmen, denen spezifische Verbraucherdaten fehlen, arbeiten hingegen mit „Big Data“. Solche sind im Hinblick auf Bonität und Kreditverhalten



weniger spezifisch und aus zahlreichen anderen Kontexten stammend. Auch sie werden für Bonitätsprognosen verwendet. Es findet offensichtlich ein Wettbewerb zwischen „Smart Data“ und „Big Data“ statt, der den Ausgangspunkt des vorliegenden Bandes bildet. Er entwickelt das Konzept der kontextuellen Datenspezifität, operationalisiert es und ermittelt die Ergebnisbeiträge von Daten mit unterschiedlichen Spezifitätsniveaus für Prognosekontexte. In einer empirischen Analyse wird der zentralen Forschungsfrage nachgegangen, ob sich der Erklärungsbeitrag unterschiedlich spezifischer Daten voneinander unterscheidet und ob die Verwendung kontextuell weniger spezifische Daten sich positiv auf den Erklärungsbeitrag von Bonitätsprognosen auswirkt.



Roland Claussen

Effekte kontextueller Datenspezifität auf Bonitätsprognosen für Verbraucher. Eine informationsökonomische Analyse, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 129, Aachen: Shaker, 2018, im Erscheinen.

Pinnwand



Mit Abschluss ihrer Promotion verlässt Vanessa Arts das Institut für Genossenschaftswesen. Nach einer Banklehre hat Vanessa Arts in Münster Volkswirtschaftslehre im Bachelor und Master studiert. Im Februar 2015 wurde sie Wissenschaftliche Mitarbeiterin am IfG. In ihrer Dissertation beschäftigte sie sich mit der Behandlung der Mitgliedschaft bei den Fusionen von Genossenschaftsbanken. Künftig wird Vanessa Arts für die Landesbank Berlin tätig sein.



Carsten Elges hat mit seiner Disputation seine Promotion abgeschlossen und das IfG verlassen. Nach einem Studium der Volkswirtschaftslehre in Bielefeld war Carsten Elges im Mai 2014 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG geworden. In seiner Dissertation setzte er sich spieltheoretisch mit der Bildung von Verrechnungspreisen in Unternehmenskooperationen auseinander.



Sandra Swoboda hat ihre Promotion am IfG abgeschlossen und das Institut Ende Oktober verlassen. Sandra Swoboda hat Volkswirtschaftslehre in Münster studiert und wurde im November 2014 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Genossenschaftswesen. In ihrer Forschung beschäftigte sie sich mit dem Kartellverhalten auf deutschen und europäischen Märkten. In einer empirischen Analyse untersuchte sie die strukturellen Merkmale aufgedeckter Kartellfälle und analysiert den Zusammenhang zwischen der Marktstruktur und der Kartellbildung. Sandra Swoboda ist seit November Referentin im NRW-Wirtschaftsministerium in Düsseldorf.



Seit Juli 2018 sind Sophie Bayer, Claudia Biller, Darline Holterbork, Jan Kaumanns und Katharina Lorenz neue Studentische Mitarbeiter am IfG. Anfang August stießen zudem Nina Hedtfeld und Sebastian Riedmiller zum IfG-Team hinzu. Anfang September startete Sandra Rottstege ihre Tätigkeit als Studentische Mitarbeiterin. Mit Beginn seines Masterstudiums kehrte Sönke Behrens im November an das IfG zurück. Anfang Dezember wurde Simon Haastert Studentischer Mitarbeiter am IfG.

v.l.n.r.: Sofie Bayer, Söhnke Behrens, Claudia Biller, Nina Hedtfeld, Darline Holterbork, Jan Kaumanns, Katharina Lorenz, Sebastian Riedmiller, Sandra Rottstege, Simon Haastert



Linda Hoffmann hat das Team der Studentischen Mitarbeiter für ein Auslandssemester in Italien verlassen.

Im Fokus

Italien im Budgetkonflikt

Erfahrungen mit einer heterogenen Währungsunion

Viele blicken in diesen Wochen mit Sorge nach Italien: Finanzmarktteilnehmer, Analysten und Ratingagenturen, Medien und Kommentatoren, EU-Partner und Vertreter der EU-Gremien. Die Risikoaufschläge italienischer Staatspapiere haben sich bereits seit Mai deutlich erhöht, ihre Volatilität spiegelt Diskussionen und das Verhalten der Regierenden in Italien. Einer der zentralen Auslöser war nicht nur die Regierungsbildung selbst, sondern später das Ringen um das Budget 2019, dann sein Inhalt und nun die Weigerung, die von der EU-Kommission geforderten Anpassungen am Haushalt vorzunehmen. Zwischen der Europäischen Kommission und der italienischen Regierung werden wenig freundliche Schreiben und ebenso verbale Unfreundlichkeiten und Drohungen ausgetauscht. Empörung ist auf beiden Seiten zu vernehmen. Die Einschätzung, dass es einen Konflikt zwischen der italienischen Regierung und der EU-Kommission gibt, ist zutreffend.

Nun droht ein Defizitverfahren, das in Kürze eingeleitet werden kann. Moody's sowie S&P haben die Kreditwürdigkeit Italiens herabgestuft. Die Refinanzierungskosten für die Verschuldung haben sich deutlich erhöht. Selbst die italienische Bevölkerung ist zurückhaltend, dem Staat weiter Kredit zu gewähren und ausländische Investoren haben seit dem Amtsantritt der Regierung italienische Staatsanleihen in Höhe von 68 Milliarden Euro verkauft. Sorgenvoll sollte auch auf die Banken Italiens geblickt werden, die hohe Bestände von italienischen Staatsanleihen halten, bei der EZB verschuldet sind und ihr Eigenkapital tendenziell reduziert haben. Die vorsorgliche Vorbereitung von Notkrediten der EZB, über die gemutmaßt wird, scheint nicht unrealistisch zu sein. Handelt es sich um offizielles Gepolter und Drohgebärden ohne Substanz oder droht gar eine Krise der Europäischen Währungsunion?

Wirtschaftspolitische Vorstellungen

Der Haushaltsentwurf für 2019 und das starre Beharren auf ihn, kann nicht losgelöst von den wirtschaftspolitischen Vorstellungen der Regierungsparteien sowie ohne die Restriktionen, die sich aus der Mitgliedschaft in der Euro-Union ergeben, erklärt werden. Die vorgezogenen Parla-

mentswahlen im März 2018 haben eine mühsame Regierungsbildung und herausfordernde politische Rahmenbedingungen geschaffen. Seit Juni ist die Regierung Conte nun im Amt, eine eigenwillige Koalition von Lega und MoVimento 5 Stelle. Dies sind zwei Partner, die im politischen Spektrum weit voneinander entfernt angesiedelt sind und deren regionale

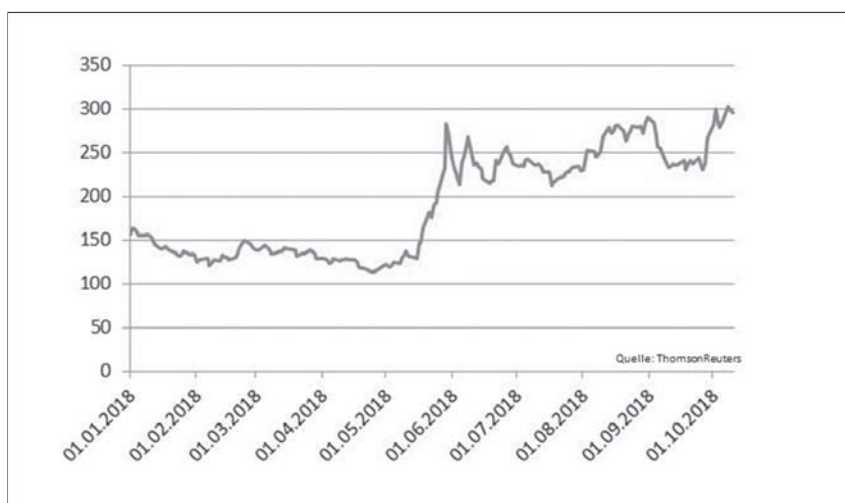


Abbildung 1: Spread 10J-Staatsanleihen Basispunkte, im Vergleich zu deutschen Bundesanleihen

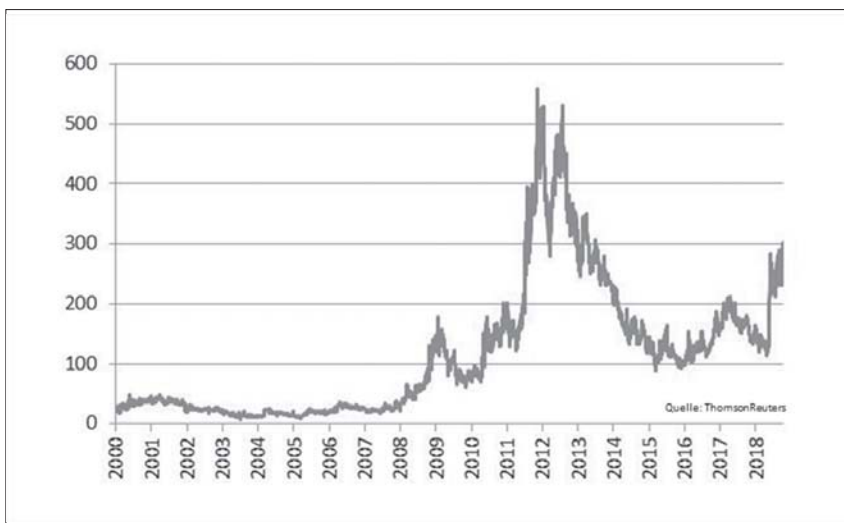


Abbildung 2: langfristige Entwicklung, Spread 10J-Staatsanleihen Basispunkte, im Vergleich zu deutschen Bundesanleihen

und gesellschaftliche Verankerung in der Bevölkerung ebenso differiert. Während sie ihre Ablehnung der etablierten politischen Parteien und deren Politik verbindet, unterscheiden sich ihre wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Präferenzen und Ambitionen weitgehend.

Politische Akteure

Mit Matteo Salvini stellt die Lega einen außerordentlich konfliktaffinen stellvertretenden Ministerpräsidenten und Innenminister, der laut Befragungen den Stimmenanteil bei den Wahlen inzwischen deutlich erhöhen konnte. Anders die Fünf-Sterne-Bewegung, die mit dem zweiten stellvertretenden Ministerpräsidenten, der auch das Amt des Ministers für Wirtschaftliche Entwicklung sowie für Arbeit und Sozialpolitik bekleidet – Luigi Di Maio – ihren Stimmenanteil inzwischen reduziert hat. Diese politischen Rahmenbedingungen bringen strategische und operative Herausforderungen mit sich, die es Regierungschef Conte sowie Wirtschaftsminister Tria sehr schwer machen, mit den

EU-Gremien zu verhandeln, was sich auch deutlich zeigt. Dass sie budgetdefizitfördernd sind, resultiert nicht zuletzt aus den internen Gegensätzlichkeiten der Koalitionsparteien.

Risikoprämien für Italien

Bereits mit der Regierungsbildung und der Ankündigung des Regierungsprogramms zeigten sich Irritationen an den Finanzmärkten, die sich z.B. in der Ausweitung der Spreads italienischer Staatsanleihen gegenüber deutschen Bundesanleihen spiegelten, wie es in Abbildung 1 zu sehen ist. Dieser Indikator hat neben Kapitalabzügen durch ausländische Investoren sehr sensibel auf den Prozess der Vorbereitung des Budgets 2019 und widersprüchliche Signale der politischen Akteure sowie den Ausbruch des Konflikts mit der EU-Kommission reagiert. Er spiegelt die Höhepunkte von regierungsinternen Diskussionen in Italien ebenso wie die Kommunikation mit den EU-Vertretern. Diese Kommunikation hat vor allem die Bereitschaft zur Einhaltung der Euro-Fiskalregeln zum Inhalt. In

einer längerfristigen Betrachtung zeigt sich (Abbildung 2), wie schwerwiegend die Irritationen sind. Diese werden auch die Finanzierung der Staatsverschuldung deutlich erhöhen, die italienischen Banken, die ohnehin noch unter der Finanzmarktkrise und den Folgen leiden, belasten und die Kurse italienischer Aktien nach unten treiben. Aussagekräftig bezüglich der Einschätzung des „Italien-Risikos“ ist auch ein Vergleich italienischer Staatsbonds, die in Euro und jener die in Dollar nominiert sind, in den sonstigen Merkmalen aber weitgehend übereinstimmen. Diese Entwicklung zeigt Abbildung 3. In Abbildung 4 sind die Entwicklung der Zinsstrukturkurve Italiens und ihre Veränderung in den vergangenen Monaten dargestellt.

