

**Herausgeber:**

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

**Für den Inhalt verantwortlich:**

Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

**Redaktion:**

Dr. Eric Christian Meyer

**Layout:**

Andrea Langer-Ballion

**Druck:**

Druckerei Johannes Burlage, Kiesekampweg 2, 48157 Münster

**Redaktionsschluss:**

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

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung  
der männlichen und weiblichen Sprachformen verzichtet.

Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

Die Ausgabe 1/2019 wurde am 07.06.2019 redaktionell abgeschlossen.

<b>Impressum</b> .....	1
<b>Editorial</b> .....	4
<b>IfG Intern</b>	
<b>Meine Meinung</b>	
Genossenschaftliches Eigentum .....	5
<b>Bachelor-/Masterarbeiten</b>	
Eine vergleichende Analyse der Integrationsgeschwindigkeit und -tiefe bei technologieorientierten und sonstigen Unternehmen .....	6
M&A in der Energiewirtschaft .....	7
Erneuerbare Energien .....	7
Die Implementierung globaler Klimaschutzinstrumente .....	8
Umweltschädliche Subventionen in der Energiewirtschaft .....	8
Sparkassen und Volksbanken kooperieren im Bereich mobiler Bezahlssysteme .....	9
Die zweite InsurTech-Welle und ihre Auswirkungen auf Kooperationen in der Finanz- und Versicherungsbranche .....	9
Cluster in der Gesundheitsbranche .....	10
Public Private Partnerships (PPP) im Gesundheitssektor .....	10
Kooperationen als zeitgemäße Strategie für Onlinehändler? .....	11
Aktuelle Kooperationen der Sportartikelhersteller zum Zwecke der Forschung und Entwicklung	11
Online-Shops für Lebensmittel .....	12
Kooperationen zwischen Unternehmen und NGOs .....	12
Continental investiert in EasyMile .....	13
Intraorganisationale Unterschiede der Mitarbeiterbindung .....	13
<b>Forschungsprojekte</b>	
Der Einfluss von Anbieterstrukturen auf Immobilienpreise .....	14
<b>Berichte aus der Lehre</b>	
Gastvortrag von Burkhard Kesting und Martin Hinnah: Ein praktisches Beispiel aus dem Merger-Management .....	15
Gastvortrag Demian Köster: Due Diligence und Synergierrealisierung in der Praxis .....	16
M&A-Workshop mit der DZ BANK AG .....	17
Gastvortrag Günther Korder: „it’s OWL“ – Strukturen und Management eines erfolgreichen Clusters .....	18
Kooperieren 2019 .....	19
Wirtschaftspolitische Entwicklungen 2019 .....	20
Aktuelle wirtschaftspolitische Entwicklungen im Master VWL .....	21
<b>Alumni-Forum</b>	
Alexander Eim .....	22
<b>Events/Veranstaltungen</b>	
Wissenschaft und Praxis im Gespräch: Digital und nah – Genossenschaftsbanken gestalten ihre Zukunft .....	24

---

Andreas Löschel: Es kostet nicht die Welt, die Erde zu retten?	
Ein ökonomischer Blick auf den Klimawandel .....	28
Wohnungsgenossenschaften – nach innen und außen attraktiv gestalten .....	30
Soziale Marktwirtschaft zwischen Tradition und neuen Herausforderungen.	
Zum 100. Geburtstag von Erik Boettcher .....	34
50 Jahre Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät .....	38
IfG-Kennenlernabend .....	41
<b>Vorträge</b>	
Genossenschaften neu leben: Perspektiven einer organisatorischen Innovation .....	42
Wohnungsgenossenschaften – Wohnraum markt- und mitgliedergerecht planen und schaffen	46
Nach vorne geblickt: Menschen in Wohnungsgenossenschaften .....	49
100 Jahre Heimbau eG: Glückwünsche zum Geburtstag .....	54
43. Workshop der Wissenschaftlichen Kommission Organisation an der WWU .....	58
XXIV. Nachwuchswissenschaftler/innen-Tagung der AGI, Nürnberg .....	59
<b>Unsere Partner stellen sich vor</b>	
Genossenschaftsverband – Verband der Regionen .....	60
<b>Publikationen</b>	
Münstersche Schriften zur Kooperation Band Nr. 130-131 .....	63
<b>Pinwand</b> .....	64
<b>Neues aus der Wissenschaft</b>	
<b>Im Fokus</b>	
Genossenschaften und das Wettbewerbsrecht .....	66
<b>Das aktuelle Stichwort</b>	
Institut für Genossenschaftswesen .....	72
<b>Für Sie gelesen</b>	
Nassim Nicholas Taleb: Das Risiko und sein Preis – Skin in the Game .....	78
Sabine Oberhuber und Thomas Rau: Material Matters .....	79
<b>Neu auf dem Büchermarkt</b> .....	80
<b>Terminkalender</b> .....	82
<b>Wall of Excellence</b> .....	83
<b>Gedankensplitter</b> .....	84

# Editorial

© Peter Grever



Zum gewohnten Zeitpunkt erreicht Sie unser erster IfG-Newsletter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de)\* 2019. Das erste Halbjahr ist vorbei und das Sommersemester neigt sich seinem Ende zu. Bald gilt es die Klausuren zu korrigieren und das Semester abzuschließen. In Forschung, Lehre und Praxistransfer waren die Aktivitäten der vergangenen Monate wieder vielfältig und intensiv. Auch in diesem IfG-Newsletter berichten wir darüber, stellen die Ergebnisse unserer Forschungsarbeiten zur Diskussion und freuen uns über Ihr Feedback.

Neben unseren wiederkehrenden Aktivitäten war das Sommersemester mit einigen Besonderheiten verbunden. So wird über das Fakultätsjubiläum anlässlich der ersten 50 Jahre als eigenständige Fakultät berichtet. Das Institut für Genossenschaftswesen veranstaltete zusätzlich ein wissenschaftliches Symposium zum 100. Geburtstag von Erik Boettcher, dem Institutschef der Jahre von 1963 bis 1984. Zahlreiche seiner Schüler und Doktoranden von Kamerun bis Südkorea waren anwesend, referierten, diskutierten und erinnerten sich an das Institutsgeschehen in diesen Jahren. Mit der Thematik des Symposiums „Soziale Marktwirtschaft zwischen Tradition und neuen Herausforderungen“ konnten nicht nur viele der Forschungsfragen von Erik Boettcher aufgegriffen werden, sondern es zeigte sich auch, wie voraussehend, innovativ und zukunftsorientiert diese damals waren. Sein umfangreicher wissenschaftlicher Nachlass besitzt auch heute noch hohe Relevanz. Dies gilt auch für sein Bestreben, eingefahrene Denkrichtungen zu verlassen. Seine Erkenntnisse bilden ein ausgezeichnetes Fundament für die aktuellen IfG-Schwerpunkte.

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

Für das Team des IfG

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

Juni 2019

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

# Meine Meinung

## Genossenschaftliches Eigentum

*Verankert im Grundgesetz*

Genossenschaften sind Organisationen der privaten Selbsthilfe. Ihr Zweck ist es für ihre Eigentümer, die Mitglieder, Werte zu schaffen und zwar nur für diese, einen „MemberValue“.

Anders als der ShareholderValue einer Aktiengesellschaft kommt er ausschließlich den Eigentümern zugute, die gleichzeitig die Nachfrager der gemeinsam organisierten Leistungen sind und die zusammen über die strategischen Weichenstellungen entscheiden. Entscheidung und Verantwortung fallen zusammen.

Das genossenschaftliche Eigentum ist gemeinsames Privateigentum an der gesamten Genossenschaft. Zusätzlich ist es ein Nutzungseigentum. Das genossenschaftliche Eigentum widerspricht dem Eigentumsbegriff des Grundgesetzes keinesfalls. Denn dieses verpflichtet nicht zu einer bestimmten Art des Wirtschaftens und gewährt in Artikel 12 Gewerbe- und Unternehmerfreiheit sowie in Artikel 2 die Freiheit des Abschlusses von Verträgen sowie der Vertragsinhalte.

Eigenverantwortliches Handeln und zielorientiertes Vorgehen von Personen und Individuen, um wirtschaftliche Teilhabe zu ermöglichen, ist eine Grundlage der Marktwirtschaft und durch das Grundgesetz abgesichert. Dies entspricht genau der Gründungskonstellation von Genossenschaften. Wenn durch ein isoliertes Wirtschaften die Selbständigkeit und die wirtschaftliche Existenz gefährdet sind, entspricht es einem rationalen Kalkül, durch Zusammenarbeit eine Kooperati-

onsrenterente zu erzielen, die dies verhindert.

Artikel 14 garantiert das Privateigentum, auch das unternehmensbestimmte Eigentum und seine wirtschaftliche Nutzung. Genossenschaftliches Eigentum ist Privateigentum, wenn gleich es als kollektives Nutzungseigentum ausgestaltet ist. Dass Eigentum verpflichtet und sein Gebrauch zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen soll, zeigt sich bei Genossenschaften in besonderer Weise. Zuerst dem Wohle der Mitglieder verpflichtet, rufen die Aktivitäten von Genossenschaften weit über diese hinausgehende Wirkungen hervor. Indem durch sie wirtschaftliche Existenzen ermöglicht und gesichert werden, entstehen Wertschöpfung, Arbeitsplätze, Steueraufkommen etc., die sonst nicht entstehen würden. So erzielen wirtschaftlich erfolgreiche Genossenschaften neben ihren einzelwirtschaftlichen Zielen positive gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Effekte in ihrem lokalen, regionalen oder in manchen Konstellationen darüber hinausgehenden Aktivitätsraum.

Auf diese Weise können Wirtschafts- und Lebensräume aufgewertet werden, kann wirtschaftliche und gesellschaftliche Teilhabe ermöglicht werden. Zusätzlich ist hervorzuheben,

dass sich Genossenschaften in Phasen des Wandels besonders bewähren, vor allem auch in Krisen stabilisierend wirken. Man denke zum Beispiel an die Genossenschaftsbanken in der Finanzmarktkrise. Der Gebrauch des genossenschaftlichen Eigentums dient also nicht nur den Mitgliedern, sondern zugleich dem Wohle der Allgemeinheit. Genossenschaften sind ein elementarer Bestandteil einer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung und einer freiheitlichen Gesellschaftsordnung. Sie grenzen sich zu einem investorenorientierten Geschäftsmodell durch ihre MemberValue-Orientierung und damit ihre realwirtschaftliche Verankerung und langfristige Ausrichtung ab. Genossenschaften sind eine überzeugende und wertvolle Ausprägung der Gestaltungsmöglichkeiten, die das Grundgesetz nicht nur zulässt, sondern auch anregt.

*Gekürzte Fassung des Beitrags in „Wohlstand für Alle – 70 Jahre Grundgesetz“, Sonderveröffentlichung der Ludwig-Erhard-Stiftung im Finanzen Verlag München.*

---

👤 Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

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

---

# Bachelor-/Masterarbeiten

## Eine vergleichende Analyse der Integrationsgeschwindigkeit und -tiefe bei technologieorientierten und sonstigen Unternehmen

*Eine Bestandsaufnahme und systematische Analyse konstituierender Merkmale*

Der Wandel des Geschäftsmodells durch Digitalisierung ist branchenübergreifend eine zentrale Herausforderung unserer Zeit, der sich viele Unternehmen durch eine Erweiterung ihrer Ressourcenbasis mittels Akquisition stellen.