Staatshaushalt 2019

Die Vorbereitung und dann die Vorstellung des Staatshaushaltes 2019, die später als erwartet erfolgte, hat die Unsicherheit über den wirtschaftspolitischen Kurs einerseits weiter angeheizt, ging es doch nun erstmals um die Umsetzung von Wahlversprechen. Es wurde aber auch die Befürchtung bestärkt, dass sich ein Konflikt mit der EU-Kommission abzeichnen könnte, was sich bald bewahrheitet hat. Die Koalitionäre haben ein Haushaltsdefizit von 2,4% des BIP angekündigt und dies auch nach EU-Kritik verteidigt und die Berücksichtigung von Sonderfaktoren gefordert. Auch nach der Drohung der Einleitung eines Defizitverfahrens wird darauf bestanden. Kommissionspräsident Juncker hatte in Interviews und Kommissionsvizepräsident Dombrovskis

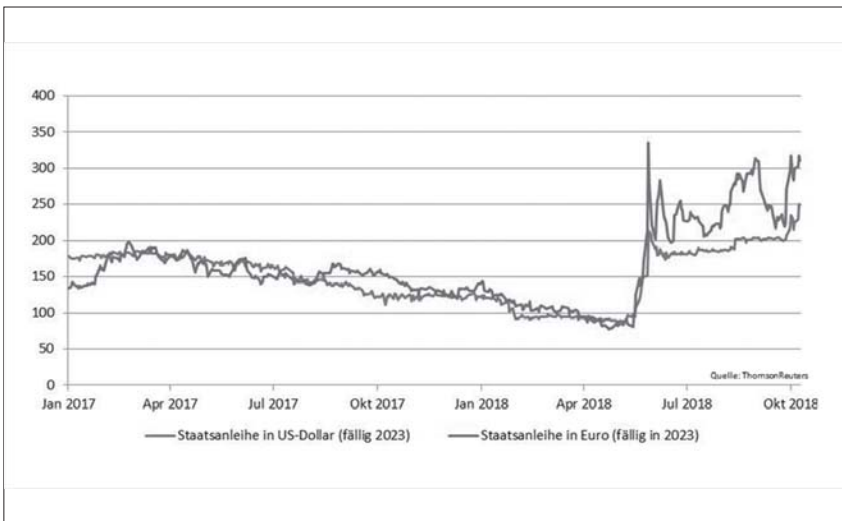


Abbildung 3: Spreads italienischen Staatsbonds nominiert in Euro und in Dollar

und Wirtschaftskommissar Moscovici schriftlich Kritik am Ausmaß geübt, bevor offizielle Briefe in Rom eingingen. Der Haushalt 2019, so wie er in Rom verabschiedet wurde und nun verteidigt wird, stellt eine deutliche Abweichung von der gemeinsamen Wirtschaftspolitik und den vereinbarten mittelfristigen Budgetzielen dar. Die noch von der Regierung Renzi angekündigte Neuverschuldung für 2019 lag bei 0,9% des BIP. Einen ausgeglichenen Haushalt zu erreichen, von der Vorgänger-Regierung für 2020 avisiert, wurde in die Zukunft verschoben. Selbst Mario Draghi sowie IWF-Chefin Lagarde forderten Italien zu Disziplin und Einhaltung der gültigen Euro-Regeln auf. Die EU-Kommission lehnte den Haushalt endgültig mit der Begründung ab, dass er zu Instabilität führen würde.

Euro-Stabilitätspakt

Bereits im Vorfeld der Parlamentsabstimmung kam es für die folgenden Jahre zu Modifikationen. So sollen nun die Defizite der folgenden Jahre nicht wie ursprünglich angekündigt

auf dem Niveau von 2,4% verharren, sondern 2020 2,1% und 2021 1,8% betragen. Bessere Einsicht oder Verschiebung von Konflikten in die Zukunft? Die 2,4% liegen unter der 3%-Schwelle des Euro-Stabilitätspakts. Doch dieser weist auch ein – meist in Diskussionen kaum beachtetes – präventives Element auf, das es ermöglichen soll die Verschuldung hochverschuldeter Mitgliedsstaaten wie Italien abzubauen. Ansatzpunkt dafür ist das strukturelle Defizit, also jenes, das um Konjunkturreffekte und einmalige Effekte bereinigt ist. Dieses hätte in Italien 2019 um 0,6% des BIP ge-

senkt werden müssen, nun steigt es um 0,8%. Zusätzlich kritisiert die Kommission, dass die Berechnungen von überhöhten Wachstumsprognosen ausgehen, was die letzten Quartalsdaten bereits bestätigt haben. Die Entwicklung der Staatsverschuldung Italiens und seiner Defizite sowie den Primärhaushalt seit 2000 zeigen Abbildung 5. Abbildung 6 stellt die Position Italiens im Vergleich der Euro-Staaten dar und zeigt ein deutliches Bild. Italien zählt zu den am höchsten verschuldeten Staaten der Welt.

Wahlversprechen

Es kann nicht überraschen, dass die Einhaltung der Euro-Fiskalregeln bei der Erstellung des ersten Haushalts der neuen Regierung in den Hintergrund getreten ist, geht es doch um die Einlösung von zentralen Wahlversprechen. Erklärterweise sollen diese durch die Anregung von Investitionen das im Vergleich zu den meisten Euro-Staaten zurückgebliebene Wachstum fördern und die Arbeitslosigkeit weiter reduzieren. Dabei hat für die Lega eine Steuerreform mit dem Endziel einer Flat Tax Priorität, ein Instrument, das jedoch inzwischen deutlich

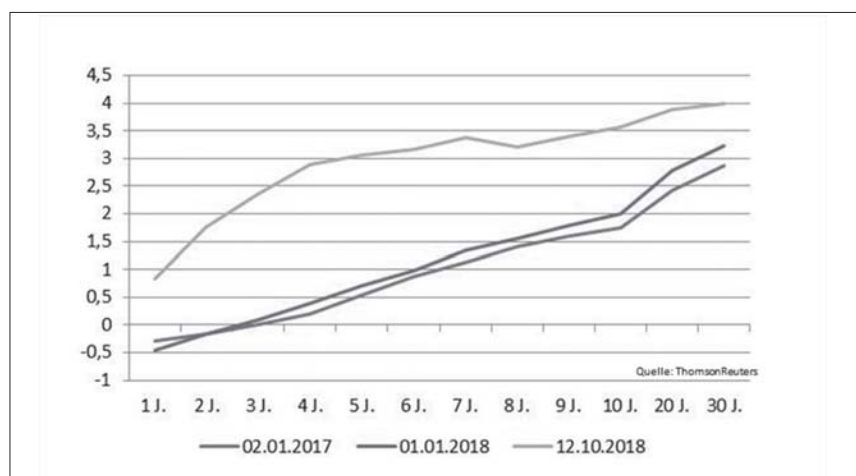


Abbildung 4: Zinsstruktur Italien

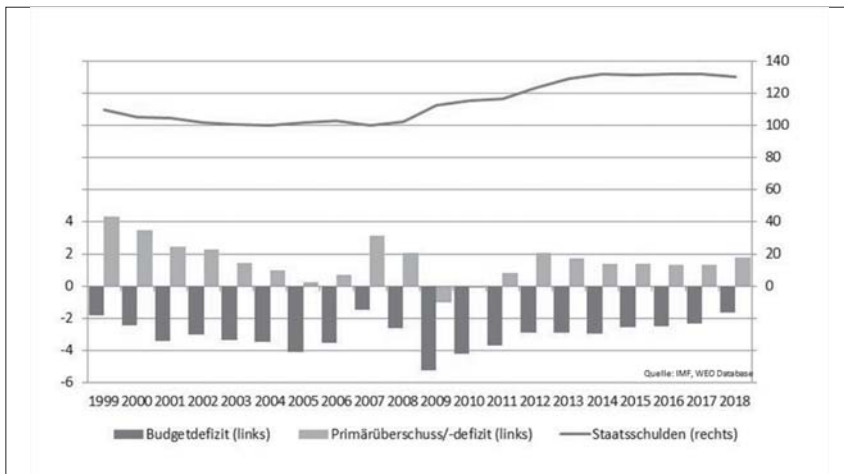


Abbildung 5: Staatsschulden und -defizite Italien

verwässert wurde. Die Bewegung der Fünf Sterne zog mit einem (voraussetzungslosen) Bürgereinkommen für alle in den Wahlkampf, dessen Umsetzung inzwischen ebenfalls durch die Realität eingebremst ist. Prognostiziert wurden jährliche Kosten von mindestens etwa 75 Milliarden Euro, die sich im Haushalt niederschlagen würden. Auch die beabsichtigte Rückführung der Rentenreform der Regierung Monti von 2011, die unter anderem das Renteneintrittsalter wieder auf 60 Jahre senken will, ist stark budgetwirksam. Dies gilt auch für das inzwischen umgesetzte „Dekret der

Würde“, das Arbeitsmarktreformen der Vorgängerregierung zurücknimmt und bezüglich seiner Wirkungen sehr kontrovers eingeschätzt wird.

Ungelöste Probleme

Die strukturellen Probleme Italiens sind geblieben. Eine abnehmende Wettbewerbsfähigkeit mit zunehmendem Abstand gegenüber den anderen Euro-Staaten, Probleme einer veralteten Infrastruktur, die durch zahlreiche internationale Organisationen hervorgehobene Ineffizienz der Bürokratie, Verfüzung einer komplexen und intransparenten Entscheidungsfin-

derung und ein realwirtschaftliches Wachstum, das hinter dem EWU-Durchschnitt zurückbleibt (vgl. Abbildung 7). Das für 2019 offiziell genannte Wachstumsziel soll 1,5% betragen, es mehren sich allerdings die Stimmen, die die Erreichbarkeit bezweifeln. Auch die Daten für das dritte Quartal von 2018 legen diese Einschätzung nahe. Nicht überraschend werden Stimmen italienischer Politiker vernehmbar, die auch wieder Unterstützung der EZB zur Problemlösung in Italien fordern und solche, die eine Erneuerung der Regeln des Stabilitätspakts nahelegen. Dabei ist die Artikulation von Forderungen und Kritikpunkten nicht zimperlich, was die Wortwahl betrifft. Wäre Italien nur im Durchschnitt der Euro-Staaten gewachsen, wären die aktuellen Verschuldungsprobleme weniger dramatisch. Zudem war der Aufbau der Staatsverschuldung bzw. die Verzögerung ihres Abbaus in den vergangenen Jahren nicht in der Lage, die realwirtschaftliche Entwicklung positiv zu beeinflussen. Dies sind Hinweise dafür, dass es vordringlich ist, die institutionellen Rahmenbedingungen zu verbessern, die die „alten Probleme“ Italiens über einen langen Zeitraum hervorgerufen haben. Dass dies nicht einfach ist, zeigt das Scheitern der Vorgängerregierung.