Auch im Fall digitaler – „technologieorientierter“ – Zielunternehmen besteht eine besonders kritische Phase regelmäßig in der Post Merger Integration, sprich der Eingliederung des erworbenen Unternehmens nach dem Kauf. Insbesondere die Frage der Integrationstiefe, d.h. des Grads der Anpassung des Zielunternehmens an das kaufende Unternehmen, sowie der Geschwindigkeit mit der die beabsichtigte Integrationstiefe erreicht wird, sind von Relevanz. Inwieweit hier bei technologieorientierten gegenüber sonstigen Zielunternehmen Besonderheiten bestehen, untersucht Benjamin Böddeker im Rahmen seiner Masterarbeit.

Als Untersuchungsrahmen werden insgesamt fünf Integrationsebenen differenziert betrachtet: die Strategie des Unternehmens, seine Organisation, seine materiellen Ressourcen, sein Personal und die Unternehmenskultur. Dabei greift Benjamin Böddeker methodisch auf einen vergleichenden Fallstudienansatz zurück, bei dem insgesamt drei technologieorientierte und drei sonstige Unternehmensübernahmen analysiert werden. Nötige

Daten werden einerseits aus öffentlich zugänglichen Quellen zusammengetragen und stammen andererseits aus Experteninterviews mit Mitgliedern des Managements der jeweiligen Unternehmen. Insbesondere Letztere ermöglichen der durchgeführten Analyse einen, für den chronisch unter Informationsmängeln leidenden Forschungsbereich der Fusionen und Übernahmen vergleichsweise detaillierten Einblick in die unternehmensinternen Abläufe.

Im Ergebnis arbeitet Benjamin Böddeker dabei für einzelne Ebenen durchaus bedeutsame Differenzen heraus: So unterscheidet sich insbesondere die Integrationstiefe der betrachteten Zielunternehmen auf den Ebenen Personal und Kultur. Letztere wird bei technologieorientierten Zielunternehmen verstärkt erhalten, während personell – zu allererst auf Ebene der Unternehmensführung – ein im Vergleich zu sonstigen Unternehmen erhöhter Grad der Neubesetzung zu beobachten ist. Die aus dem Anpassungsdruck abgeleitete Hypothese einer erhöhten Integrationsgeschwindigkeit nach technologieorientierten

Übernahmen bestätigt sich hingegen weder für einzelne Ebenen noch insgesamt.

Die Masterarbeit von Benjamin Böddeker zeigt als explorative Studie einen Weg auf, den Informationsmangel in der M&A-Forschung durch Experteninterviews zu lindern. Sie leistet hierdurch Vorarbeit sowohl für eine Ausweitung der Stichprobe deutscher Unternehmensübernahmen im Rahmen der Forschungsfrage, als auch auf andere Wirtschaftsräume. Zudem zeigt die vorgenommene Differenzierung nach Integrationsebenen einen vielversprechenden Ansatz zur Vertiefung bereits vorhandener Untersuchungen zu Integrationstiefe und -geschwindigkeit auf – sowohl hinsichtlich technologieorientierter, als auch sonstiger Übernahmen.

### **Information**

Die Masterarbeit wurde von Benjamin Böddeker verfasst.

---

➔ Robin Wolf

☎ (0251) 83-2 28 95

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

---

## M&A in der Energiewirtschaft

### *Eine empirische Analyse ihres Erfolges*

Die Umbrüche in der Energiewirtschaft durch die Liberalisierung des Strommarktes und die Einführung erneuerbarer Energiequellen in die Produktion schaffen auch für Fusionen und Übernahmen einen neuen Rahmen. Die Auswirkung der Liberalisierung und mögliche Effekte auf die Erfolgsfaktoren von Fusionen werden in der Masterarbeit untersucht.

Es existieren zahlreiche Untersuchungen zum Erfolg von Fusionen und Übernahmen. Für den Bereich der Stromwirtschaft ist die Zahl der Arbeiten jedoch bemerkenswert gering. Eine Untersuchung, ob und wie sich die Deregulierung auf das Fusionsverhalten auswirkt, existierte bisher nicht. In ihrer Arbeit erstellt Christina Grimm einen Datensatz von 55 Fusionen in den USA und 51 Fusionsfällen in Europa. Auf diese Datensätze werden dann unterschiedliche Methoden

der Erfolgsmessung angewendet, so dass ein differenziertes Bild entsteht. Es zeigt sich, dass die frühen Transaktionen in der ersten Phase der Liberalisierung deutlich erfolgreicher waren als jene Fusionen und Übernahmen, die erst nach der Öffnung des Retailmarktes durchgeführt wurden, für die kaum Erfolge nachgewiesen werden konnten. Dieses Ergebnis ist stabil sowohl in den USA als auch in Europa zu beobachten, wenngleich sich die Höhe der Überrenditen in den USA

deutlich von jenen in Europa unterscheiden.

#### **Information**

Die Masterarbeit wurde von Christina Grimm verfasst.

➔ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@ifg-muenster.de

## Erneuerbare Energien

### *Kooperationspotenziale und Herausforderungen für Unternehmen in Asien*

Die indische Solarindustrie ist ein schnell wachsender Markt und bietet große Potenziale für deutsche aber auch chinesische Unternehmen. Ist Unternehmenskooperation eine sinnvolle Strategie für den Eintritt in diesen wettbewerbsintensiven Markt?

Die jüngsten energiepolitischen Entwicklungen haben viele Regierungen dazu gebracht, den Ausbau der erneuerbaren Energien in ihren Ländern voranzutreiben. Insbesondere in Asien ist die Energienachfrage in Folge des Bevölkerungswachstums, der Industrialisierung und Urbanisierung enorm gestiegen. Indien ist dabei ein Spitzenreiter. Dies ermöglicht neue Kooperationsmöglichkeiten für deutsche Solarunternehmen. Hierzu hat die vorliegende Bachelorarbeit eine PEST- und Branchenstrukturanalyse durchgeführt, um die Kooperationspotenziale und -herausforderun-

gen der deutschen Solarunternehmen in Indien herauszufinden. Es konnte festgestellt werden, dass vielseitige Faktoren, wie die Regierungsinitiative „National Solar Mission“, die Verpflichtungen der indischen Regierung im Zuge des Pariser Abkommens, die politische Stabilität, Rechtsicherheit und kulturelle Vielfalt in Indien sowie das Wirtschafts- und Bevölkerungswachstum, deutsch-indische Kooperationen im Bereich der erneuerbaren Energien fördern. Der Branchenstrukturanalyse zufolge ist allerdings festzustellen, dass die hohe Wettbewerbsintensität des indischen Solarenergie-

marktes sowie die Konkurrenzfähigkeit der chinesischen Unternehmen als große Herausforderungen für deutsche Unternehmen gelten. Durch die Kooperation mit lokalen Unternehmen kann der Eintritt in diesem Markt erleichtert werden.

#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Jessica Görling verfasst.

➔ Youssef Sanati

☎ (0251) 83-2 28 98

✉ youssef.sanati@ifg-muenster.de

## Die Implementierung globaler Klimaschutzinstrumente

*Eine Analyse der Treibhausgas-Emissionen in der zivilen Luftfahrt*

Die Bedeutung des Flugzeugs als Verkehrsmittel steigt stetig an. Volkswirtschaftliche Kosten werden von Fluganbietern und Politik nicht ausreichend berücksichtigt. Ein globales Instrument für den zivilen Luftverkehr zur Internalisierung dieser Kosten ist notwendig.

Wie ist ein solches Instrument aus ökonomischer Sicht auszugestalten und woran scheitern bestehende Maßnahmen? Dazu wird zunächst im Rahmen einer allgemeinen theoretischen Analyse dargelegt, welche Klimaschutzinstrumente existieren, welche Mechanismen ihnen zugrunde liegen und ob sie praktikabel sind. Es wird festgestellt, dass sich ein geeignetes Klimaschutzinstrument durch die effiziente Erreichung ökologischer Ziele auszeichnet, bei der ein kostenminimales Schädigungsniveau erreicht wird. Angesichts dessen können

rechtliche Auflagen allein nicht das soziale Optimum herstellen. Es bedarf einer Implementierung marktbasierter Instrumente, idealerweise eines Emissionshandelssystems. Weitere Ansätze, wie die Pigou-Steuer und das Coase-Theorem, sind mangels praktischer Umsetzbarkeit auszuschließen. Während der EU-Emissionshandel zu Wettbewerbsverzerrungen führt, bietet das ab 2021 eingesetzte CO<sub>2</sub>-Reduktions- und Kompensationsprogramm CORSIA eine globale Abdeckung des zivilen Luftverkehrs. Eine Verlagerung der Emissionen auf ande-

re Verkehrsmittel kann es jedoch nicht verhindern. Um die sozialen Kosten des Klimawandels zu minimieren, ist ein einziger globaler Emissionshandel erforderlich, der die Luftfahrt mit anderen Branchen verknüpft.

### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Julius Meyer verfasst.

➔ Maik Dombrowa

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ maik.dombrowa@ifg-muenster.de

---

## Umweltschädliche Subventionen in der Energiewirtschaft

*Eine ökonomische Analyse der Auswirkungen und potentiellen Lösungen*

Die Zunahme der globalen CO<sub>2</sub>-Ausstöße und die Umweltverträglichkeit stehen im Fokus der Energieerzeugung. Die Arbeit geht der Frage nach, inwieweit die kostenlose Zuteilung von Emissionszertifikaten eine umweltschädliche Subvention darstellt.

Vor allem die Umweltauswirkungen der emissionsintensiven Braunkohlewirtschaft werden aktuell öffentlich diskutiert. Um CO<sub>2</sub>-Ausstöße zu reduzieren, wurde dahingehend der europäische Emissionshandel eingeführt. Jedoch werden die Zertifikate teilweise kostenlos verteilt, was ökonomische Anreize für umweltschädliche Aktivitäten setzt.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde dargelegt, dass die Vergabe von kostenlosen Zertifikaten eine umweltschädliche Subvention darstellt. Von den Stromerzeugern können dadurch Zusatzgewinne abgeschöpft und die

Ziele des Emissionshandels nicht erreicht werden. In den betroffenen Braunkohleregionen stabilisiert die Subvention allerdings die volkswirtschaftliche Wertschöpfung und die damit verbundenen Arbeitsplätze.

Im Ergebnis stellt Frau Richter fest, dass eine vollständige Versteigerung der Emissionszertifikate das Problem der Ineffizienz löst und zusätzliche Einnahmen für den Bundeshaushalt generiert. Für eine zusätzliche Umweltwirkung ist jedoch eine Verknappung der Gesamtemissionen nötig. Zudem muss der Emissionshandel global ausgeweitet werden, da es

sonst durch kostenintensive regionale Klimaschutzmaßnahmen zu einer Emissionsverlagerung kommt. Außerdem kann es bei einem Abbau der Subventionen für Braunkohle in den betroffenen Gebieten zu Anpassungsschwierigkeiten kommen.

### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Charlotte Richter verfasst.