Einschränkung von Spielräumen

Wir erleben gerade eine eindrucksvolle Demonstration der Kräfte, die in einer Währungsunion mit heterogenen Mitgliedern wirksam werden können. Der Verlust von Anpassungsmechanismen durch die gemeinsame

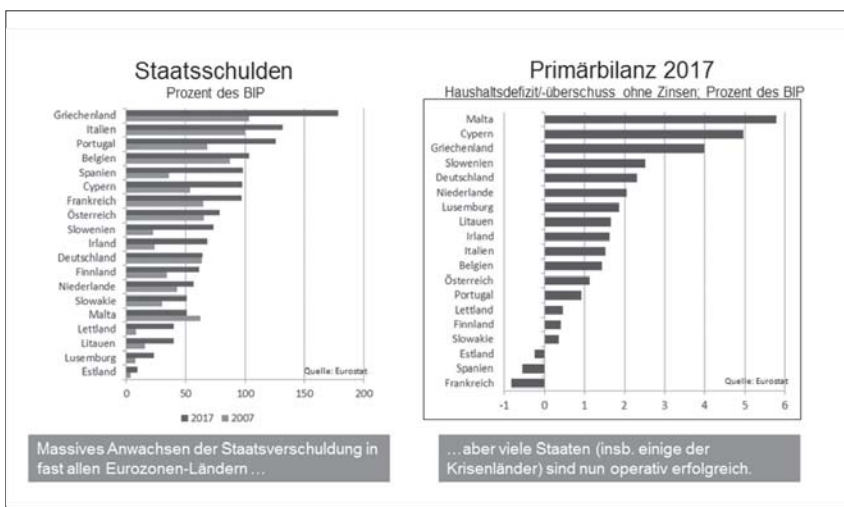


Abbildung 6: Staatshaushalte

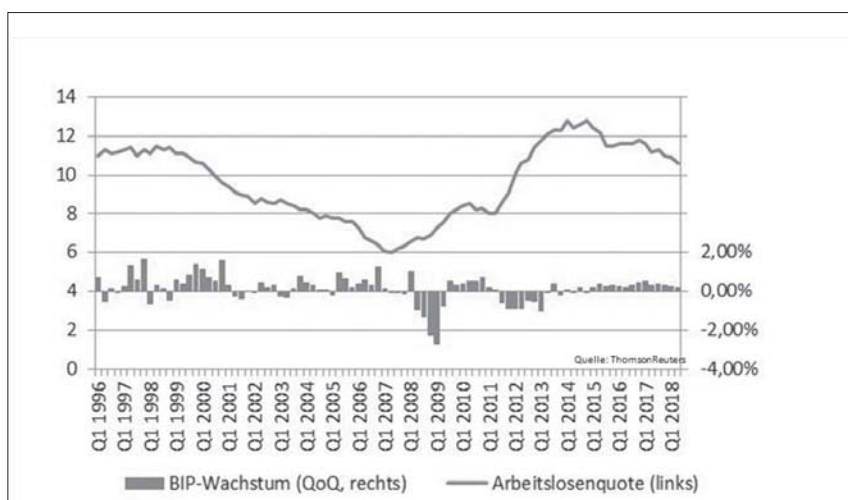


Abbildung 7: Italien: Arbeitslosigkeit und Wachstum 1996-2018

Währung und die Existenz von Fiskalregeln und anderen Commitments zu ihrem Schutz, machen die damit verbundene Einschränkung von politischen und wirtschaftspolitischen Spielräumen in den Mitgliedsstaaten zu einer inhärenten Herausforderung für die Stabilität der Union. Offensichtlich ist der Verlust dieser Spielräume für die derzeitigen Regierungsparteien nur schwer zu akzeptieren.

Eine Beschränkung der politischen Souveränität, die von außen kommt, wird abgelehnt. Dass diese Haltung von der Bevölkerung honoriert wird, ermuntert ihre Fortsetzung, trägt jedoch zur Unsicherheit der Partnerstaaten sowie der Finanzmarktteilnehmer bei und kann zu einer Herausforderung für die Stabilität der Union werden.

Fazit

Gegen vereinbarte Regeln zu verstoßen, ist immer dann naheliegend, wenn dieses den Entscheidungsträgern in den Mitgliedsstaaten politischen Spielraum zurückbringt. Ein solches Kalkül ist praktisch nicht zu durchbrechen. Zumindest existieren dafür historisch keine Beispiele. Daraus folgt, dass die Diskussion über die Perspektiven der Europäischen Union nicht weiter vernachlässigt werden darf, auch wenn bald Europawahlen anstehen und vermutlich andere Themen dominieren werden.

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

📌 Information

Dieser Beitrag wurde am 17. Oktober 2018 mit geringfügigen Änderungen als Blogbeitrag in *Wirtschaftspolitische Freiheit: Das ordnungspolitische Journal* veröffentlicht:
<http://wirtschaftlichefreiheit.de/wordpress/?p=23925>

Literaturquellen:

DESTATIS (2018): Italien. Statistisches Länderprofil, Ausgabe 11/2018, https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Internationales/Staat/Profile/Laenderprofile/Italien.pdf?__blob=publicationFile

OECD (2017): Economic Survey of Italy 2017. Reforms are paying off, but challenges remain, Paris.

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2018). Jahresgutachten 2018/19. "Vor wichtigen wirtschaftspolitischen Weichenstellungen", Kapitel 4. Geld- und Fiskalpolitik im Euro-Raum: Normalisierung und Stabilisierung, https://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/gutachten/jg201819/jg2018_04_euromakro.pdf

Das aktuelle Stichwort

Wohnungsgenossenschaften

Ihr Beitrag zu bezahlbarem Wohnraum

Keine Partei, ob in der Regierung oder als Opposition, kann derzeit auf Vorschläge für bezahlbaren Wohnraum verzichten. Bund, Länder und Kommunen sind gefordert. Die aktuellen wohnungspolitischen Diskussionen weisen in manchen Punkten Übereinstimmung der Akteure, Experten und Kommentatoren auf, so z.B. was die Wohnraumknappheit und die Höhe der Mieten in Ballungszentren und die Leerstände in zahlreichen Gegenden außerhalb solcher Agglomerationen betrifft. Divergenzen treten jedoch bereits bei der Einschätzung auf, wie es dazu kommen konnte, vor allem aber wie nun zügig Besserung erreicht werden kann und wie die eingesetzten und geplanten Instrumente wirken.

Sollen die Schwerpunkte auf der Angebots- oder Nachfrageseite gesetzt werden, die Gestaltung der institutionellen Rahmenbedingungen oder direkte Eingriffe in die Marktmechanismen in den Vordergrund gestellt werden, ist die Subjektförderung der Objektförderung vorzuziehen oder umgekehrt? Nicht überraschend bestehen die Ergebnisse des Wohngipfels vom

21. September 2018 – das Bündnis für bezahlbares Wohnen und Bauen – aus einem bunten Mix von Ansatzpunkten und Maßnahmen.

Bunte Mischung

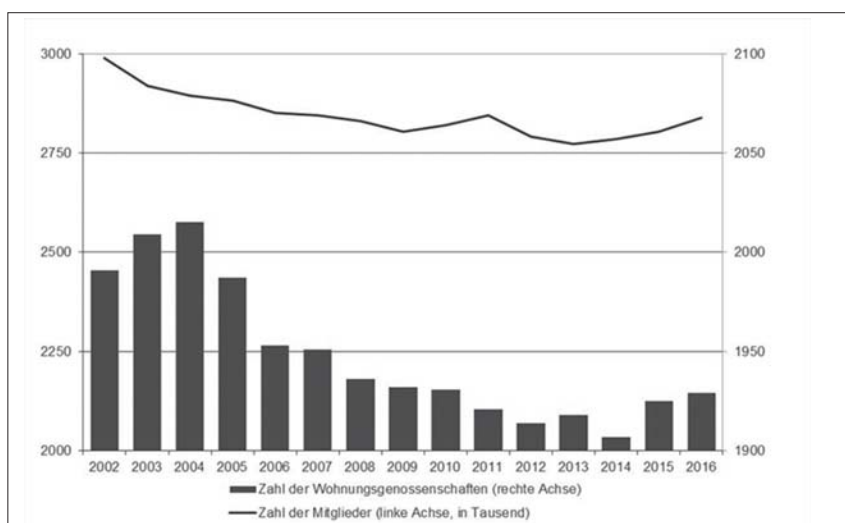
So sollen 1,5 Millionen neue Wohnungen durch investive Impulse für den Wohnungsbau, Sicherung der Bezahlbarkeit des Wohnens, Baukosten-

senkung und Fachkräftesicherung geschaffen werden. Unter anderem soll dies durch zusätzliche Mittel für den Sozialen Wohnungsbau, Bauzuschüsse wie Baukindergeld und Sonderabschreibungen, eine Reform des Wohngeldes, das Mietrechtsanpassungsgesetz, die Aufstockung der Städtebauförderung, die Reform der Mietpreisbremse, eine Musterbauordnung zur Vereinheitlichung von Planungen in den einzelnen Ländern, die Vereinfachung und Verbilligung der Abgabe bundeseigener Grundstücke an Länder und Kommunen, eine nachhaltige Baulandentwicklung sowie die Schaffung zusätzlicher Kapazitäten in der Bauwirtschaft erreicht werden.

Kommunales Angebot

Während diese Maßnahmen nun der Umsetzung harren, fällt auf, dass die kommunalen Anbieter und zusätzliche öffentliche Ausgaben große Bedeutung haben, vor allem die Ausweitung des Sozialen Wohnungsbaus. Zusätzliche Anreize für private Anbieter

Quelle: Die deutschen Genossenschaften, diverse Jahrgänge



Zahl der Wohnungsgenossenschaften und ihrer Mitglieder

bleiben hingegen im Hintergrund. Bemerkenswert ist auch, dass die Wohnungsgenossenschaften keine Erwähnung finden. Gerade, wenn die gesellschaftliche Bedeutung des Wohnens einerseits und deren Leistungsprofil andererseits berücksichtigt werden, sind sie vor den aktuellen Herausforderungen unverzichtbare Marktteilnehmer. Anders noch im Koalitionsvertrag, wengleich sie dort kurzerhand und fälschlicherweise den kommunalen und kirchlichen Wohnungsunternehmen, nicht gewinnorientierten Initiativen und Stiftungen zugeschlagen wurden, deren Engagement „für den Neubau und eine sozialverträgliche Sanierung im Sinne einer Gemeinwohlorientierung“ unterstützt werden sollte.

Wohnungsgenossenschaften

Die Vernachlässigung von Wohnungsgenossenschaften und das häufige Missverstehen ihrer Governance in der Politik drängen dazu, diese in den folgenden Überlegungen herauszuarbeiten. In Deutschland organisieren etwa 2000 Wohnungsgenossenschaften mehr als 2,2 Millionen Wohnungen, in denen etwa 5 Millionen Menschen leben. Sie investieren jährlich mehr als 4 Milliarden Euro in Neubau, Instandhaltung und Modernisierung. Das Interesse an Wohnungsgenossenschaften hat in den vergangenen Jahren zugenommen, was damit zu erklären ist, dass ihre komparativen Stärken in Zeiten größerer Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft besonders deutlich wahrgenommen werden. Ihre Besonderheit ist, dass sie Merkmale des privat ge-

nutzten Eigentums mit jenen des Mietens kombinieren, da ihre Mitglieder gleichzeitig Wohnungsnutzer – also Mieter – und Eigentümer der Wohnungsunternehmen sind. Sie nutzen die Leistungen der Wohnungsgenossenschaft, deren Eigentümer sie gemeinsam sind und deren strategische Weichenstellungen sie in den Mitglieder- oder Vertreterversammlungen festlegen.

Besondere Eigentumsrechte

Genossenschaftliches Wohneigentum ist daher Privateigentum an Wohnraum, jedoch kein Individualeigentum an dem bewohnten Wohnobjekt. Weil es ein Nutzungseigentum darstellt, werden die Geschäftsanteile von den Mitgliedern nicht als Anlageinstrumente erworben, sondern als Wohnnutzungsrechte, die ein lebenslanges Wohnrecht, den Schutz vor Eigenbedarfskündigungen sowie exakt definierte Mitwirkungsrechte beinhalten. Genossenschaftliches Wohneigentum ist also durch die damit verbundenen Verfügungsrechte zu privat genutztem Wohneigentum ebenso abzugrenzen wie zu Mietbeziehungen, die mit privaten, staatlichen oder anderen Wohnungseigentümern eingegangen werden. Wohnungsgenossenschaften als private Unternehmen grenzen sich durch ihre spezielle Eigentumskonstellation von privaten Gesellschaften sowie von kommunalen Unternehmen ab, die ihre Wohnungen vermieten (oder im Falle von kommunalen Unternehmen beim Vorliegen bestimmter Voraussetzungen „belegen“), ohne dass die Mieter Eigentümer-Verfügungsrechte nutzen könn-

ten. Genossenschaften sind nicht gemeinnützig, obwohl manche von ihnen im Rahmen des Sozialen Wohnbaus in der zweiten Hälfte des vorangegangenen Jahrhunderts ihre – meist schlechten – Erfahrungen damit gemacht haben, im Gegenzug zu steuerlichen Vorteilen Belegungsvorgaben zu akzeptieren. Es bestehen keine Neigungen, diesen Status zu reaktivieren.