➔ Samet Kibar

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ samet.kibar@ifg-muenster.de

---



## Sparkassen und Volksbanken kooperieren im Bereich mobiler Bezahlssysteme

### *Eine kooperationstheoretische Analyse der Chancen und Risiken*

Die fortschreitende Digitalisierung und der damit verbundene Konkurrenzdruck seitens Direktbanken und Start-ups zwingt traditionelle Banken zum Handeln. Vor diesem Hintergrund schließen sich Sparkassen und Volksbanken im Bereich des mobilen Bezahls zusammen. Das System Kwitt ermöglicht Kunden beider Banken das Versenden und Empfangen von Geld mithilfe des Smartphones.

Der Kern der Bachelorarbeit von Helen Böttger behandelt die Frage, ob die Kooperationsentscheidung der Sparkassen und Volksbanken im Bereich des mobilen Bezahls eine ökonomisch sinnvolle ist. Zur Beurteilung wird die Transaktionskostentheorie zurate gezogen und mithilfe dieser eine Empfehlung über die optimale Organisationsform abgegeben. Die fünf Transaktionsdimensionen Spezifität, Strategische Bedeutung, Unsicherheit, Häufigkeit und Transaktionsatmosphäre werden systema-

tisch geprüft. Mit steigender Ausprägung steigen die Transaktionskosten und eine stärkere Institutionalisierung der Kooperation wird optimal.

Es wird ein hohes Abhängigkeitsverhältnis zwischen den Banken konstatiert. Dies liegt maßgeblich im Mangel alternativer Kooperationspartner sowie in der hohen strategischen Bedeutung digitaler Angebote im Bankensektor begründet. Aufgrund dieser stark ausgeprägten Abhängigkeit hält Helen Böttger fest, dass die Ausgestaltung als hybride Organisations-

form transaktionskostenminimal ist. Somit räumt sie der Kooperation ein hohes Erfolgspotenzial ein.

#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Helen Böttger verfasst.

➔ Maik Dombrowa

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ maik.dombrowa@ifg-muenster.de

## Die zweite InsurTech-Welle und ihre Auswirkungen auf Kooperationen in der Finanz- und Versicherungsbranche

### *Eine kooperationstheoretische Untersuchung*

Die Abwehrhaltung von Versicherungsunternehmen zu Beginn der ersten InsurTech-Welle hat sich in eine offene und offensive Haltung gewandelt und InsurTechs wird eine hohe Relevanz zugesprochen.

Annica Garny zeigt in ihrer Arbeit, dass der digitale Wandel im Finanz- und Versicherungssektor etablierte Unternehmen dazu bewegt, ihre Geschäftsmodelle zu überdenken und ihre Leistungsangebote mit denen von InsurTechs zu modernisieren. So arbeiten Simpleurance und die Allianz in Form einer strategischen Vertriebskooperation mit einer einseitigen Kapitalbeteiligung zusammen. Unter dem Begriff „Bancassurance“ kooperieren Clark und die DKB in Form einer strategischen Marketing- und Vertriebskooperation und bieten Kun-

den der DKB einen Onlinezugriff auf Clarks digitale Managementlösung für Versicherungen. Durch den Einsatz der Kernkompetenzen konnten Wettbewerbsvorteile in Form von Zeitersparnissen, Kostensenkungen und Absatzsteigerungen erzielt sowie ein Zugang zu neuen Märkten, Kundengruppen und Know-how für die Kooperationspartner geschaffen werden. Dabei wurde deutlich, dass mit dem Einsatz komplementärer Kernkompetenzen Lücken im Leistungsangebot des Kooperationspartners geschlossen und bedarfsgerechte Leis-

tungsbündel generiert werden können. Die Kooperationspartner profitieren somit von den Kernkompetenzen des Partners und erzielen durch die Kooperation einzelwirtschaftliche Vorteile.

#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Annica Garny verfasst.

➔ Benedikt Lenz

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ benedikt.lenz@ifg-muenster.de

## Cluster in der Gesundheitsbranche

### *Besondere Herausforderungen und Potenziale durch Akteursvielfalt*

Der Innovationsprozess der Medizintechnik wird von der Idee bis zur Refinanzierung immer länger, komplexer und teurer. Die vermehrte regionale Konzentration zu Clustern der Medizintechnik stellt einen wirtschaftspolitischen Betrachtungsgegenstand dar, um diesen Rahmenbedingungen zu begegnen.

Die einzelwirtschaftliche Entscheidung von kleinen und mittleren Unternehmen, sich in Innovationsprozessen innerhalb eines Clusters zu beteiligen, wird in hohem Maße vom potenziellen Zugang zu Wissen bestimmt. Die Heterogenität der beteiligten Akteure, deren Zielfunktionen und die Einbindung in das Cluster werden im Rahmen der Arbeit als entscheidende Kriterien identifiziert. Herr Quast gelingt es anhand des theoretischen Rahmens der PEST-Analyse die Treiber von Wissensengpässen der kleinen und mittleren Unternehmen der Medizintechnik zu charakterisieren. Dabei werden so-

wohl eine steigende Interdisziplinarität, eine zunehmende Regulierung, eine Intensivierung der Wettbewerbsintensität und Internationalität als auch ansteigende Kundenansprüche berücksichtigt. Auf Grundlage der Agglomerationstheorie gelingt es Paul Quast im Anschluss Wissensspillover innerhalb der Medizincluster zu kategorisieren und anhand ausgewählter Fallbeispiele einzelnen Akteursgruppen zuzuordnen. Neben der Bedeutung von Forschungsinstitutionen als Innovationstreiber werden Versorgungseinrichtungen für die klinische Validierung als wesentliche Akteure neben beteiligten Wirt-

schaftsunternehmen identifiziert. Paul Quast erläutert abschließend die existenzielle Bedeutung des Clustermanagements zur Aufrechterhaltung technologischer Distanz und Innovationsfähigkeit.

#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Paul Quast verfasst.

---

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

---

## Public Private Partnerships (PPP) im Gesundheitssektor

### *Chancen und Risiken anhand ausgewählter Praxisbeispiele*

Im Rahmen dieser Arbeit wird der konventionelle Einsatz von PPP im Krankenhaussektor bewertet. Darüber hinaus werden auf dieser Grundlage Empfehlungen für eine Anwendung in der medizinischen Forschung gegeben.

Trotz einer Ausbreitung von PPP ist ein abnehmender Trend bei öffentlichen Infrastrukturmaßnahmen zu verzeichnen. Im Krankenhaussektor wird PPP nicht nur in klassischen Bereichen wie Infrastruktur und Krankenversorgung, sondern auch im Bereich der Forschung genutzt.

Anhand der kooperationstheoretischen Analyse werden die Chancen und Risiken von PPPs mithilfe von Praxisbeispielen untersucht. Das Krankenhaus wird als Organisation gesehen, die in einer Beziehung zu ihren Stakeholdern – Länder, Kran-

kenkassen und die Bevölkerung – steht. Die Prinzipal-Agenten-Theorie wurde angewendet, da Informationsasymmetrien zwischen öffentlichen und privaten Partnern auftreten. Des Weiteren werden die identifizierten Chancen und Risiken aus der Kooperationsumwelt und -beziehung auf die PPPs der Initiative Forschungscampus übertragen und verglichen. Ann-Kathrin Winhuysen kommt zu dem Ergebnis, dass PPPs eine Chance im Krankenhaussektor darstellen, den jeweiligen Stakeholdern gerecht zu werden. Jedoch stehen einem erfolg-

reichen Einsatz etwaige Risiken aus der Kooperationsbeziehung, bezogen auf die Herausforderung bei der Partnerwahl und dem opportunistischen Verhalten, entgegen.

#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Ann-Kathrin Winhuysen verfasst.

---

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

---

## Kooperationen als zeitgemäße Strategie für Onlinehändler?

*Eine kritische Analyse unter Berücksichtigung aktueller Digitalisierungsaspekte*

Die Digitalisierung, insbesondere der Onlinehandel fordert den Einzelhandel zum Umdenken auf. Ganz nach dem Motto „Aus Feind mach Freund“ könnten Kooperationen zwischen beiden Lagern einen zentralen Erfolgsfaktor verkörpern.

Das Konsumentenverhalten hat sich durch den technologischen Fortschritt stark gewandelt. Schnell, einfach, jederzeit verfügbar – eine nahezu unlösbare Hürde für den Einzelhandel. Jedoch reichen die Vorteile des Online-Shoppings nicht aus, um den stationären Handel in Gänze zu verdrängen. Unter dem Eindruck aktueller Entwicklungen schwimmen vielmehr die Grenzen, es bilden sich Mischmodelle heraus. Kooperationen könnten die Lösung sein. Im Rahmen der Analyse werden zunächst anhand einer umfassenden Branchenstrukturanalyse

se jene allgemeinen Chancen herausgearbeitet und kategorisiert, die sich zwischen Einzel- und Onlinehandel durch eine Kooperation ergeben können. Da die gewonnenen Ergebnisse allgemeiner Natur sind und keine Aussage über die Vorteilhaftigkeit einer Kooperation erlauben, erfolgt in einem zweiten Schritt eine Partnerfit-Analyse. Diese wird zusätzlich um Unternehmenskultur-Dimensionen angereichert. Als Analysegegenstände dienen Kooperationen zwischen Amazon und Kohl's sowie zwischen Ali Baba und El Corte Inglés. Im Ergeb-

nis wird festgestellt, dass Kooperationen vor allem zu einer Intensivierung des Omnichannel-Retailing führen und somit die Kundenerwartungen besser erfüllen als zuvor.

### Information

Die Bachelorarbeit wurde von Manuel Bieder verfasst.

➔ Robin Schupp

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ robin.schupp@ifg-muenster.de

## Aktuelle Kooperationen der Sportartikelhersteller zum Zwecke der Forschung und Entwicklung

*Eine Prinzipal-Agent-theoretische Analyse*

Unternehmenskooperationen im Bereich der Forschung und Entwicklung sind ein wichtiger Bestandteil der Tätigkeit in der Sportartikelherstellung geworden. Welche Prinzipal-Agent-theoretischen Probleme sind in diesem Bereich erkennbar?

Wettbewerbsintensität und Technologieentwicklung stellen Sportartikelhersteller vor hohe Anforderungen. Aktuell sind innovative und personalisierte Sportartikel sehr gefragt. Dies erfordert eine deutlich schnellere und innovative Produktentwicklung. Als Reaktion darauf gehen immer mehr Unternehmen dieser Branche Kooperationen zum Zwecke der Forschung und Entwicklung ein. Als Konsequenz ergibt sich die Problematik der Prinzipal-Agent-Beziehung. Hierzu hat die vorliegende Bachelorarbeit versucht, anhand einiger Fallbeispiele zu untersuchen, welche Prinzipal-

Agenten-Probleme zwischen den Sportartikelherstellern und ihren Partnern in aktuellen Kooperationen zum Zwecke der F&E vorhanden sind. Es konnte beispielsweise festgestellt werden, dass in der Kooperation zwischen Adidas und Carbon zur Entwicklung von Licht-Synthese-Technologie für Adidas-Schuhe ein Abhängigkeitsverhältnis zu erkennen ist. Denn die neue Fertigungsart kann nur durch die Technologie von Carbon verwendet werden. Des Weiteren wird in dieser Arbeit anhand der Kooperation zwischen Adidas und Continental zur Herstellung von Schuhsohlen aus

Gummimischungen gezeigt, wie die Zusammenarbeit im Bereich der gemeinsamen Materialforschung durch opportunistisches Verhalten des Materialspezialisten erschwert werden kann und welche Lösungsansätze hierfür geeignet sind.