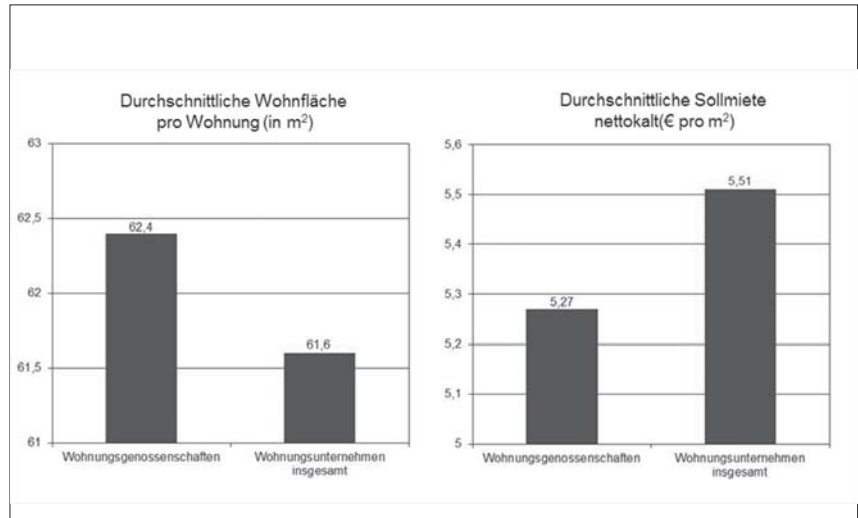
Anreizkonsistenz

Die skizzierten Governancemerkmale von Wohnungsgenossenschaften sind damit verbunden, dass in der Entscheidungsfindung von Wohnungsgenossenschaften Investoreninteressen und Mieterinteressen simultan berücksichtigt werden. Dies ist auch bei privaten Wohnungseigentümern der Fall, wenn sie ihr Wohnungseigentum selbst nutzen, während Mietbeziehungen mit einer Trennung der Investoren- und Mieterinteressen verbunden sind. Mit der Personalunion von Eigentümern und Mietern sind zwar einerseits konsistente Anreize verbunden. Andererseits entstehen Herausforderungen für das Management, wenn die Mitglieder heterogene Interessen auszeichnen, was dadurch verstärkt wird, dass sie unabhängig von der Anzahl ihrer Geschäftsanteile jeweils über eine Stimme verfügen. Auch die Probleme der kollektiven Entscheidungsfindung sind zu nennen. Im Rahmen des Sozioökonomischen Panels zeigt sich, dass die Zufriedenheit von Genossenschaftsmitgliedern mit ihrer Wohnsituation höher ist als jene von Bewohnern kommunaler und anderer Wohnungen. Allerdings weisen die Bewohner

von Wohnungen privater Eigentümer einen noch höheren Grad der Zufriedenheit auf.

Eigentümergehalt

Wohnungsgenossenschaften ist die ausschließliche Orientierung an ihren Eigentümern in §1 des Genossenschaftsgesetzes vorgegeben. Für sie ist ein MemberValue zu schaffen, ein Eigentümergehalt, der den Gesamtwert der unternehmerischen Tätigkeit für die Mitglieder darstellt und sich aus drei Komponenten zusammensetzt. Der unmittelbare MemberValue beruht auf dem Nutzungsverhältnis zwischen Mitglied und Wohnungsgenossenschaft und resultiert aus den Leistungen. Die hohe Wohnsicherheit, gefolgt von einem guten Preis-/Leistungsverhältnis stehen im Vordergrund, erst dann folgt die Verfügbarkeit zusätzlicher wohnrelevanter Leistungen. Hervorzuheben ist, dass die durchschnittliche Kaltmiete pro Quadratmeter bei Wohnungsgenossenschaften leicht unter jener der anderen Wohnungsunternehmen liegt. Ihre durchschnittliche Wohnungsgröße liegt etwas über den Werten aller Wohnungsunternehmen, ihre Fluktuations- und Leerstandsquoten sind geringer. Der mittlere MemberValue stammt aus der Eigentümergehaltfunktion der Mitglieder, die das Unternehmen mit Eigenkapital ausstatten. Seine Bestandteile bilden nicht nur Vermögensrechte, meist als Bezug von Dividenden, sondern dazu kommen Mitwirkungs-, Kontroll- und Gestaltungsrechte. Der nachhaltige MemberValue korrespondiert mit der In-



Wohnfläche und Mieten bei Wohnungsgenossenschaften (2016)

Quelle: GdW (2017): Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2017/2018

vestitionsbeziehung. Er bildet die Basis für die Unternehmensentwicklung und entspricht einem Optionsnutzen für die Eigentümer durch die zukünftige Existenz und Leistungsfähigkeit des Wohnungsunternehmens. Diese drei Komponenten sind interdependent.

Keine isolierten Investoreninteressen

Die genossenschaftliche MemberValue-Orientierung vermeidet die Herausforderungen kommunaler Eigentümer sowie die vielfach kritisierten Begleiterscheinungen einer investorenorientierten ShareholderValue-Strategie. Letztere maximiert den Wert des Unternehmens durch die Mietverhältnisse für die Eigentümer, während bei der MemberValue-Orientierung der Wert des Unternehmens durch die Wohnungsnutzung der Mitglieder für die Mitglieder selbst entsteht. Da Genossenschaftsanteile nicht gehandelt werden, können Finanzmarktentwicklungen nicht in die Wohnungsgenos-

schaften getragen werden, Akteure mit isolierten Investoreninteressen daher nicht die unternehmerischen Entscheidungen dominieren. Wohnungsgenossenschaften können nicht feindlich übernommen werden. Eine Disziplinierung des Managements kann folglich nicht durch Finanzmarktteilnehmer erfolgen, sondern ausschließlich durch die Mitglieder selbst und den Wettbewerb auf dem Wohnungsmarkt. Eine weitere Restriktion erfährt die Beschaffung von Eigenkapital, das nur von den Eigentümern und aus thesaurierten Gewinnen kommen kann. Um zu investieren und die Genossenschaft weiter zu entwickeln, sind daher Gewinne eine grundlegende Voraussetzung. Entstehung, Verwendung und Verteilung der Gewinne weisen durch die genossenschaftliche Governance Besonderheiten auf. Die Wohnungsgenossenschaften in ihrer Gesamtheit weisen eine kontinuierlich steigende und höhere Eigenmittelquote und einen geringeren langfristigen Verschuldungsgrad

auf als die Gesamtheit der Wohnungsunternehmen.

Nachhaltiges Geschäftsmodell

Wohnungsgenossenschaften verfügen über ein nachhaltiges Geschäftsmodell, weil die Entscheidungen von Eigentümern getroffen werden, die ihre Vorteile auch aus den zukünftigen Leistungen der Genossenschaft erzielen. Das Nutzungseigentum der Genossenschaft kann über die Komponenten des MemberValue genutzt werden, solange die Mitgliedschaft besteht. Mit deren Kündigung erhält ein Mitglied konsequenterweise den ursprünglich bezahlten Betrag für seine Geschäftsanteile zurück, partizipiert jedoch nicht an der Unternehmenswertsteigerung. Die MemberValue-Orientierung ruft zusätzlich Effekte hervor, die über die Wohnungsgenossenschaften hinausgehen und die entstehen, weil manche Verhaltensspielräume nicht genutzt werden können, die charakteristisch für eine isolierte Investorenorientierung sind.

Gesellschaftliche Stabilisierung

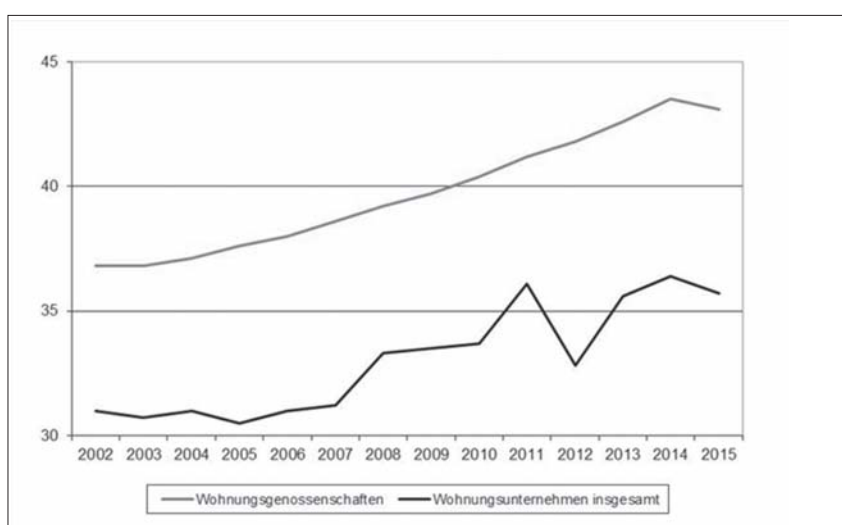
Wohnungsgenossenschaften sind daher nicht nur in der Lage, bezahlbaren Wohnraum zu schaffen, sondern auch ihr Umfeld zu stabilisieren, was vor allem in Zeiten wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Herausforderungen wichtig wird. Dies gilt für urbane Wohnquartiere ebenso wie für Standorte im ländlichen Raum. Genossenschaftliche Wohnungsunternehmen tragen dazu bei, Lebens- und Wirtschaftsräume aufzuwerten, die

Wohn- und Lebensqualität von Menschen und deren gesellschaftliche Teilhabe zu erhöhen. Im Ergebnis können Wohnungsgenossenschaften teilweise staatliche Maßnahmen ersetzen oder ergänzen, z. B. in der Sozialpolitik oder in der Quartiers- und Stadtentwicklungspolitik. Die angeführten Effekte sind jedoch sekundäre Effekte genossenschaftlicher MemberValue-Strategien, die die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zum Ausdruck bringen. Dies ist natürlich auch kommunalen und privaten Wohnungsgesellschaften möglich. Doch nur bei Genossenschaften handelt es sich um Folgen, die direkt aus der Umsetzung ihrer einzelwirtschaftlichen Strategie entstehen.

Unter- und Überschätzung in der Politik

Die Politik neigt dazu, Wohnungsgenossenschaften kontextabhängig sowohl zu überschätzen als auch zu unterschätzen. So werden sie manchmal als eine Wunderwaffe zur Lösung

wohnungs-, sozial- und gesellschaftspolitischer Herausforderungen kommuniziert, meist indem sie als Alternative zu Wohnungsgesellschaften und privaten Angeboten stilisiert und kurzerhand unter die kommunalen und/oder nicht gewinnorientierten Organisationen subsummiert werden. Manchmal werden sie hingegen, ihre Potenziale ignorierend, unterschätzt. Beides wird ihnen nicht gerecht und missachtet die Besonderheiten ihrer Governance. Dazu tragen übrigens auch Mitglieder selbst bei, die sich nicht als Eigentümer, sondern „nur als Mieter“ einordnen und ebenso solche, die Genossenschaften als isolierte Institutionen der Vermögensanlage missverstehen und so das Fehlverhalten einzelner Genossenschaften als verdeckte Kapitalsammelstellen ermöglichen. Letzteres ist ein Missbrauch der Gesellschaftsform, der eine Gefahr für die Reputation der Wohnungsgenossenschaften insgesamt bedeutet.