### Information

Die Bachelorarbeit wurde von Anika Petrow verfasst.

➔ Youssef Sanati

☎ (0251) 83-2 28 98

✉ youssef.sanati@ifg-muenster.de

## Online-Shops für Lebensmittel

### *Eine Analyse der Kooperationspotentiale anhand ausgewählter Beispiele*

Nicht nur Kleidung oder Elektroartikel lassen sich online bestellen, sondern zunehmend auch Lebensmittel. Die sich verändernden Wettbewerbsbedingungen im Lebensmittelhandel machen Kooperationen zu einem wertvollen und notwendigen Instrument.

Geprägt durch den Digitalisierungstrend sehen sich Lebensmittelhändler vor neuen Herausforderungen: Neue Konkurrenten drängen in den Markt und Zeitersparnis beim Online-Einkauf stellt einen bedeutenden Faktor im Konsumentenverhalten dar. Um diesen Rahmenbedingungen gerecht zu werden, Marktpositionen zu verteidigen oder einen schnellen Markteintritt zu ermöglichen, nutzen bereits heute einige große Player der Lebensmittelbranche Kooperationen als Instrument der Unternehmensentwicklung.

Im Rahmen dieser Arbeit werden Geschäftsmodelle und Herausforderungen des Online-Lebensmittelhandels analysiert und anhand der Untersuchung ausgewählter Partnerschaften (wie Amazon Fresh und DHL oder Picnic und Edeka Rhein-Ruhr) herausgestellt, welche Kooperationspotentiale die Wettbewerbsstrategien betroffener Unternehmen verbessern. Dabei zeigt sich, dass Partnerschaften vor allem im Bereich Logistik und IT, aber auch in Bezug auf Vermarktung und Einkauf zu Wettbewerbsvorteilen bei angestrebter Kostenführerschaft

führen. Ein effizientes Zentrallager sowie ein zuverlässiger Kundenservice bilden dabei ein zentrales Element, um Skalen- und Verbundeffekte der Kooperation zu realisieren.

#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Jens Hovestädt verfasst.

---

➔ Samet Kibar

☎ (0251) 83-2 28 99

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

---

## Kooperationen zwischen Unternehmen und NGOs

### *Unter Berücksichtigung ausgewählter Nachhaltigkeitsaspekte*

Der Aspekt unternehmerischer Nachhaltigkeit wird vor allem durch die Erwartungshaltung der Gesellschaft immer wichtiger. Die einzelnen Unternehmen können hierbei vor allem durch Kooperationen mit NGOs reagieren.

Während die soziale Verantwortung maßgeblich als Sicherstellung der ökonomischen Nachhaltigkeit von Unternehmen interpretiert wurde, gewinnen heutzutage vor allem ökologische und soziale Dimensionen an Stellenwert. Der Aspekt der Corporate Social Responsibility (CSR) kann als elementarer Bestandteil von Unternehmensstrategien aufgefasst werden. Neben der verstärkten Erwartungshaltung der Stakeholder steht der gesellschaftliche Diskurs, welcher durch Aspekte wie Bevölkerungswachstum und Klimawandel geprägt

ist, im Vordergrund der Debatte. Kooperationen mit NGOs bieten sich für Unternehmen als strategische Reaktion auf diese Veränderungen an. Im Rahmen der Analyse werden am Fallbeispiel der Zusammenarbeit von EDEKA und dem WWF zunächst Motive einer solchen Kooperation herausgearbeitet. Anhand dreier Nachhaltigkeitsaspekte (Erhaltung der Biodiversität, Klimaschutz, Verpackungen) werden dann die unternehmerischen Maßnahmen zur Förderung der Nachhaltigkeit untersucht und unter Berücksichtigung bereits

erzielter sowie potenzieller Erfolge bewertet. Im Ergebnis wird zwar festgestellt, dass die Implementierung von CSR in die Unternehmensstrategie erfolgsfördernd sein kann, dieser Prozess aber meist sehr lang dauert.

#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Simone Lange verfasst.

---

➔ Robin Schupp

☎ (0251) 83-2 28 96

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

---

## Continental investiert in EasyMile

### *Eine kooperationstheoretische Analyse der Motive, Chancen und Risiken*

Wie sind die Erfolgsaussichten der Kooperation zwischen Continental und EasyMile im Hinblick auf eine Interaktion mit dem ÖPNV in Deutschland durch autonom fahrende Fahrzeuge zu beurteilen?

Der Bereich des autonomen Fahrens stellt große Herausforderungen für die Automobilindustrie dar und macht Kooperationen zu einem wertvollen und notwendigen Instrument in der Branche. Sowohl Automobilzulieferer als auch Autobauer stehen unter enormem Innovationsdruck. Beide wollen ihre Marktpositionen nicht nur halten, sondern stetig ausbauen. Innovative Fahrzeughersteller wie EasyMile erhöhen durch flache Hierarchien die Konkurrenz zu klassischen Herstellern. Anhand einer SWOT-Analyse untersucht die Arbeit Stärken und

Schwächen beider Kooperationspartner sowie die Motive für das Eingehen der Kooperation. Zudem werden die zukünftigen Chancen und Risiken analysiert. Dabei werden bestimmte Rahmenfaktoren der Makroumwelt, wie beispielsweise die gesellschaftliche Akzeptanz, Gesetzeslage sowie der Ausbau der Infrastruktur, beachtet. Markus Döscher kommt zu dem Ergebnis, dass beide Partner einen Mehrwert sowie einen First-Mover-Vorteil aus der Kooperation erzielen, wenn die Zusammenarbeit auch zukünftig von Innovationsbereitschaft,

Flexibilität und von nicht-opportunis- tischem Verhalten geprägt ist. Der Kooperationserfolg ist jedoch stark von den herrschenden Rahmenbedin- gungen abhängig.

#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Markus Döscher verfasst.

➔ Samet Kibar

☎ (0251) 83-2 28 99

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

## Intraorganisationale Unterschiede der Mitarbeiterbindung

### *Eine fragebogengestützte Analyse*

Im Fallbeispiel kann bestätigt werden, dass Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterbindung zwischen Standorten und Abteilungen entsprechend der Commitment-Theorie variieren können und dies vom Personalmanagement zu berücksichtigen ist.

Zu diesem Ergebnis kommt Inken Schmidt in ihrer Masterabschlussarbeit. Mitarbeiterbindung nimmt angesichts zunehmenden Wettbewerbs um qualifizierte Mitarbeiter an Bedeutung zu. Für Unternehmen besteht das Risiko, dass die Wechselbereitschaft eigener Mitarbeiter zunimmt. Dies ist besonders problematisch, wenn diese im Vorfeld teuer ausgebildet oder akquiriert wurden. Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterbindung haben deshalb wissenschaftliches Interesse geweckt. In der Organisationspsychologie wurde das Commitment-Konzept entwickelt, welches die Mitarbeiterbindung zur Organisation sowie ihre Subkate-

gorie anhand unterschiedlicher Dimensionen erklärt. Es kann dabei auf die dominante Dimension ankommen, welche Maßnahme zu empfehlen ist. Inken Schmidt stellt in diesem Kontext die Frage „Bestehen standortbezogene bzw. abteilungsspezifische Unterschiede im Commitment der Mitarbeiter?“ und nimmt hierzu eine Untersuchung im Feld an einem ausgewählten Unternehmen vor. Anhand einer Fragebogenerhebung werden Ausprägungen der Mitarbeiterbindung verschiedener Standorte des Unternehmens erfasst. Auf deskriptiver Basis werden die Ergebnisse miteinander verglichen und Implikatio-

nen für das Personalmanagement abgeleitet. Das wissenschaftliche Vorgehen von Inken Schmidt hebt sich positiv hervor, weil es Bezug zum aktuellen Stand der Forschung aufnimmt, die Forschungsfrage daran anknüpft und die theoretischen Aspekte im Feld überprüft.

#### **Information**

Die Masterarbeit wurde von Inken Schmidt verfasst.

➔ Jonathan Türk

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ [jonathan.tuerk@ ifg-muenster.de](mailto:jonathan.tuerk@ifg-muenster.de)

# Forschungsprojekte

## Der Einfluss von Anbieterstrukturen auf Immobilienpreise

*Eine empirische Untersuchung anhand von Internet-Angebotsdaten*

Aus diversen Gründen herrscht auf Immobilienmärkten kein vollständiger Wettbewerb. Besonderheiten des Sektors wie vollkommene Heterogenität und daraus resultierende Informationsasymmetrien, hohe Transaktionskosten eines Wohnungswechsels und die Tatsache, dass Wohnen für jeden Haushalt ein nicht substituierbares Grundbedürfnis darstellt, tragen dazu bei. Demnach ist ein Preisaufschlag auf die Grenzkosten möglich. Dieser hängt von der Verhandlungsmacht der beteiligten Akteure ab. Das wirft die Frage auf, welchen Einfluss die Anbieterstruktur auf den Preis einer Wohneinheit hat.

Angesichts öffentlicher Debatten um die sogenannte Mietpreislösung oder die Enteignung von Wohnraumanbietern in der Bundeshauptstadt Berlin kommt dem Verständnis der Immobilienpreisbildung eine wachsende Bedeutung zu. Während es sich in der empirischen Literatur etabliert hat, Wohnungspreise mit den inneren Eigenschaften der Objekte zu erklären, existieren vergleichsweise wenige ökonometrische Untersuchungen zum Einfluss der Anbieter- und Nachfragerstrukturen.

Grundsätzlich gibt es für die Untersuchung von Immobilienmärkten dank der Verfügbarkeit von Angebotsdaten durch Internetportale eine breite Datenbasis, die als hinreichend repräsentativ angesehen wird, da ein Großteil der in Deutschland erfolgenden Angebote dort inseriert wird. Daraus kann auch die Rechtsform gewerblicher Anbieter identifiziert werden. Auf dieser Grundlage wird eine sogenannte hedonische Preisanalyse durchgeführt, mit der die heterogenen Wohnobjekte vergleichbar gemacht werden sollen. Dabei wird für Größe, Qualität, Lage und andere Preisdeterminanten kontrolliert, deren unter-

schiedliche Ausprägungen die Heterogenität von Immobilien ausmachen. Zusätzlich werden Kontrollvariablen für die verschiedenen Anbieterformen eingefügt, die ceteris paribus deren Einfluss auf den Preis anzeigen.

Die Theorie lässt vermuten, dass gemeinnützige Anbieter und auch Genossenschaften, welche eine Sozialrendite für ihre Mitglieder erwirtschaften, einen preisdämpfenden Effekt haben. Bei anderen gewerblichen Anbietern ist denkbar, dass diese einen höheren Preis durchsetzen können als private Anbieter, was beispielsweise auf mehr Markterfahrung zurückzuführen sein könnte. Demgegenüber steht allerdings die Möglichkeit geringerer Preise durch die Ausnutzung von Größenvorteilen. Wie sich die Preiseffekte der konkreten Anbieterformen letztlich untereinander unterscheiden, kann auf Basis theoretischer Überlegungen nur schwer prognostiziert werden.