Durchschnittliche Eigenmittelquote (in Prozent)

Quelle: GdW (2017): Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2017/2018 und weitere Jahrgänge

Lange Tradition

Wohnungsgenossenschaften haben bezahlbaren Wohnraum geschaffen seit es sie gibt. Ihre Governance spiegelt die Zeit, in der sie entstanden sind, nämlich bitterste Wohnungsnot verbunden mit staatlicher Enthaltensamkeit auf dem Wohnungsmarkt. Gleichzeitig haben sie Eigentümer, deren Investoreninteresse auch die Mieterpräferenzen verkörpern. Sie stellen daher Alternativen für Mieter, für den Sozialen Wohnbau sowie für die Selbstnutzung von Wohneigentum dar und sollten daher von der Politik als das wahrgenommen werden, das sie sind:

Wohnungsunternehmen, die bezahlbaren Wohnraum schaffen. Es handelt sich bei ihnen weder um wohnungspolitische Instrumente, die es speziell zu fördern gilt, noch um kommunale Unternehmen, die es zu vereinnahmen gilt. Es handelt sich vielmehr um Wohnungsunternehmen, die auf Rahmenbedingungen angewiesen sind, die es nahelegen, in Wohnraum zu investieren. Neue Wohnungsgenossenschaften werden dann gegründet werden, wenn sich Menschen finden, die bereit sind, in Eigeninitiative und im eigenen Interesse zusammen bezahlbaren Wohnraum zu schaffen und die

in der Lage sind, die Voraussetzungen dafür zu schaffen. Eine solche Vorgangsweise ist auch gesellschaftlich wertvoll und erfordert keine spezielle Förderung, sondern lediglich das Vermeiden von Benachteiligungen aufgrund der Rechtsform und des fehlenden Verstehens ihrer Governance.

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

📌 Information

Dieser Beitrag wurde mit geringfügigen Änderungen im ifo Schnelldienst 21/2018, 20-22, Zur Diskussion gestellt: Scheitern der sozialen Wohnungspolitik: Wie bezahlbaren Wohnraum schaffen? veröffentlicht, <https://www.cesifo-group.de/DocDL/sd-2018-21-11-8.pdf>

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

GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. (unterschiedliche Jahrgänge): Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends, Berlin.

Gemeinsame Wohnraumoffensive von Bund, Ländern und Kommunen: Ergebnisse des Wohngipfels am 21. September 2018 im Bundeskanzleramt.

Theurl, Theresia/Wendler, Caroline (2011): Was weiß Deutschland über Genossenschaften, Aachen.

Theurl, Theresia/Wicher, Jochen/Cappenberg, Christina (2012): Merkmale und Einschätzungen der Bewohner von Wohnungsgenossenschaften – eine Charakterisierung auf Basis des Sozioökonomischen Panels, SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research Nr. 524, DIW Berlin.

Wissenschaftlicher Beirat beim BMWi (2018): Gutachten zur Sozialen Wohnungspolitik, Stand vom 17. Juli 2018.

Für Sie gelesen

Christoph Keese: Silicon Germany. Wie wir die digitale Transformation schaffen

München: Knaus, 2016, ISBN 978-3-8135-0734-8, 368 Seiten, € 22,99

Schafft es Deutschland, im Bereich der Digitalisierung aufzuholen und den Sprung zum Silicon Germany? Was sind die Herausforderungen für Unternehmen, Politik und Gesellschaft? Wird zukünftige Wertschöpfung noch in der Bundesrepublik generiert oder werden wir zu einem neuen Shenzhen, einer Werkbank zur Vollendung von Innovationen, degradiert?

Christoph Keese, Vizepräsident des Axel-Springer-Verlags, versucht in seinem Buch „Silicon Germany. Wie wir die digitale Transformation schaffen“ auf diese Fragen Antworten zu finden, indem er die deutsche Wirtschaft einen Praxistest durchlaufen lässt. Dass Deutschland in diesen Bereichen hinterherhinkt, steht für Christoph Keese außer Frage. Zwar bescheinigt er Deutschland, dass es ein modernes Land sei, das mit seinen weltweit führenden Ingenieuren hochwertige Produkte entwickeln könne. Jedoch hinterfragt er, ob deutsche Unternehmen diese Produkte mit Hilfe neuester digitaler Technologien auch möglichst nutzenmaximierend einsetzen oder ob die aus der Digitalisierung resultierenden Möglichkeiten überhaupt bereits erkannt wurden.

In einer Mischform aus Reportage, Analyse und politischer Streitschrift zeigt Christoph Keese die aktuellen Schwachstellen Deutschlands auf. Er



findet diese primär in der deutschen Ingenieurstradition und gibt Impulse, wie man diese beseitigen kann. Das Buch wurde 2016 mit dem Deutschen Wirtschaftsbuchpreis ausgezeichnet und kann zudem als lebensrettende Maßnahme für jeden Unternehmer am Wirtschaftsstandort Deutschland gesehen werden, so Gabor Steingart, ehemaliger Herausgeber des Handelsblatts.

Im ersten Teil des Buches werden die bekannten Defizite Deutschlands in den Bereichen Vernetzung, Produktion, Spezialisierung und Management bezüglich der Digitalisierung herausgearbeitet. Dies geschieht anhand von beschriebenen Unternehmensbeispielen in Kombination mit eigenen Erfahrungen des Autors, welche mittels verschiedener Theorien

analysiert und ausgeführt werden. Im zweiten Teil werden die vermeintlich bekannten Herausforderungen, beispielsweise neue, revolutionäre Technologien, die Zunahme der Bedeutung von Plattformen, das immer stärkere Auftreten disruptiver Wettbewerber und das Entstehen von völlig neuen Geschäftsmodellen, skizziert. Im letzten Teil werden Vorschläge umrissen, wie sich die Unternehmen, die Politik, aber auch die Gesellschaft auf die Herausforderungen einstellen sollten.

Information

Christoph Keese, geboren am 31. Mai 1964, studierte Wirtschaftswissenschaften und absolvierte die Henri-Nannen-Journalistenschule. Als Journalist war er 2013 ein halbes Jahr im Silicon Valley. 2016 erhielt Christoph Keese den Deutschen Wirtschaftsbuchpreis.

☎ Samet Kibar
(0251) 83-2 28 99
✉ samet.kibar@ifg-muenster.de

Dan Roam: Auf der Serviette erklärt

Redline Verlag (1. Mai 2009); ISBN-13: 978-3868810165; 280 Seiten; € 19,90

Autor und Management-Berater Dan Roam möchte mit seinem Werk „Auf der Serviette erklärt – Mit ein paar Strichen schnell überzeugen statt lange präsentieren“ die Scheu vor dem Zeichnen nehmen. Dies kann helfen, Präsentationen drastisch zu verkürzen und in schwierigen Meetings den Durchbruch zu erzielen. Denn gerade in Zeiten hochspezialisierter Fachkräfte und der Vermittlung von komplexen Zusammenhängen sagt ein Bild oft mehr als 1.000 Worte. Das kurzweilig gestaltete – und natürlich reichlich bebilderte – Buch eignet sich als kreativer Leitfaden für Ökonomen und Kaufleute ebenso wie für jeden anderen Leser, der seine Ideen schnell und verständlich vermitteln möchte.

Aufbauend auf einer persönlichen Erfahrung widmet sich der Autor in den insgesamt vier Teilen des Buches nacheinander den Grundlagen visuellen Denkens, zeigt wie (Bild)Ideen entstehen und sich visuell entwickeln lassen, und führt alle Elemente in einer abschließenden Präsentation zusammen.

Die Teile drei und vier greifen dabei auf die in MBA-Programmen bewährte Form der Fallstudienvermittlung zurück. Der Leser lernt anhand der Vorgänge und Herausforderungen eines fiktiven Softwareunternehmens im wachsenden Konkurrenzkampf besser hinzusehen, gründlicher zu betrachten und sich die Dinge deutlicher



vorzustellen. Er erfährt gleichsam aber auch, wie er das Bild vor seinem inneren Auge erfolgreich mit anderen Menschen teilen kann - schnell, effizient und ohne umfangreiche Hilfsmittel. Dan Roam geht es entsprechend nicht darum, Versäumnisse des schulischen Kunstunterrichts auszugleichen, sondern Mut zu machen, die Kraft des Bildes losgelöst vom künstlerischen Anspruch für sich zu entdecken und zu nutzen. Im Einzelnen bricht der Autor den visuellen Denkprozess dafür auf vier Schritte herunter: Sehen, Betrachten, Vorstellen und Zeigen. Zu deren Umsetzung werden lediglich drei natürlich „eingebaute Werkzeuge“ benötigt: unsere Augen, unsere Vorstellungskraft und unsere Augen-Hand-Koordination. Gemeinsam ermöglichen sie es, alle sechs der typischen Fragestellungen in unserer Welt grafisch zu bearbeiten: wer, was, wann, wo, wie (viel) und warum. Sie werden, dem Mantra des Autors „Jedes Problem kann mit einem Bild gelöst werden“ entsprechend, in sechs

grundlegende Visualisierungsmodelle übersetzt. Dem Porträt zur Definition von Objekteigenschaften, dem Zeitstrahl zur zeitlichen Einordnung, der Karte zur räumlichen Positionierung, dem Diagramm zur Abbildung relativer Objektmengen sowie dem Ablaufdiagramm zur Veranschaulichung von Zusammenhängen, und letztlich dem multivariablen Schaubild zur Verbildlichung von Interaktionen. Dabei greift das Buch zu deren Erweiterung neben dem durchgehenden Fallbeispiel auf zahlreiche anschauliche Beispiele zurück und gibt Hinweise zur maßgeschneiderten Anwendung im eigenen Kontext.

„Auf der Serviette erklärt“ ist ein etwas anderes Buch – für alle visuellen Denker, und jene die es werden wollen. Vor dem Hintergrund der aktuellen Debatte zur Wissenschaftskommunikation und der stetig mannigfaltigeren Möglichkeiten und Notwendigkeiten des Wissenschaftlers mit seiner Umwelt auf allen Ebenen zu kommunizieren, könnte es helfen Wissen im Hörsaal, auf Konferenzen, in Fachzeitschriften und gegenüber der breiten Öffentlichkeit (noch) besser mitzuteilen und zu verbreiten.

➔ Robin Paul Wolf

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ robin.wolf@
ifg-muenster.de

Viktor Mayer-Schönberger und Thomas Ramge: Das Digital

Econ Verlag (2017); ISBN-13: 978-3-430-20233-6; 303 Seiten; € 25,00

Die Autoren Viktor Mayer-Schönberger und Thomas Ramge nehmen in ihrem Werk „Das Digital – Markt, Wertschöpfung und Gerechtigkeit im Datenkapitalismus“ die gesellschaftlichen Auswirkungen einer zunehmenden Nutzung digitaler Daten unter die Lupe. Die Autoren verknüpfen zahlreiche technologische Entwicklungen sowie neue digitale Geschäftsmodelle und übersetzen diese in eine nachvollziehbare Zukunftsperspektive. Sie sehen darin nicht nur Potentiale für die Nutzung des Marktes, sondern auch Gefahren für Wettbewerb und Demokratien. Das Buch eignet sich für alle Personen, die sich für die Entwicklung der Wirtschaft, anknüpfende wirtschaftspolitische Aspekte sowie neue Geschäftsmodelle interessieren.

In zehn Schritten gehen die Autoren auf Relevanz und Auswirkungen des sogenannten Datenreichtums ein. Die zentrale Hypothese: Eine zunehmende Nutzung digitaler Daten wird die dezentrale Koordination menschlicher Interaktion erleichtern. Die Organisationsform Markt wird an Attraktivität gewinnen, während das Unternehmen an Bedeutung verlieren wird. In den ersten Kapiteln führen die Autoren in relevante Grundlagen von Koordination und Märkte ein. Darin werden das Für und Wider von Markt und Unternehmen unter dem Leitgedanken der Effizienz diskutiert und zahlreiche Informationsprobleme



hervorgehoben. Am Beispiel der Fischermärkte an der indischen Pfefferküste wird exemplarisch gezeigt, dass der Mobilfunk zur Stabilisierung des Handels beitragen konnte. War den Fischern zuvor ungewiss, welche lokalen Märkte attraktiv oder bereits gesättigt waren, konnten sie aufgrund neuer Technologie die Marktlage in Erfahrung bringen. Im Datenreichtum sehen die Autoren die nächste Entwicklung, die Märkten zu mehr Effizienz verhelfen wird. Besonders interessant treten die Kapitel über Unternehmen, Automatisierung und Feedback hervor. In der Buchführung wird ein wesentlicher Faktor für den Aufstieg der Organisationsform Unternehmen gesehen, weil sie den Informationsfluss in der Hierarchie als Entscheidungsgrundlage optimiert hat. Diese Effizienzgewinne halten

die Autoren heute aber für weitestgehend ausgeschöpft. Der nächste Schritt wird deshalb in der Automatisierung und flacheren Hierarchien gesehen. Eine informative regulatorische Perspektive wird anhand der Feedbackeffekte aufgezeigt. Die Autoren erklären, dass in der Reihe von Skalen- und Netzwerkeffekte die Feedbackeffekte neue Gefahren für den Wettbewerb darstellen. Neue Regulierungsansätze wie eine Daten-Sharing-Pflicht oder die Datensteuer werden anschließend vorgeschlagen. Weitere Aspekte wie Geld und Arbeit werden in diesem Buch thematisiert.