Erste eigene Untersuchungen legen am Beispiel der Stadt Köln nahe, dass Genossenschaften sowie Gemeinnützige Aktiengesellschaften einen signifikant preisreduzierenden und beispielsweise eingetragene Kaufmänner

einen preishebenden Effekt haben. Im Rahmen des weiteren Forschungsvorhabens soll geprüft werden, inwiefern diese Befunde auf andere Regionen übertragen werden können. Anschließend sollen genauere Erklärungsansätze für das Ausmaß des jeweiligen Einflusses gesucht werden. So soll geprüft werden, ob die festgestellten Effekte beispielsweise auf regionale Konzentration einzelner Anbieter, Größenvorteile oder unterschiedliche Markterfahrung zurückzuführen sein könnten. Es wird allerdings erwartet, dass ein gewisser kausaler Einfluss der Anbieterform verbleibt, der nicht über derartige Kontrollvariablen erklärt werden kann.

Die gewonnenen Erkenntnisse könnten beispielsweise von politischen Entscheidungsträgern genutzt werden, um gezielt bestimmte Anbieterformen zu fördern.

---

➔ Kilian Baumann  
☎ (0251) 83-2 29 55  
✉ kilian.baumann@ifg-muenster.de

---

# Berichte aus der Lehre

## Ein praktisches Beispiel aus dem Merger-Management

*Gastvortrag von Burkhard Kesting und Martin Hinnah, ZF Friedrichshafen*

Im Rahmen der Mastervorlesung UK: Mergers und Akquisitionen im Wintersemester 2018/2019 gaben Burkhard Kesting und Martin Hinnah, Mitarbeiter bzw. Werkstudent in der Abteilung Strategy, Risk & Control Assurance bei ZF Friedrichshafen, in ihrem Gastvortrag zur Übernahme der TRW Automotive ein praktisches Beispiel aus dem Merger-Management.

Nach einem Überblick über die historische Entwicklung und globale Aufstellung der ZF Friedrichshafen führte der Vortrag zunächst allgemein in die 2015 durchgeführte Akquisition der TRW Automotive durch ZF Friedrichshafen ein. Hierbei wurden beide Unternehmen sowohl vor der Transaktion, als auch die generellen Implikationen aus der Übernahme des amerikanischen Sensorik- und Sicherheitssystemherstellers für den Gesamtkonzern vorgestellt.

Der den Mitarbeitern am Tag eins nach der Übernahme unternehmensintern gezeigte Motivationsfilm bildete anschließend die Überleitung zu einer ersten Diskussion mit den Studierenden über die Integrationsphase aus Mitarbeitersicht. Diese aufgreifend erläuterte Herr Kesting sowohl die sogenannte „Integration Roadmap“ als Entwicklungsplan des gemeinsamen Unternehmens insgesamt, als auch die speziellen Herausforderungen im Integrationsprozess, denen sich die Querschnittsfunktion Corporate Security als Abteilung seit Abschluss des Kaufvertrages stellen musste. Hierbei verdeutlichte er die Aufgabenvielfalt in der Unternehmenssicherheit, die sich der „Sicherung der ZF Werte“ widmet, u.a. im Schutz gegen Indus-



v.l.n.r.: Burkhard Kesting, Prof. Dr. Theresia Theurl, Martin Hinnah

trie- und Wirtschaftsspionage. Die auch bereits aus der Vorlesung bekannte Komplexität des Post Merger Management wurde den Studierenden durch die Vielzahl an internen Änderungen und den dabei zu beachtenden prozessualen und kulturellen Aspekten noch einmal in besonderem Maße deutlich.

Hierzu trug nicht zuletzt auch das abschließend vorgetragene Beispiel der Umsetzung von „Lean Regulation“ als ein wichtiges Element der Corporate Security bei. Bereits die Frage wie die bisherigen Vorschriften beider Unternehmen gleiche oder ähnliche Situationen regeln, welche der Regularien davon in der neuen Unterneh-

mung letztlich umgesetzt werden müssen und sollen, und wie dies operativ zu bewältigen ist, sind keineswegs trivial und durch die Übernahme in hohem Maße betroffen. Zahlreiche Fragen während und nach dem Vortrag zeigten das hohe Interesse der Studierenden an den behandelten Fragestellungen.

Mit ihren Ausführungen und Beispielen zur Übernahme von TRW Automotive durch ZF Friedrichshafen bereicherten Burkhard Kesting und Martin Hinnah die in der Vorlesung behandelten M&A-Themen um eine weitere, anschauliche Darstellung aus Sicht der Praxis. Den Studierenden wurde damit deutlich vor Augen geführt, dass der M&A-Prozess nach dem Kauf erst so richtig beginnt. Hier warten auch in Zukunft sicher viele spannende Möglichkeiten zur Umsetzung des Vorlesungswissens auf die Absolventen des FB4.

---

👤 Robin Wolf

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ robin.wolf@  
ifg-muenster.de

---

## Due Diligence und Synergierrealisierung in der Praxis

*Gastvortrag von Demian Köster, Metro Deutschland*

Im Rahmen der Mastervorlesung UK: Mergers und Akquisitionen im Wintersemester 2018/2019 gab Demian Köster, Leiter Business Investments & Integration bei der Metro Deutschland GmbH, in seinem Gastvortrag zu Due Diligence und Synergierrealisierung einen spannenden Einblick in seinen Arbeitsalltag.

Den Einstieg in den Vortrag bildete ein Überblick über die Entwicklung der Metro AG im aktuellen Marktumfeld, an die sich eine Einschätzung des M&A-Geschehens auf Basis des Capital Confidence Barometers von EY anschloss. Diese jährlich im Oktober durchgeführte Umfrage unter deutschen und internationalen Führungspersonlichkeiten zeigte, dass die Weltwirtschaftslage weiterhin positiv beurteilt wird, Unternehmen jedoch Risiken für ihr Geschäft in politischer Unsicherheit und Disruption sehen. In Hinsicht auf die M&A-Aktivitäten erwarten die Befragten in der nahen Zukunft daher eine Dynamisierung und überprüfen ihr eigenes Portfolio an Unternehmensbeteiligungen in immer kürzeren Abständen. Bezogen auf lohnende Investitionsziele sticht heraus, dass sich nunmehr keiner der ehemals als besonders wachstumsstark eingeschätzten BRIC-Staaten unter den Top-5 befindet. Letztlich zeigte die Studie auch, dass erwartete Synergien weiterhin eine wichtige Bewertungskomponente für Unternehmenskäufer darstellen, aber mehrheitlich weniger Synergien als geplant realisiert werden und dies oftmals sehr teuer ist.

Im zweiten Teil seines Vortrags ging Herr Köster auf die theoretischen Hintergründe der Due Diligence, ihre Einordnung in den M&A-Prozess



Prof. Dr. Theresia Theurl und Demian Köster

sowie ihre Relevanz zum Abbau von Informationsasymmetrien bei M&A-Transaktionen ein. Besonderes Gewicht legte er dabei auch auf die Diversität in den Anlässen zu Due Diligence Prüfungen, u.a. in Form der Real Estate, Tax, Commercial oder Legal Due Diligence.

Der dritte Teil des Vortrags ging schließlich auf die Realisierung von Synergien ein. Am fiktiven Beispiel eines mittelständischen Lebensmittelgroßhändlers im Münsterland, dessen Geschäft zum Verkauf steht, zeigte Demian Köster hierzu Ansätze zur Schätzung zentraler Synergien auf. Konkrete Beispiele betrafen den Bereich der Einkaufssynergien durch verbesserte Konditionen beim Zulieferer und Umsatzsynergien, die durch Ausschöpfung der Kundenpotentiale bei Cross-Selling gehoben werden können. Hierzu wies Demian Köster

jedoch gleichzeitig auch auf mögliche Dissynergien hin: Beispielsweise könnten Kunden durch die Transaktion abgeschreckt werden und abwandern oder sowohl Verkäufer als auch Käufer haben denselben Kunden bereits vor der Transaktion beliefert.

Mit seinen anschaulichen Beispielen und persönlichen Erfahrungen ergänzte Demian Köster nicht nur die in der Vorlesung behandelten M&A-Themen, sondern stellte wieder einmal die hohe Praxisrelevanz der Vorlesung unter Beweis. Wir freuen uns bereits darauf ihn bald wieder am FB4 begrüßen zu dürfen.

---

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

---



## M&A-Workshop mit der DZ Bank AG

### *Interaktiver Einblick in den M&A Berater-Alltag*

In Kooperation mit den M&A Spezialisten der DZ Bank AG - der M&A-Beratung der genossenschaftlichen FinanzGruppe - hat das IfG seinen Studierenden am 11.01.2019 nunmehr zum fünften Mal die Möglichkeit geboten, M&A-Theorie und -Praxis in einem Workshop zu verknüpfen. Insgesamt vier Kleingruppen erarbeiteten auf Basis einer umfangreichen Fallstudie ein Nachfolgekonzept für einen inhabergeführten Automobilzulieferer und präsentierten diese anschließend dem kritischen „Gesellschafterkreis“.

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

Den Auftakt des Workshops bildete eine kurze Auffrischung der Kenntnisse zur Unternehmensbewertung, insbesondere des Discounted Cash Flow-Verfahrens, um so die Basis für die folgende Bearbeitung der Fallstudie zu legen. Martin Petsch, Managing Director / Head of Industrials & Automotive der DZ BANK AG Corporate Finance, unterstrich dabei, dass in der M&A-Beratung mittelständischer Unternehmen neben einer angemessenen Bewertung des Unternehmens oft auch die Berücksichtigung der verschiedenen Interessen der Unternehmerfamilie im Mittelpunkt steht.

Die Studierenden mussten daher im Rahmen der anschließenden Teamarbeit neben der Unternehmensbewertung auch erarbeiten, wie die mitunter widersprüchlichen Ziele einer zum Verkauf bereiten Unternehmerfamilie zusammengeführt werden könnten. Wie im echten Leben brachten dabei die unterschiedlichen Kaufinteressenten, vom langjährigen Wettbewerber bis zum ausländischen Investor, ganz unterschiedliche Vor- und Nachteile mit sich und erfüllten daher die Interessen des Gesellschafterkreises nie in Gänze.

Die Zeit der gemeinsamen Mittagspause nutzten die Teilnehmer, um in persönlichen Gesprächen weitere Informationen über die Arbeit in der M&A-Beratung und bei der DZ Bank AG zu erhalten. Am Nachmittag präsentierten sie dann die gemeinsam erarbeitete Nachfolgelösung der, durch die Gastdozenten Herrn Petsch, Frau Majer und Herrn Störk gespielten, „Unternehmerfamilie“. Hierbei mussten die Studierenden alle quantitativen und qualitativen Elemente berücksichtigen, um den um kritische Fragen nicht verlegenen Gesellschafterkreis zufrieden zu stellen. Durch die realitätsnahe Darstellung konnten

die Studierenden unmittelbar erleben, welchen Problemen und herausfordernden Fragestellungen sie sich in der M&A-Beratung täglich stellen würden. Hierbei bildete das in der M&A-Vorlesung erworbene Wissen direkt anwendbares Handwerkszeug, und alle Teams konnten mit fundierten Präsentationen überzeugen.

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

---

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

---

## „it's OWL“ – Strukturen und Management eines erfolgreichen Clusters

*Gastvortrag von Günter Korder*

Im Rahmen der Vorlesung Unternehmenskooperation: Governance zeigte Günter Korder, Geschäftsführer Operations der it's OWL Clustermanagement GmbH, auf, wie die Struktur und das Innenleben eines regionalen Unternehmensnetzwerks ausgestaltet ist.

Cluster sind organisatorische Gebilde, die eine komplexe Governance aufweisen und ein strukturiertes Management als Erfolgsfaktor einfordern. So auch das im Jahr 2013 an den Start gegangene Netzwerk it's OWL, dessen Hauptsitz in Paderborn ist und das häufig als Musterbeispiel für ein gut funktionierendes Cluster herangezogen wird.

„it's OWL“ steht hierbei als Abkürzung für Intelligente Technische Systeme Ostwestfalen-Lippe und setzt an den Herausforderungen der Industrie 4.0 an. Intelligente technische Systeme implizieren hierbei den Bedarf, eine intelligente Welt durch die Vernetzung aller hierfür benötigten Elemente zu erreichen. Eine Botschaft, welche das Spitzencluster auch in seiner Grundstruktur ausmacht: Eine enge Vernetzung von regional agierenden Unternehmen der Fabrikausrüstung und des verarbeitenden Gewerbes, maßgeblich aus den Bereichen Automobilzulieferung, Elektroindustrie sowie Maschinenbau. Obwohl es sich bei den meisten Clustermitgliedern um inhabergeführte Familienunternehmen handelt, finden sich unter ihnen teilweise Weltmarktführer in ihren jeweiligen Segmenten. Als Beispiele nennt Günter Korder hierbei u. a. die Konzerne Benteler, Claas, Miele und Hella. In der Elektroindustrie sind zudem sechs



Prof. Dr. Theresia Theurl und Günter Korder im Anschluß an den Gastvortrag

Unternehmen an dem Cluster beteiligt, die sich zusammen ca. 70 Prozent des Weltmarkts teilen. Auf Grundlage dieser Fakten gilt das Cluster daher sowohl national als auch international als bekannter Vorreiter für das Themenfeld Intelligente Technische Systeme. Durch die Bündelung von Kompetenzen und Kräften entstehen neben dem Rentenzuwachs für die Unternehmen Agglomerationsvorteile in der Region (z. B. in Form von Arbeitsplätzen), die finanzielle Fördermittel des Bundes legitimieren.

Damit ein regionales Unternehmensnetzwerk funktioniert, sind Regeln für das Zusammenleben unbedingt erforderlich. Günter Korder stellte dabei klar, dass das eigentliche Kooperationsmanagement, in dem auch er in der Geschäftsführung agiert, lediglich

als Vorbereiter von Entscheidungen und Kooperationsverträgen (Blaupause) dient. Die Konkretisierung für die jeweilige Kooperation bzw. das einzu-gehende Projekt liegt fallspezifisch bei den Clusterpartnern. Insbesondere hat das Management keinen Einfluss auf die Zuweisung von Rechten und Pflichten in den Kooperationen, wodurch den Mitgliedern bewusst ein hoher Freiheitsgrad eingeräumt wird. Den eigentlichen Vorstand bildet das sogenannte Clusterboard. Dieses wird aus derzeit 22 sehr bedeutenden Clustermitgliedern gebildet, wodurch die wesentlichen Entscheider und Meinungsbildner der Region persönlich eingebunden sind. Jegliche Entscheidungen werden ausnahmslos und ohne Implementierung einer Vertretungsregel in dem Board gefällt, das sich jedoch durch einen wissenschaftlichen Beirat externe Expertise einholt. Der Erfolg des Clusters wird auch durch eine selektive Partnerwahl seitens des Boards sichergestellt. So schilderte Günter Korder, dass viele Kooperationsanwärter bereits im Vorfeld vom Board abgelehnt werden.

---

➔ Robin Schupp

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ robin.schupp@  
ifg-muenster.de

---

## Kooperieren 2019

### *Seminare zur Unternehmenskooperation*

Im Rahmen der Seminare zur Unternehmenskooperation beschäftigten sich Bachelorstudierende mit aktuellen Kooperationsfällen aus der Praxis. Masterstudierende befassten sich vor allem mit M&A-Prozessen. Oft bildete hierbei auch die Verkäuferperspektive eine interessante Facette. Diverse theoretische Grundlagen lieferten spannende Erkenntnisse und lebhaft Diskussionen.

Das Angebot, im Rahmen der UK-Seminare wieder hochaktuelle Kooperations- und M&A-Fälle aus der Praxis zu analysieren, haben im Sommersemester 2019 zahlreiche Studierende in Anspruch genommen. Neben der Bearbeitung in deutscher Sprache konnte eine Vielzahl an Themen auch auf Englisch behandelt werden, was großen Zuspruch fand. Die große Auswahl an möglichen Themen sowie die zugrundeliegenden theoretischen Grundlagen stellten ein breites Portfolio an erzielten Ergebnissen sicher. Im Anschluss an die schriftliche Bearbeitung fanden zudem Seminare in Kleinstgruppen (3-7 Studierende) statt. Hierbei bot sich die Möglichkeit, die erzielten Ergebnisse vorzustellen und nicht selten auch kontrovers zu diskutieren.

Im Rahmen des Bachelorseminars „Aktuelle Fälle“ bewerteten die Studierenden zum Beispiel die Kooperation zwischen der Brauerei Krombacher und dem weltgrößten Lebensmittelkonzern, der Nestlé SA, anhand unternehmenskultureller Faktoren. Kooperationsgegenstand ist eine sogenannte Lizenzpartnerschaft, in deren Kontext Krombacher eine berühmte Eisteemmarke von Nestlé vertreibt. Im Ergebnis werden jedoch in fast allen kulturellen Bereichen enorme Differenzen zwischen den beiden Konzernen beschrieben, die sich vor

allem in der Umwelt- und Qualitätsorientierung widerspiegeln. Ferner wurde eine Kooperation zwischen Starbucks und McDonald's untersucht, deren Inhalt ein gemeinsam entwickelter, umweltfreundlicher Becher ist. Insbesondere im Zeitalter einer zunehmenden Sensibilität von Nachhaltigkeitsaspekten erweist sich das Vorhaben als potenziell erfolgversprechend. Auf Basis der Transaktionskostentheorie stellen die Studierenden jedoch fest, dass die Organisationswahl der Kooperation nicht zwingend optimal ist. Dies wird vor allem auf die geringen Ausprägungen der beiden zentralen Transaktionsdimensionen, Spezifität und strategische Bedeutung, zurückgeführt. Die Masterstudierenden analysierten im Rahmen des Moduls „Aktuelle M&A-Fälle“ zum Beispiel den Umbruch in der Ölindustrie am Beispiel der Zu-

käufe von BP und Shell bei der E-Mobilität. Hierbei kaufte der niederländische Konzern Shell das Unternehmen NewMotion, einen der europaweit größten Anbieter von Ladeinfrastruktur für Elektrofahrzeuge. Die britische BP informierte jüngst über den Kauf von Chargemaster, dem Unternehmen mit dem größten Netzwerk an Ladeinfrastruktur für Elektrofahrzeuge in Großbritannien. Theoretische Grundlage der vergleichenden Analyse bildete hierbei der Ressourcen- und Kompetenzorientierte Ansatz, der maßgeblich von Penrose und Prahalad/Hamel geprägt wurde. Im Ergebnis wurde festgestellt, dass der gewählte Ansatz sowohl für das bereits bestehende als auch für das zukünftige Potenzial der akquirierten Ressourcen von BP und Shell teilweise sinnvolle Erklärungen liefern kann.

Die Anmeldungen für das Wintersemester 2019/20 sind bereits freigeschaltet. Wir freuen uns auf weitere spannende Arbeiten, Vorträge und Diskussionen rund um die Kooperationsthematik.

#### ➊ Ausgewählte Seminarthemen

- Vorwerk trennt sich von Hello-Fresh-Anteilen – Eine Analyse der Verkäufermotive
- Apple kooperiert mit Volkswagen im Bereich des autonomen Fahrens – Eine Analyse der Kernkompetenzen
- Die Fusion von CVS Health und Aetna – Eine Analyse der Motive und erteilten Aufgaben

➔ Robin Schupp

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ robin.schupp@ifg-muenster.de

## Wirtschaftspolitische Entwicklungen 2019

*Seminar: Aktuelle Fälle der Wirtschaftspolitik (Bachelor)*

Wie gewohnt haben sich auch in diesem Semester engagierte Studierende im Rahmen des Bachelorseminars mit aktuellen wirtschaftspolitischen Fragestellungen auseinandergesetzt. Diskutiert wurden u. a. die Auswirkungen von Gehaltsobergrenzen im Profisport am Beispiel der National Football League in den Vereinigten Staaten, die Auswirkungen der EU-Datenschutzgrundverordnung auf deutsche Mittelstandsunternehmen sowie die ökonomische Legitimität des öffentlich-rechtlichen Rundfunks.

Um den Studierenden ein hohes Maß an Flexibilität und Autonomie bei der Zeiteinteilung zu gewährleisten, ist das Seminar regelmäßig in zwei Kohorten eingeteilt. Dies ermöglicht die Erstellung der Seminararbeiten entweder vor Beginn oder während des Semesters. Zudem wird die Teilnehmerzahl entzerrt, sodass jeweils zu Beginn und zum Ende des Semesters die Präsenzveranstaltungen in mehreren Gruppen mit jeweils maximal sechs Studierenden abgehalten werden können. Erfahrungsgemäß begünstigt dieser Modus eine konstruktive Diskussionsatmosphäre. Nachfolgend werden die Kernergebnisse ausgewählter Seminararbeiten zusammengefasst:

– Gehaltsobergrenzen im Profisport  
Die Analyse dieser Thematik betrachtete zwei Aspekte. Zum einen offenbarte eine Untersuchung von Gehaltsdaten, dass die Verteilung der Gehälter innerhalb der Teams mit sportlichem Erfolg korreliert. Hier stellten sich die Teilnehmer die Frage, ob eine gerechtere Verteilung der Schlüssel für sportlichen Erfolg sein kann. Des Weiteren wurden die Auswirkungen auf den sportlichen Wettbewerb analysiert und anschließend in der Gruppe intensiv diskutiert. Es zeigte sich, dass gerade die Interpretation der Er-

gebnisse über die Wettbewerbsentwicklung sehr unterschiedlich ist und weiteren Forschungsbedarf bietet.

– Die Auswirkungen der DSGVO  
Die Einführung der DSGVO brachte viele Fragen für den deutschen Mittelstand hinsichtlich der Umsetzung mit sich. Die ökonomische Analyse zeigte hier vor allem Probleme für den Mittelstand im Vergleich zu großen Konzernen auf. Besonders die Umsetzung der Richtlinien sowie der bürokratische Aufwand ist für Mittelstandsunternehmen mit überproportionalen Kosten verbunden. Die Diskussion zeigte aber auch, dass in einer Zeit mit zunehmender Datensensibilität positive Auswirkungen entstehen können, wenn das Vertrauen der Kunden in deutsche Unternehmen mit hohen Standards wächst.

### ➊ **Ausgewählte Seminarthemen**

- Eine politökonomische Analyse der wirtschaftspolitischen Förderung der Elektromobilität
- Eine ökonomische Analyse der Bereitstellung eines kostenlosen Personennahverkehrs
- Die „Zerschlagung“ von Großkonzernen als wettbewerbspolitische Maßnahme: eine ökonomische Analyse

– Ist der öffentliche Rundfunk zeitgemäß?