„Das Digital“ ist ein Buch, das einen Umbruch ankündigt. Vor dem Hintergrund wachsender Unsicherheit der Auswirkungen technologischer Entwicklungen auf unser wirtschaftliches und gesellschaftliches Leben, zeichnet dieses Buch ein nachvollziehbares Zukunftsszenario und gibt Orientierung in einem sich auf viele Bereiche erstreckenden Wandel. Ein solches Szenario mag noch in ferner Zukunft liegen. Das Buch macht jedoch deutlich, dass Entscheider schon heute die Weichen für wirtschaftlichen Erfolg und Gerechtigkeit in der Zukunft legen müssen.

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

Manfred Bardmann: Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Geschichte – Konzepte – Digitalisierung

Springer Gabler, 2018, 978-3-658-19547-2, 885 Seiten, € 64,99

Kann man heute noch eine Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre schreiben? Die vorhandenen Werke auf dem Lehrbuchsektor gleichen sich doch sehr und führen die Studierenden ähnlich in einzelne Elemente der betrieblichen Teilbereiche (Produktion, Absatz, Investitionen und Finanzierung, Rechnungswesen und Kostenrechnung) ein. Auch gleichen sich viele betriebswirtschaftliche Einführungen in ihrem erheblichen Umfang, der ein jedes Bücherregal vor eine würdige Stabilitätsprüfung stellt. Zumindest hinsichtlich des Umfangs passt sich die Einführung von Manfred Bardmann anderen Büchern an, hebt sich jedoch angenehm deutlich im Inhalt von diesen ab. Der Band zielt wesentlich darauf ab zu erläutern, was ein Unternehmen ausmacht und welche unterschiedlichen wissenschaftlichen Zugänge es gibt, den Betrieb, das Unternehmen und das Unternehmertum zu erklären und zu untersuchen. Er stellt damit sehr viel grundlegendere Fragen und ermöglicht damit ein tieferes Verständnis von Unternehmen als eine eher funktionale Darstellung.

In einem ersten Teil werden zunächst die wissenschaftlichen Grundlagen der BWL beschrieben. Hier geht es einerseits um die Abgrenzung von Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, aber andererseits auch um die Vor- und Nachteile verwendeter Analysemethoden und -modelle. Teil zwei be-



schäftigt sich dann mit dem Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, dem Unternehmen und seinen Aktivitäten. Neben der einzelwirtschaftlichen, produktionswirtschaftlichen Erfassung der Unternehmenstätigkeit wird das Wirtschaften auch in seiner sozialen Dimension über das Gefangenendilemma erfasst. Die Gewinnerzielung als Ziel des Unternehmens wird differenziert nach verschiedenen Möglichkeiten der Gewinnmessung beschrieben. Teil drei widmet sich verschiedenen betriebswirtschaftlichen Konzepten. Das entscheidungstheoretische Konzept bildet die Grundlage, um das Handeln von Individuen wie Managern in Unternehmen zu erläutern. Mit der Institutionenökonomik wird zudem ein breiterer Rahmen gelegt, um die organisatorischen Anreize in einem Unterneh-

men besser verstehen zu können, was wiederum grundlegend ist, um auch die Größe eines Unternehmens, also seine Grenzen, besser erfassen zu können. Schließlich werden auch verschiedene systemtheoretische Ansätze vorgestellt, um die Komplexität von Unternehmen darzustellen und ein weiteres, nicht unbedingt weit verbreitetes Instrumentarium in der BWL nutzbar zu machen.

Der vierte und fünfte Teil wendet sich dann der Digitalisierung zu. Die Digitalisierung wird Handlungen und Entscheidungen in der Gesellschaft, aber auch in den Unternehmen fundamental ändern. Entsprechend wird zunächst dargestellt, wie die Digitalisierung die Gesellschaft, Wirtschaft und das Verhalten der Haushalte verändert. Anschließend wird näher erläutert, wie die Unternehmenssphäre in die Datensphäre eingebettet und sich damit auch das Handeln der Unternehmen verändern wird.

Das Werk von Manfred Bardmann ist jedem zu empfehlen, der ein vertieftes und theoretisch fundiertes Wissen von Unternehmen gewinnen möchte, das es dann erlaubt eigene betriebliche Ideen und Lösungen zu entwickeln.

👤 Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@
ifg-muenster.de

Christian Bär, Thomas Grädler, Robert Mayr (Hrsg.): Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht – zwei Bände

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

Alle Wirkungen und Folgen der Digitalisierung zu erfassen, erscheint ein nahezu unmögliches Unterfangen zu sein. Die Herausgeber der vorliegenden Bände Robert Mayr (Vorstandsvorsitzender der Datev eG), Christian Bär (CDO der Datev eG) und Thomas Grädler (Partner, Honert + Partner) haben sich dennoch an diese Mammutaufgabe gemacht und versucht, alle Aspekte der Digitalisierung sowohl in Wirtschaft und Politik als auch in Wissenschaft und Recht zu beleuchten. Ein Versuch, der gelungen ist. Als Ergebnis präsentieren sie eine Sammlung von achtzig Beiträgen, die sich auf zwei Bände verteilen und von führenden Vertretern aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft verfasst worden sind. So finden sich unter den Verfassern u.a. die Staatssekretärin für Digitalisierung, Dorothee Bär, die ehemalige Justizministerin Sabine Leutheusser-Schnarrenberger, BDI-Präsident Dieter Kempf, der Präsident des Bundeskartellamtes Andreas Mundt, Verfassungsgerichtspräsident a.D. Hans-Jürgen Papier oder auch der Münsteraner IT-Rechtler Thomas Hoeren, um nur einige wenige zu nennen.

Einzelne Beiträge herauszuheben, hieße andere ungerechtfertigt in den Hintergrund zu drängen. Es ist das Zusammenspiel unterschiedlicher Bereiche und Aspekte, die den eigent-



lichen Wert der Sammlung ausmachen. Die Vielfalt der Autoren gewährleistet ein so breites Spektrum an Themen, dass in der Tat die Effekte der Digitalisierung umfassend beschrieben werden. Dies sind gesellschaftliche Aspekte wie die digitale Transformation und die gesellschaftliche Teilhabe sowie die Daseinsvorsorge oder auch die Herausforderungen des Datenschutzes. Es finden sich jedoch auch zahlreiche Analysen mit Fokus auf ausgewählte Wirtschaftsbereiche in diesem Band, wie z.B. die Digitalisierung in der Verwaltung, Industrie 4.0, Gesundheit und Pflege oder Landwirtschaft. Damit eng verbunden sind eher managementorientierte Beiträge, die sich mit der digitalisierten Arbeitswelt, neuen Wert-



schöpfungspotenzialen und der neuen Skalierbarkeit von digitalen Geschäftsmodellen beschäftigen. Schließlich finden sich auch zahlreiche Beiträge, die den rechtlichen Rahmen der Digitalisierung betrachten und wie Rechtsstaat und Rechtssetzung durch die neuen digitalen Möglichkeiten herausgefordert sind. Wem die Digitalisierung Kopfschmerzen bereitet, dem seien aus der großen Auswahl jeweils zwei Kapitel nach den Mahlzeiten empfohlen, was eine schnelle Linderung verspricht.

➔ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@
ifg-muenster.de

Kai Riemer, Stefan Schellhammer, Michaela Meinert (Hrsg.): Collaboration in the Digital Age – How Technology Enables Individuals, Teams and Business

Springer International Publishing, 2019, 978-3-319-94486-9, 307 Seiten, € 128,39

Die Digitalisierung wird die Zusammenarbeit von Menschen, aber auch von Unternehmen noch sehr viel nachhaltiger verändern, als sie es bisher schon getan hat. Informationen spielen für jegliche Form von wirtschaftlichen Beziehungen eine grundlegende Rolle. Einerseits sind sie innerhalb von Unternehmen die Grundlage für das produktive Wissen, d.h. es ist die Akkumulation des Wissens in Unternehmen, der Zugang zum Wissen und dessen Anwendung in der Produktion zu organisieren. Andererseits sind Informationen auch wichtig, um die Beziehungen zwischen den Unternehmen – oder noch allgemeiner: zwischen Organisationseinheiten – zu gestalten. Veränderte Möglichkeiten der Informationsspeicherung, -verarbeitung und -verbreitung haben deshalb gravierende Folgen für die Organisation in Unternehmen und von Unternehmen. Über Plattformen können Wertschöpfungsstrukturen völlig neu konfiguriert werden und verändern damit den Wettbewerb, von Unternehmen.

Kai Riemer, Stefan Schellhammer und Michaela Meinert haben zu diesen Themen eine Festschrift anlässlich des 60. Geburtstages von Stefan Klein, Professor für Interorganisationssysteme an der Universität Münster, herausgegeben. Stefan Kleins Arbeiten haben genau diese Entwicklungen in ihrem Fokus: Wie verändern neue Informations- und Kommunika-



tionstechnologien die Zusammenarbeit von Unternehmen? Welche Wirkungen haben sie auf das Zusammenwirken von Menschen in Teams und Unternehmen? Aber auch welche Effekte diese Technologien auf die Gesellschaft haben, ist Teil seiner Arbeit. Über dreißig seiner wissenschaftlichen Wegbegleiter haben Beiträge verfasst, die die Herausgeber in drei Teile geordnet haben. Ein erster Abschnitt betrachtet die Zusammenarbeit von Menschen in Teams. Hier werden neue Entwicklungen im Bereich der Informationsbereitstellung für Teams betrachtet. Das Zusammenführen von unterschiedlichen Kompetenzen und Informationen in Unternehmen ist eine wesentliche neue Herausforderung. Technische Möglichkeiten des Co-Working und das Management dieses Zusammenwirkens sind Inhalte

der Beiträge in diesem Themenabschnitt. Der zweite Teil konzentriert sich auf die interorganisationale Zusammenarbeit in Unternehmensnetzwerken. Die Digitalisierung definiert auch die Unternehmensgrenzen neu, so dass neue Formen der Zusammenarbeit entstehen. Zu nennen sind hier die neuen Plattformen, die Sharing Economy, die sich diese Plattformen zu Nutze macht, aber auch die Kooperation in großen Unternehmensnetzwerken. Sie verändern das Management von Unternehmen und insbesondere von Unternehmensgrenzen. Die Beiträge zeigen auf, welche neuen Entwicklungen es gibt und wie das Management hierauf reagieren kann. Schließlich betrachten zwei Beiträge in einem letzten Abschnitt die Digitalwirtschaft, indem sie die neuen Beziehungen zwischen Kunden und Unternehmen beleuchten.

Die Festschrift für Stefan Klein gewährt einen ebenso vielfältigen wie vielschichtigen Einblick in die Organisations- und Managementfolgen der Digitalisierung und sei jedem empfohlen, der einen Überblick über diese Folgen erlangen will.