Durch die sich wandelnde Medienwelt, in der Streamingdienste wie Netflix, Amazon Prime oder Spotify immer größere Bedeutung gewinnen, steht der öffentliche Rundfunk unter Druck. Vor allem die Auswertung von Nutzergruppen zeigte, dass gerade die jüngere Generation das Angebot kaum nutzt. Zudem sind der einheitliche Beitrag sowie die Programmauswahl immer wieder Ansatz für Kritik. In der Diskussion war man sich allerdings einig, dass ein unabhängiger Rundfunk mit Bildungsauftrag vor allem dann nicht verzichtbar ist, wenn seine Existenz der Demokratie und Rechtsstaatlichkeit förderlich sind.

Insgesamt sind die Arbeiten sehr erfreulich ausgefallen, was sich in lebhaften und fruchtbaren Diskussionen während der Präsenzveranstaltung widerspiegelte.

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

---

➦ Maik Dombrowa  
☎ (0251) 83-2 28 93  
✉ [maik.dombrowa@ifg-muenster.de](mailto:maik.dombrowa@ifg-muenster.de)

---

## Seminar: Aktuelle wirtschaftspolitische Entwicklungen im Masterstudium Volkswirtschaftslehre

### *Große Ökonomen und ihre Relevanz für die heutige Wirtschaftspolitik*

Das Seminar „Aktuelle wirtschaftspolitische Entwicklungen“ widmete sich im Wintersemester 2018/2019 und Sommersemester 2019 bekannter Ökonomen, die durch ihre Arbeiten nicht nur die Forschung, sondern auch die Lehre und die wirtschaftspolitische Praxis prägen.

Die Volkswirtschaftslehre steht im 21. Jahrhundert in der Kritik. Ihr werden realitätsferne Theorien und Modelle vorgeworfen. Können die Erkenntnisse von großen Ökonomen bei der Lösung aktueller wirtschaftspolitischer Probleme tatsächlich keinen Beitrag mehr leisten?

Um der Antwort dieser Frage näher zu kommen, wurden verschiedene aktuelle Fragestellungen anhand von Modellen und Theorien großer Ökonomen der Vergangenheit analysiert. Dabei wurden sowohl soziale Fragen als auch Fragen des Wachstums und des Euro in Betracht gezogen.

So beschäftigten sich die Seminarteilnehmer mit dem viel diskutierten „Gender Pay Gap“ anhand von Gary Beckers Theorie der Diskriminierung. Amartya Sens Idee einer gerechten Entwicklungs- und Wirtschaftspolitik bot zudem die Möglichkeit, auch auf Fragen sozialer Gerechtigkeit einzugehen.

Auf europäischer Ebene wurde untersucht, ob mit den theoretischen Überlegungen von Ludwig von Mises die Finanzkrise hätte verhindert werden können. Die Euro-Konvergenzkriterien für Mitgliedsstaaten der Europäischen Union konnten mit der Theorie

optimaler Währungsräume von Robert Mundell genauer analysiert werden. Ob Friedmans Konzept des Helikoptergeldes ein Lösungsansatz für die EZB darstellen kann, war ein weiterer Gegenstand der Analyse.

Zusätzliche Fragen des Wachstums handelten zum einen von der Idee der

Vollbeschäftigung mittels der Theorien von Michal Kalecki, zum anderen von der schöpferischen Zerstörung als Treiber von Wachstum und technischem Fortschritt. Eine kritische Auseinandersetzung mit den Theorien von Alexander Geschenkron hatte die kontraintuitive Frage zum Gegenstand, ob Wachstum auch durch ökonomische Rückständigkeit erreicht werden kann.

Schließlich wurde auch ein Blick auf die von der US-Regierung oft angedrohten und zum Teil in Kraft gesetzten Schutzzölle auf Basis der Überlegungen von Friedrich List geworfen. Die anschließenden Diskussionen brachten lebhaft Debatten, spannende Argumentationen und vielfältige Aspekte hervor und verdeutlichten damit, dass einige Fragen durchaus weiteren Forschungsbedarf besitzen.

#### ➊ **Ausgewählte Seminarthemen**

- Amartya Sen und die Idee einer gerechten Entwicklungs- und Wirtschaftspolitik – Vorbild für die zukünftige Weltwirtschaft?
- Gary Becker und die ökonomische Theorie der Diskriminierung – Erklärung und Lösung des Gender Pay Gaps?
- Eine ökonomische Analyse von US-Schutzzöllen auf Basis der Überlegungen von Friedrich List
- Hätte die Finanzkrise verhindert werden können? Eine Analyse anhand der theoretischen Überlegungen von Ludwig von Mises
- Die Idee der Vollbeschäftigung - Eine kritische Analyse anhand der Theorien von Michal Kalecki
- Eine Analyse der Euro-Konvergenzkriterien auf Basis der Theorie optimaler Währungsräume von Robert Mundell

☎ Samet Kibar

☎ (0251) 83-2 28 99

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

# Alumni-Forum

## Die Sicherungseinrichtung des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR)

*Garant der Stabilität der genossenschaftlichen FinanzGruppe*

Die genossenschaftliche FinanzGruppe hat mich schon während meiner Zeit am IfG intensiv beschäftigt. Nach meiner Promotion im Jahr 2006 habe ich über mehrere Jahre als Unternehmensberater die FinanzGruppe von der praktischen Seite kennengelernt und seit Ende 2011 bin ich bei der Sicherungseinrichtung des BVR tätig. Erstaunlicherweise ist die Sicherungseinrichtung (BVR-SE) mit ihren konkreten Aufgaben in der öffentlichen Wahrnehmung eher unbekannt, obwohl sie der zentrale Garant der Stabilität der gesamten genossenschaftlichen FinanzGruppe ist.

Die Sicherungseinrichtung bzw. ihre Vorläufereinrichtung wurde 1934 im Zuge der Weltwirtschaftskrise gegründet und ist das weltweit älteste und vollständig ohne staatliche Unterstützung finanzierte Bankensicherungssystem. Dieses System gewährleistet, dass alle genossenschaftlichen Institute ihren finanziellen Verpflichtungen nachkommen können. Mitgliedsinstitute sind z.B. alle Volksbanken und Raiffeisenbanken, Sparda-Banken, Kirchenbanken, PSD Banken, die Deutsche Apotheker- und Ärztebank und die DZ Bank Gruppe. Seit der Gründung hat keine einzige Genossenschaftsbank Insolvenz erlitten und noch nie musste ein Bankkunde entschädigt werden. Maßgebliches Regelwerk der BVR-SE und der genossenschaftlichen Institute ist das Statut der Sicherungseinrichtung, das die Rechte und Pflichten der BVR-SE im Verhältnis zu den Genossenschaftsbanken im Detail festlegt. Nach § 1 dieses Statuts muss die BVR-SE drohende oder bestehende wirtschaftliche Schwierigkeiten bei

den angeschlossenen Instituten abwenden oder beheben. Zur Erfüllung dieser zentralen Aufgabe ergreift die BVR-SE vor allem präventive Maßnahmen zur Vermeidung von Fehlentwicklungen einzelner Banken (aktives Präventionsmanagement), führt aber, falls erforderlich, auch Sanierungs- und Stützungsmaßnahmen durch. Die Sanierungsmaßnahmen werden durch einen zentralen, von der BVR-SE verwalteten, Garantiefonds ermöglicht. Dieser speist sich aus den jährlichen Mitgliedsbeiträgen aller Genossenschaftsbanken, die je nach Größe und individueller Risikosituation (Klassifizierungsverfahren – siehe Statut der BVR-SE) festgesetzt werden. Ziel ist es jedoch, Sanierungsmaßnahmen durch ein aktives Präventionsmanagement zu vermeiden und auf diesen Fonds nicht zurückgreifen zu müssen. Präventionsmanagement bedeutet in diesem Kontext, dass die BVR-SE sehr frühzeitig Banken identifiziert, die Probleme haben oder bekommen könnten. Zentrales Auswahlinstrument ist dabei u.a. ein Ratingverfah-

ren, welches jährlich für alle Genossenschaftsbanken durchgeführt wird. Basis dafür sind aktuelle Daten und Kennzahlen zur Risiko-, Ertrags- und Vermögenslage eines jeden Institutes. Auf der Grundlage dieses Ratings werden anhand von Frühwarnindikatoren auffällige Banken selektiert. Diese Banken werden jeweils einzeln einer ergänzenden Detailanalyse unterzogen. Als Basis dienen der BVR-SE hierzu weitere individuelle Bankdaten. Grundsätzlich liegen der BVR-SE alle Daten vor, die auch der deutschen Bankenaufsicht vorliegen. Außerdem hat die Sicherungseinrichtung Zugriff auf die Jahresabschlussprüfungsberichte, die zusätzlich in die Detailbetrachtung einbezogen werden können. Sofern notwendig wird bereits in dieser Analysephase der zuständige Prüfungsverband kontaktiert, um mögliche offene Punkte gemeinsam zu besprechen. All diese Informationen werden bewertet und dokumentiert. Anhand des Analyseergebnisses wird im Rahmen dieses Monitorings entschieden, ob die Situation

der Bank persönlich mit den Vorständen des jeweiligen Institutes besprochen werden muss oder ob das Monitoringverfahren an dieser Stelle beendet werden kann, wenn die Lage auf Basis der Analyse als nicht besorgniserregend eingestuft wird. Oftmals können aber erst persönliche Gespräche und Diskussionen mit den Vorständen der betroffenen Banken zum klärenden Verständnis beitragen. In diesem Fall wird das Monitoring ebenso beendet. Sollte das persönliche Gespräch aber offenbaren, dass es weiter zu beobachtende Problemfelder gibt, wird die Bank in das Präventionsverfahren überführt. Je nach Ausmaß der Probleme werden spezifische Pflichten festgelegt, z.B. Reportingauflagen an die BVR-SE, Umsetzung von konkreten Maßnahmen oder die Erarbeitung eines umfangreichen Neustrukturierungskonzeptes. Neben der Erhebung von Forderungen sachlicher Art durch die Sicherungseinrichtung können auch personelle Veränderungen, z.B. auf Ebene des Vorstandes, gefordert werden (siehe Statut der BVR-SE). In einem Folgezeitraum von oftmals mehreren Jahren wird die Entwicklung der Bank von der BVR-SE begleitet. So gibt es in der Regel einige persönliche Termine pro Jahr und die Bank wird unterjährig auf Basis aktueller Zahlen und Reportings analysiert und kontrolliert. Ziel ist es, die Situation der Bank nachhaltig zu verbessern, eine Sanierung (Deckungsmaßnahmen zur Darstellung des Jahresabschlusses) zu vermeiden und das Präventionsverfahren schnellstmöglich zu beenden. Dieses nur in kurzen Ausführungen geschilderte aktive Präventionsmanagement ist wesentlicher Garant für



**Dr. Alexander Eim**

geboren 1977 in der Lutherstadt Eisleben

**1997-2003:**

Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Georg-August-Universität Göttingen und der University of Nottingham

**2003-2006:**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen  
Dissertationsthema: Governancestrukturen des genossenschaftlichen Finanzverbundes: Eine institutionenökonomische Analyse aus Primärbankensicht

**2006-2011:**

Unternehmensberater bei zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh

**seit 2011:**

Senior Referent in der Abteilung Grundsatzfragen / Bankbetriebliche Fachthemen bei der Sicherungseinrichtung des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken

die Stabilität der genossenschaftlichen FinanzGruppe, da es eingreift, bevor es „zu spät ist“ und finanzielle Mittel aus dem Fonds der BVR-SE benötigt werden. Insgesamt führt dieses Verfahren dazu, dass (zu) risikobehaftetes Vorgehen von einzelnen

Banken zu Lasten der Solidargemeinschaft nicht unbeobachtet bleibt. Das Bankmanagement soll möglichst dazu angehalten werden, notwendige Sorgfaltspflichten nicht zu vernachlässigen und z.B. scheinbar für die Bank lukrative aber auch riskante Geschäfte durchzuführen. Eine klassische Moral-Hazard-Problematik soll somit vermieden bzw. ihre Wahrscheinlichkeit verringert werden.