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

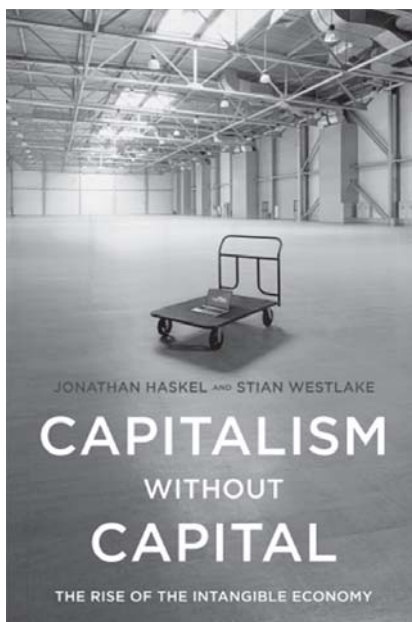
Jonathan Haskel / Stian Westlake: Capitalism without Capital – The Rise of the Intangible Economy

Princeton University Press, 2018, 9780691183299, € 18,99

Die meisten Menschen werden in dem unbestimmten Gefühl übereinstimmen, dass sich die Art und Weise unseres Wirtschaftens aktuell grundlegend ändert. Es fällt jedoch vielen schwer, den Kern für diesen Wandel zu identifizieren. Jonathan Haskel und Stian Westlake unternehmen diesen Versuch und finden als Ursache die sogenannten „Intangibles“, also nicht greifbare, nicht berührbare Dinge. Was im Englischen so kompakt ausgedrückt wird, kommt im Deutschen eher gestelzt als „immaterielle Vermögensgegenstände“ rüber, was wohl keinen sonderlich attraktiven Buchtitel hergäbe. Diese „Intangibles“ sind z.B. Wissen, Daten, Software, Algorithmen aber auch Marken. Es ist klar, dass die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien zum Bedeutungsgewinn der „Intangibles“ beigetragen hat.

Den „Intangibles“ ordnen Haskel und Westlake vier wirtschaftliche Eigenschaften zu, die deutlich machen, warum sie so wichtig für die Wirtschaft geworden sind:

- Skalierbarkeit: Im Gegensatz zu den physischen Kapitalgütern, sind „Intangibles“ nahezu beliebig nutzbar ohne sie neu aufbauen oder erfinden zu müssen. Eine produktionstheoretische Eigenschaft, die Paul Romer gefunden hat und die die Basis für erhebliche Größenvorteile in der Produktion sind. In der Welt der „Intangibles“ lohnt sich also Größe.



- Sunkness: Investitionen in „Intangibles“ sind häufig versunkene Kosten, da sie nicht wie z.B. Maschinen an andere Nutzer verkauft werden können.

- Spill-overs: „Intangibles“ können häufig auch leicht übertragen werden, d.h. sie entfalten auch schnell für Andere Nutzen, die nicht an ihrer Erstellung beteiligt waren und dafür auch nicht bezahlt haben.

- Synergies: Ideen können mit anderen Ideen kombiniert werden und schaffen so neue Ideen, d.h. die Rekombination von „Intangibles“ schafft leicht neue „Intangibles“, so dass sie sich leicht vermehren.

Diese vier Eigenschaften führen dazu, dass sich die Bedeutung der „Intangibles“ rasch erhöht hat und die Bedeutung der physischen Kapitalgüter in den Schatten stellt, was nicht den

Blick darauf verstellen sollte, dass sie teilweise auf diese physischen Kapitalgüter wie Computer oder Netzinfrastrukturen angewiesen sind.

Haskel und Westlake weisen dann auf verschiedene Folgen hin, die die wachsende Bedeutung der „Intangibles“ hat. Neben den rein ökonomischen Herausforderungen (Finanzierung, Aufbau der Infrastruktur) ergeben sich auch Herausforderungen wirtschaftspolitischer Art. Insbesondere die Größenvorteile der „Intangibles“ können zu neuen Ungleichheiten in der Wirtschaft führen, d.h. auch Unternehmen werden in ihrer Größe und ihren Gewinnen ungleicher, was zu Ungleichheiten bei den Beschäftigten führen kann, abhängig davon ob jemand Zugang zu einem dieser Unternehmen hat oder nicht. Da Synergien die „Intangibles“ befeuern, muss die Wirtschaftspolitik Antworten finden, wie diese Rekombination von Ideen gestärkt werden kann. Und schließlich bedarf es auch der Klärung, wie die Infrastrukturen, derer die „Intangibles“ bedürfen finanziert werden können.

👤 Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

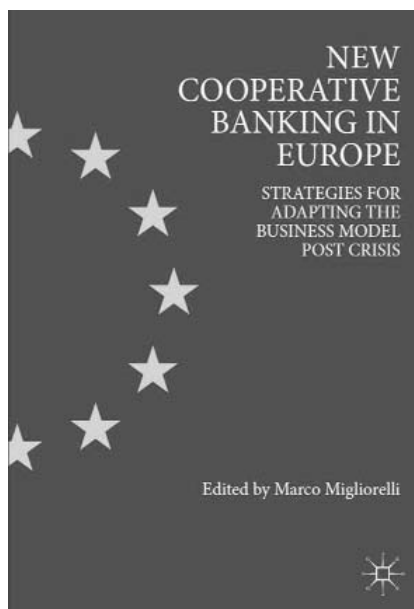
✉ eric.meyer@
ifg-muenster.de

Migliorelli, Marco (Hrsg.): New Cooperative Banking in Europe – Strategies for Adapting the Business Model Post Crisis

Palgrave Macmillan, 2018, 978-3-319-93577-5, 246 Seiten, € 117,69

Ogleich Genossenschaftsbanken in Europa die gleichen Wurzeln haben, so unterscheiden sie sich doch in ihren Ausprägungen, die sich historisch entwickelt haben. Marco Migliorelli, der an der Pariser Sorbonne Universität und für die Europäische Kommission arbeitet, hat einen Sammelband vorgelegt, der die Unterschiede der europäischen Genossenschaftsbanken, aber auch deren Gemeinsamkeiten und gemeinsamen neuen Herausforderungen beschreibt. Es stellt sich damit auch die Frage, ob es ein neues „Cooperative Banking“ in Europa gibt und was dessen Inhalte sein können. Zu diesem Zwecke hat er vierzehn weitere Forscher um sich geschart, um diese Fragen zu erarbeiten.

In seinem einführenden Kapitel strukturiert Migliorelli die europäischen Genossenschaftsbanken und erläutert die sie charakterisierenden Eigenschaften wie Größe, Stabilität und ihre Rolle für die Volkswirtschaft. Einen ergänzenden Beitrag hierzu liefern Hans Groeneveld, Roberto di Salvo, Juan Lopez und Francesco di Leo, in dem sie nationalen Initiativen zur Förderung der Genossenschaftsbanken darstellen, wobei sie insbesondere auf die Niederlande und die tiefgreifenden Veränderungen in Italien eingehen. Giorgio Caselli von der Universität in Cambridge widmet sich dem Wert der Diversität in europäischen Bankensystemen und macht dabei in einer empirischen Un-



tersuchung deutlich, wie wichtig die Genossenschaftsbanken für diese Diversität sind, die wiederum einen positiven Einfluss auf die Stabilität nationaler Bankensysteme hat. In einem weiteren Aufsatz beschreibt Marco Migliorelli die Entwicklung der Kreditvergabe durch Genossenschaftsbanken nach der Finanzkrise. In einer empirischen Untersuchung identifiziert er zwei unterschiedliche Ländergruppen, die sich im Kreditvergabeverhalten merklich unterscheiden, die eher nördlich und die eher südlich orientierten Länder. Für die nördliche Ländergruppe stellt er fest, dass die Genossenschaftsbanken einen deutlichen Einfluss auf die Kreditvergabe in diesen Ländern haben.

Eine weitere Gruppe von Beiträgen befasst sich mit aktuellen Herausforderungen der Genossenschafts-

banken und wie sie darauf reagieren. Eric Meyer untersucht in einem Beitrag die Folgen der Niedrigzinsphase für die europäischen Genossenschaftsbankengruppen. Tiphaine Gortier, Géraldine Michel und Valérie Zeitoun untersuchen, welche Folgen die Digitalisierung für Genossenschaftsbanken haben können, deren Geschäftsmodell stark in der physischen, lokalen Verankerung fußt. Migliorelli beschreibt in einem Kapitel, die grundlegenden Elemente der Regulierung von Genossenschaftsbanken in Europa. Eric Lamarque beleuchtet die wesentlichen Elemente der genossenschaftlichen Governance. Hierfür klassifiziert er einige grundlegende Elemente der Governance, für die er dann untersuchen kann, wie Entscheidungsfindung, Organisationsaufbau und Risikopolitik abgebildet sind.

Der Band „New Cooperative Banking in Europe“ zeichnet ein umfangreiches Bild des genossenschaftlichen Bankwesens in Europa, das Wissenschaftlern und Praktikern empfohlen ist, die einen Einstieg in die Vielfalt dieses Teils der Bankwirtschaft suchen.

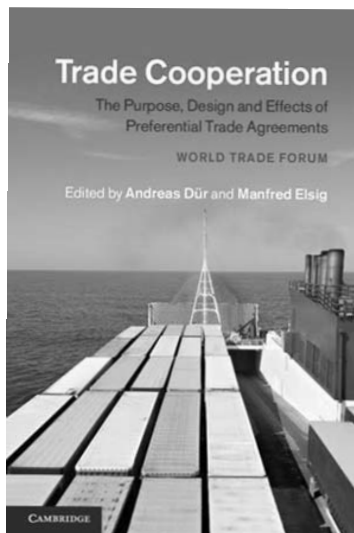
👤 Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@
ifg-muenster.de

Neu auf dem Büchermarkt

Andreas Dür, Manfred Elsig;
Trade Cooperation: The Purpose, Design and Effects of Preferential Trade Agreements
Cambridge University Press,
2018, ISBN: 978-1107444676,
626 Seiten, 24,99 €.



Insbesondere in Folge des aktuellen Handelskriegs zwischen den Vereinigten Staaten und China hat die Diskussion um Handelsabkommen und Zölle wieder Fahrt aufgenommen. In ihrem Buch „Trade Cooperation: The Purpose, Design and Effects of Preferential Trade Agreements“ befassen sich Andreas Dür und Manfred Elsig mit den aktuellen Herausforderungen und Komplexitäten der Handelsabkommen. Die Autoren werfen dabei die Frage auf, warum Handelsabkommen in den letzten Jahrzehnten stark an Bedeutung gewonnen haben. Das Sammelwerk besteht aus vier Kapiteln, welche jeweils von einem renommierten Wissenschaftler des Bereichs Politik, Wirtschaft oder Jura verfasst wurde. Das erste Kapitel des

Buches geht der Frage nach, warum Länder überhaupt Handelsabkommen unterzeichnen. Danach verdeutlichen die Autoren, wie unterschiedlich die Handelsabkommen gestaltet werden können. Anschließend rückt im zweiten Kapitel die Institutionalisierung der Handelsabkommen in den Mittelpunkt der Diskussion. In Kapitel drei werden einige theoretische und empirische Studien vorgestellt. Im Mittelpunkt der Untersuchungen stehen dabei die Auswirkungen der Handelsabkommen auf den Welthandel. Im abschließenden Kapitel vier wird über das multilaterale Handelssystem diskutiert.

Farok Contractor, Jeffrey Reuer;
Frontiers of Strategic Alliance Research: Negotiating, Structuring and Governing Partnerships
Cambridge University Press,
2019, ISBN: 978-1108416276,
594 Seiten, 169 €.

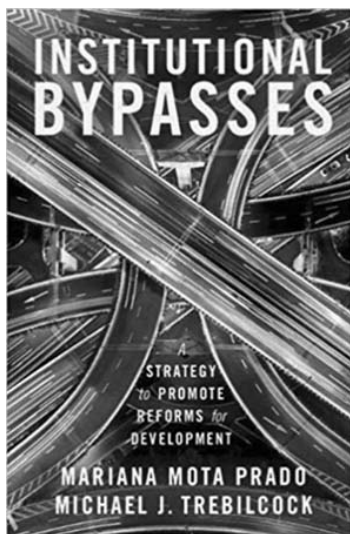
In dem heutigen wettbewerbsintensiven Markt ist das Management der strategischen Allianzen ein Bestandteil der Unternehmenstätigkeit. Mit der Globalisierung und Digitalisierung der Wirtschaft haben der Umfang und die Komplexität der Unternehmenskooperationen stark zugenommen. Die Managementkomplexitäten zwischenbetrieblicher Zusammenarbeiten können durch wissenschaftliche Forschungen besser erfasst werden. Vor diesem Hintergrund versuchen Farok Contractor und Jeffrey Reuer in ihrem Buch „Frontiers



of Strategic Alliance Research: Negotiating, Structuring and Governing Partnerships“ den Lesern einen zukunftsorientierten Einblick in die Untersuchung des Managements der strategischen Allianzen zu bieten. Der Sammelband ist in 28 Teile unterteilt, welche jeweils einen bestimmten Aspekt des Kooperationsmanagements beleuchtet. Im Fokus der Beiträge steht insbesondere die Institutionalisierung der strategischen Allianzen. So bieten die Autoren in den einführenden Kapiteln den Unternehmensberatern und Entscheidungsträgern Handlungsempfehlungen zur Verbesserung ihres Verhandlungsgeschicks. Das Buch befasst sich außerdem mit der Gestaltung der Kooperationsverträge. Dabei geht es um die Rechte, Verantwortungen, Pflichten, Einschränkungen sowie Absicherungsmaßnahmen, die in einem Kooperationsvertrag zu berücksichtigen sind. Auch das Kooperationsverhalten der Unternehmen steht im Mittelpunkt vieler Diskussionen.

Mariana Mota Prado, Michael J. Trebilcock; **Institutional Bypasses: A Strategy to Promote Reforms for Development**

Cambridge University Press, 2019, ISBN: 978-1108462587, 220 Seiten, 26,66 €.



Die Diskussion um die Rolle der Institutionen in der Wirtschaft ist nicht neu. Insbesondere im Bereich der Entwicklungsökonomie fand das Konzept der Institutionenökonomie bereits zu Beginn der neunziger Jahre in vielen Studien Anwendung. Daraus wurden einige Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der institutionellen Rahmenbedingungen in Entwicklungsländern vorgelegt, welche aber in der Praxis aus Sicht der Autoren zu enttäuschenden Ergebnissen führten. Als Alternative zu dieser Vorgehensweise wird ein neues Konzept vorgestellt: Die dysfunktionalen Institutionen sind nicht zu verbessern, sondern zu überbrücken. In ihrem Buch "Institutional Bypasses: A Strategy to Promote Reforms for Deve-

lopment" beschreiben Mariana Mota Prado und Michael J. Trebilcock die Strategie des institutionellen Bypasses näher und diskutieren über deren Vorteile und Grenzen. Zu diesem Zweck wird zunächst deutlich gemacht, warum institutionelle Bypässe in der Diskussion über die Entwicklungsstrategien von großer Bedeutung sind. Daran anschließend wird über die Umsetzungsmöglichkeiten der Strategie diskutiert. Abschließend wird das Potenzial dieser Strategie für künftige Entwicklungsbemühungen dargestellt. Das Buch soll vor allem für Forscher des Bereiches Entwicklungsökonomie sowie politische Entscheidungsträger interessant sein.

Philip Hans Franses; **Enjoyable Econometrics**

Cambridge University Press, 2018, ISBN: 978-1316616475, 296 Seiten, 20,99 €.

Ökonometrie scheint im ersten Blick ein sehr fachspezifisches Thema zu sein. Gleichzeitig kann sie aber auch als ein hilfreiches Mittel zur Analyse interessanter Forschungsfragen insbesondere im Bereich der Wirtschaftswissenschaften betrachtet werden. Um dieses Potenzial besser zu verdeutlichen, folgt Philip Hans Franses in seinem neuen Buch „Enjoyable Econometrics“ der Vorgehensweise des bekannten Bestsellers „Freakonomics“. Dabei versucht der Autor, zunächst einige spannende und ungewöhnliche Forschungsfragen aufzustellen. Danach führt er den Lesern in die Grundlagen der Ökonometrie ein und zeigt ihnen, wie solche Forschungsfragen anhand ökonometri-



scher Methoden zu erforschen sind. Die Leser beschäftigen sich in diesem Buch daher weniger mit komplexen mathematischen Modellen sowie anspruchsvollen Fragen der Wirtschaft und Politik, sondern mit einigen alltäglichen Themen wie Geld, Mode, Kunst oder Musik. Der Autor möchte auf diesem Weg den Studierenden der Wirtschaftswissenschaften die Wahrnehmung der Grundlagen der Ökonometrie erleichtern. Die Kernaussage des Buches ist, dass die Ökonometrie in vielen Bereichen anwendbar ist. Das Buch bietet außerdem einen Einblick in einige akademische Publikationen und diskutiert dabei über die verwendeten empirischen Methoden.

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

Terminkalender

21. Januar 2019

Wissenschaft und Praxis im Gespräch: Digital und nah – Genossenschaftsbanken gestalten ihre Zukunft

Dass die Digitalisierung mit neuen Techniken, neuen Kundenkanälen und neuen Wettbewerbern die Bankwirtschaft grundlegend verändern wird, ist in den vergangenen Jahren bereits deutlich geworden. Auch die Genossenschaftliche FinanzGruppe stellt sich diesen Herausforderungen, die gemeinsame Produkte und Standards ebenso verlangt, wie individuelle Anstrengungen vor Ort, um dort neue, innovative Lösungen umzusetzen und neue Managementmethoden auszuprobieren. Schnelles Lernen wird ein wesentlicher Erfolgsfaktor im digitalen Bankenzeitalter sein. „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ diskutiert digitale Lösungsansätze im Verbund und will Handlungsoptionen für die Genossenschaftliche FinanzGruppe aufzeigen.

13. März 2019

33. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ in Düsseldorf

Das 33. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ wird sich wiederum mit aktuellen Themen der Wohnungswirtschaft beschäftigen. Es zeigt auf, welche neuen Herausforderungen sich für die Unternehmen ergeben und welche Möglichkeiten sie anwenden und entwickeln, um darauf zu reagieren.

15. März 2019

Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster

Die Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster findet in der Nieder-

lassung Münster der DZ HYP AG statt. Weitere Informationen erhalten die Mitglieder Anfang Januar 2019.

Im öffentlichen Vortrag vor der Mitgliederversammlung spricht Prof. Dr. Andreas Löschel, Professor für Volkswirtschaftslehre der Universität Münster und Vorsitzender der Expertenkommission zum Monitoring-Prozess „Energie der Zukunft“ der Bundesregierung zum Thema „Es kostet nicht die Welt die Erde zu retten? Ein ökonomischer Blick auf den Klimawandel“.

24./25. April 2019

Jubiläumsveranstaltung anlässlich des 100. Geburtstages von Erik Boettcher

Der ehemalige IfG-Institutsdirektor Erik Boettcher hätte im Jahr 2019 seinen 100. Geburtstag gefeiert. Anlässlich dieses Jubiläums richtet das IfG zusammen mit IfG-Alumni Prof. Dr. Joachim Wiemeyer (Ruhr-Universität Bochum) ein Symposium im Franz-Hitze-Haus in Münster aus, zu dem alle Schüler Erik Boettchers und IfG-Alumni herzlich eingeladen sind. Eine schriftliche Einladung folgt. Franz-Hitze-Haus, Kardinal-von-Galen-Ring 50, 48149 Münster.

17. Mai 2019

17. Jahrestreffen IfG-Alumni und Jubiläumsveranstaltung

„50 Jahre Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät“

Das IfG-Alummitreffen findet dieses Jahr im Rahmen des 50. Geburtstages der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät statt. Details und Einladungen werden wie gewohnt zu Beginn des Jahres versandt.



Wissenschaft und Praxis im Gespräch

Digital und nah – Genossenschaftsbanken gestalten ihre Zukunft

21. Januar 2019, 15.30 bis 19.30 Uhr

Aula im Schloss der Universität Münster

Dass die Digitalisierung mit neuen Techniken, neuen Kundenkanälen und neuen Wettbewerbern die Bankwirtschaft grundlegend verändern wird, ist in den vergangenen Jahren bereits deutlich geworden. Auch die Genossenschaftliche FinanzGruppe stellt sich diesen Herausforderungen, die gemeinsame Produkte und Standards ebenso verlangt, wie individuelle Anstrengungen vor Ort, um dort neue, innovative Lösungen umzusetzen und neue Managementmethoden auszuprobieren. Schnelles Lernen wird ein wesentlicher Erfolgsfaktor im digitalen Bankenzeitalter sein.

Die Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ diskutiert digitale Lösungsansätze im Verbund und will Handlungsoptionen für die Genossenschaftliche FinanzGruppe aufzeigen.

Alle Interessenten sind herzlich eingeladen

Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG Münster

Programm

Vorträge 16.00–18.00 Uhr

Digitalisierung – Gemeinsame Anstrengungen, lokale Umsetzungen

Wolfgang Klotz, Vorstandsvorsitzender, Vereinigte Volksbank eG, Böblingen, Vorsitzender Fachrat IT und Mitglied im SPSA, BVR

16.30-17.00 Uhr

DigiCoach – Mitarbeiter fit machen für die Digitalisierung

Andreas Kinser, Vorstand, Grafschafter Volksbank eG, Nordhorn

17.00-17.30 Uhr

#allesbleibtanders – Digitales Banking von Mensch zu Mensch

Dr. Wolfgang Baecker, Vorstandsvorsitzender, VR-Bank Westmünsterland eG, Coesfeld

17.30-18.00 Uhr

Crowdfunding – mit Plattformen für Region und Gesellschaft

Jürgen Pütz, Vorstandsvorsitzender, Volksbank Köln Bonn eG, Bonn

18.00-18.30 Uhr – Pause

Anschließende Podiumsdiskussion:

Plattformen, Big Data, Künstliche Intelligenz und Genossenschaftsbanken

Dr. Christian Brauckmann
Vorstand, DZ BANK AG, Frankfurt a. M.

Klaus-Peter Bruns
Vorsitzender des Vorstands, Fiducia & GAD IT AG, Karlsruhe

Dr. Jan Koserski
Partner & Managing Director, The Boston Consulting Group, Frankfurt a. M.

Frank Ostertag
Vorstand, Volksbank Wildeshauser Geest eG, Wildeshausen

Dr. Lars Witteck
Vorstand, Volksbank Mittelhessen eG, Gießen

Moderation:
Prof. Dr. Theresia Theurl
Geschäftsführende Direktorin, Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster

Wall of Excellence

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

Mikro III (SS 2018)



Simon Haastert
(1,0)



Gerwin
Kiesling
(1,0)



Marc
Kruger
(1,0)



Niklas
Schmitz
(1,0)

UK Mergers und Akquisitionen SS 2018



Sara
Feuerpeil
(1,0)



Nils
Nürnberg
(1,0)

UK Governance SS 2018



Christian
Schürmann
(1,0)

UK-Seminar: Aktuelle M&A Fälle SS 2018



Linda
Hoffmann
(1,0)

UK Management SS 2018



Pia
Hüser
(1,0)



Jan
Janfeld
(1,0)



Teresa
Kran-
Heinemann
(1,0)



Isabelle-
Louise
Lewe
(1,0)



Nico
Schaller
(1,0)



Tina
Schnieder-
gers
(1,0)



Nathalie
Weinheimer
(1,0)



Unser Institut für Genossenschaftswesen ist ein wichtiger und erfolgreicher Teil der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Im Jahre 1969 ging die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät aus der ehemals Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät der WWU Münster hervor. Die im Jahre 1902 gegründete Fakultät vereinte bis zu diesem Zeitpunkt die Forschungsaktivitäten sowie das Lehrangebot in den Bereichen Rechtswissenschaften, Betriebs- und Volkswirtschaftslehre. Während der 1960er Jahre stieg die Zahl der Studierenden wirtschaftswissenschaftlicher und rechtswissenschaftlichen Studiengänge sehr stark an. Um dieser Entwicklung und der wachsenden gesellschaftlichen Bedeutung der Wirtschaftswissenschaften Rechnung zu tragen, wurde die Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät 1969 aufgespalten. Seitdem hat sich die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät zu einer der bundesweit führenden wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten mit über 5.500 Studierenden entwickelt.



50 Sie wird am 17. Mai 2019 ihr Jubiläum „50 Jahre eigenständige Fakultät“ feiern. Dazu sind alle Ehemaligen des Fachbereichs, alle seine Studierenden, Mitarbeiter, Emeriti und Professoren herzlich eingeladen. Es sind nicht wenige, die aus dem Institut für Genossenschaftswesen stammen. Ich freue mich, Sie am 17. Mai am FB4 herzlich in Münster zu begrüßen.

Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl
Dekanin des FB4

P.S.: Das 17. Jahrestreffen der IfG-Alumni findet im Rahmen der Jubiläumsveranstaltung statt.