Abschließend werden noch ausgewählte empirische Einblicke aus der Präventionsarbeit der letzten Jahre aufgeführt: Es ist z.B. kein Zusammenhang zwischen der betriebswirtschaftlichen Entwicklung einer Bank und dem jeweiligen regionalen Marktumfeld oder der Bankgröße feststellbar. Auch in herausfordernden, z.B. strukturschwachen, Regionen findet man sehr gut aufgestellte genossenschaftliche Institute in jeder Größenordnung. Ebenso macht es keinen Unterschied, ob es sich um eine eher ländlich geprägte Genossenschaftsbank oder um eine Metropolbank handelt. Was aber von der BVR-SE zunehmend beobachtet wird, ist der Umstand, dass sich strategische und operative Managementfehler angesichts der zunehmend komplexeren Rahmenbedingungen gegebenenfalls schwerwiegender auswirken könnten, als dies in der Vergangenheit der Fall war; auch vor dem Hintergrund rückläufiger bzw. stagnierender Erträge aufgrund der anhaltenden Niedrigzinsperiode.

☎ Alexander Eim

☎ (0228) 50 94 34

✉ a.eim@bvr.de

# Events/Veranstaltungen

## Digital und nah – Genossenschaftsbanken gestalten ihre Zukunft

*Wissenschaft und Praxis im Gespräch am 21. Januar 2019*

Dass die Digitalisierung 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 verlangen, wie individuelle Anstrengungen vor Ort. Dabei gilt zu beachten, dass „digital“ und „nah“ sich nicht ausschließen müssen, sondern vielmehr eine sehr gute und zukunftsorientierte Kombination bilden können.

Die neueste Veranstaltung der erfolgreichen Reihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ widmete sich daher dem aktuellen Thema „Digital und nah – Genossenschaftsbanken gestalten ihre Zukunft“. Über 300 interessierte Teilnehmer waren der Einladung des Instituts für Genossenschaftswesen unter der Leitung von Frau Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl gefolgt, um diese Thematik zu diskutieren.

Wolfgang Klotz, Vorstandsvorsitzender der Vereinigten Volksbank eG Böblingen sowie Vorsitzender des Fachrates IT und Mitglied im SPSA, BVR, eröffnete die Veranstaltung mit seinem Vortrag zum Thema „Digitalisierung: Gemeinsame Anstrengung, lokale Umsetzung“. Er präsentierte einen Überblick über die Auswirkungen der Digitalisierung und darüber, wie aktuell mit dieser Thematik in der FinanzGruppe und lokal in der Bank vor Ort umgegangen wird. Grundsätzlich liegt die Herausforderung darin, dass die Kundenschnittstelle der Bank durch andere Unternehmen besetzt werden kann. Zum einen schieben

sich Plattformen bzw. Aggregatoren in die Schnittstelle zwischen Kunde und Genossenschaftsbank, zum anderen entwickeln Innovatoren neue Leistungen und Prozesse. Zudem treten Disruptoren auf, welche die Bank durch technologische Konzepte vollständig ersetzen könnten. Dies führt dazu, dass sich Genossenschaftsbanken dieser Entwicklung annehmen



Wolfgang Klotz, Vorstandsvorsitzender, Vereinigte Volksbank eG, Böblingen

und ihre Vorteile nutzen müssen. Ein guter Ansatz hierfür sei die bestehende Kundennähe zu nutzen und die Technologie in die Strategie der Genossenschaftsbanken einzubinden. Die Umsetzung erfordere jedoch Ex-

pertise und könne daher nur gemeinsam im Verbund bewältigt werden. Die Digitalisierungsstrategie der FinanzGruppe wird offensiv und unter Einsatz nicht unerheblicher finanzieller Ressourcen vorangetrieben. Die Beschlüsse und die Verantwortung müssen hierbei gemeinsam vom BVR, der Fiducia & GAD und der DZ BANK Gruppe getragen werden. Die Innovationen müssen hierbei jedoch „Spielregeln“ erfüllen, z. B. dass es keine zentrale Direktbank geben wird. Andreas Kinser, Vorstand Grafschafter Volksbank eG Nordhorn, thematisierte in seinem Vortrag „DigiCoach – Mitarbeiter fit machen für die Digitalisierung“ welchen Beitrag digital gut ausgebildete Mitarbeiter für den nachhaltigen Erfolg einer Genossenschaftsbank leisten. Laut Kinser müsse die Bank dem Kunden zukünftig als modernes „Gesamtkunstwerk“ erscheinen. Konkret leitete er sechs Konsequenzen für eine erfolgreiche digitale Zukunft ab. Erstens muss die Bank Digitalisierung durch einen guten Marktauftritt „als Ganzes“ präsentieren. Zweitens darf die Bank





Andreas Kinser, Vorstand,  
Graftschafter Volksbank eG, Nordhorn

nicht nur als attraktiv, sondern muss darüber hinaus als „sexy“ angesehen werden. Drittens müssen Leistungen und Produkte konsequent am Kunden ausgerichtet werden. In der vierten Konsequenz „Bank intern“ legte Herr Kinser nahe, dass die Bank alles digitalisieren muss was digitalisierbar ist. Fünftens muss eine notwendige Transformation hinsichtlich Kultur und Führung erfolgen. Sechstens müssen die Mitarbeiter als erfolgskritische Akteure zukünftig zwingend eine digitale Reife aufweisen. Diese Konsequenz wird in der Graftschafter Volksbank, in der die digitale Reife unter den Mitarbeitern als sehr heterogen festgestellt wurde, durch den „DigiCoach“ umgesetzt. Dieser führt freiwillige Individualgespräche mit den Mitarbeitern. Aufgrund der positiven Mitarbeiterresonanz sowie des messbaren Erfolgs (z. B. Paydirekt-Anmeldungen) hat sich die Anzahl von einem einzigen DigiCoach auf mittlerweile 34 erhöht. Neben den Mitarbeitern müsse jedoch auch der Vorstand proaktiv an einer ganzheit-

lichen Digitalisierung mitwirken, um als Bank erfolgreich – kurz: sexy – aufgestellt zu sein.

Dr. Wolfgang Baecker, Vorstandsvorsitzender der VR-Bank Westmünsterland eG Coesfeld, referierte mit dem Thema „#allesbleibtanders – Digitales Banking von Mensch zu Mensch“ über die Bedeutung der Anpassungsfähigkeit der Genossenschaftsbanken im Zuge der Digitalisierung sowie die Potenziale von Chatbots (textbasierte Dialogsysteme) zur Wahrung der filialbasierten Kundenschnittstelle. Durch die in der Praxis häufig durchgeführten Filialschließungen riskieren die Banken laut Baecker eine wichtige Kundenschnittstelle zu verlieren, die von digitalen FinTechs nicht besetzt werden kann. Ziel der VR-Bank Westmünsterland sei es daher, immer als erster Ansprechpartner über alle Vertriebskanäle hinweg zu agieren, was konkret durch mehr Service vor Ort, geringere Kosten, längere Öffnungszeiten sowie weniger Personal erreicht werden soll. Dies ist jedoch nicht nur über den direkten Filialbetrieb zu erreichen, weshalb mit



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

„VRanzi“ ein Chatbot eingerichtet wurde, welcher dem Kunden auf Grundlage künstlicher Intelligenz Fragen beantwortet und zum Servicecenter überleiten kann. Die erfolgreiche Installierung von Chatbots wie VRanzi (92% korrekte Antworten seit Installierung im April 2018) fußt laut Baecker auf fünf Erfolgsfaktoren: Know-how bei allen Projektbeteiligten, scharfe Fokussierung (vollständi-



Jürgen Pütz, Vorstandsvorsitzender,  
Volksbank Köln Bonn eG, Bonn

ge Transparenz über Projektnachfolge), operative Verantwortung im Servicecenter, interne Begeisterung sowie Markteinführung „mit Augenmaß“.

Jürgen Pütz, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Köln Bonn eG, Bonn, zeigte mit seinem Vortrag „Crowdfunding – mit Plattformen für Region und Gesellschaft“ auf, wie die Genossenschaftsbanken die Idee des Crowdfunding und Crowdinvesting in die FinanzGruppe integriert haben. Im Rahmen des Crowdfunding hat jede Genossenschaftsbank die Möglichkeit eine eigene Plattform einzurichten, um regionale Crowdfunding-Projekte

zu organisieren. Die Volksbank Köln Bonn eG hat mit „all zesamme“ eine eigene Plattform und übernimmt hierbei zeitgleich die Rolle des Betreibers, des Promoters, des Unterstützers und (unter bestimmten Voraussetzungen) des Spenders. Vorteile der Bank seien neben der Projektunterstützung vor allem die Möglichkeiten Kontakte zu knüpfen und so die Bekanntheit zu steigern. Beim Crowdfunding erhalten die Investoren hingegen keine ideelle „Vergütung“, sondern eine monetäre Verzinsung. Auch einige Genossenschaftsbanken nutzen diese Möglichkeit und schaffen hierüber einen alternativen Finanzierungsweg für regionale Unternehmen, wie z. B. die VR-Bank Würzburg. Diese kooperiert hierfür mit der CrowdDesk GmbH, die eine Crowdfunding-Plattform betreibt, wobei die Auswahl der Projekte durch die VR-Bank Würzburg erfolgt. Zwar beinhaltet das Crowdfunding-Modell der VR-Bank Würzburg viele positive Faktoren, jedoch bestehe vor allem ein Reputationsrisiko, falls die angenommenen Projekte eine unerfreuliche Entwicklung nehmen. Dies sei der Hauptgrund, weshalb die Volksbank Köln Bonn eG kein Crowdfunding betreibt.

Abschließend widmeten sich die insgesamt fünf Diskutanten der Podiumsdiskussion unter Moderation von Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl den Genossenschaftsbanken im Umfeld von Plattformen, Big Data und künstlicher Intelligenz. Dabei skizzierte zu Beginn Dr. Jan Koserski, Partner und Managing Director der Boston Consulting Group, die Digitalisierung als

vermeintlich alten Bekannten, der nun ungeahnt drastische Züge offenbart. Technologischer Wandel und Kostendruck seien zwar nicht neu, aber sie würden durch ein geändertes Nutzerverhalten, erhöhte technologische Verfügbarkeit und die Konkurrenz der FinTechs in neuem Lichte erscheinen. Nötig sei es daher die Kundenschnittstelle konsequent zu überarbeiten und Mut zur Automatisierung zu zeigen. Damit könnten im Ausland bereits erzielte Entwicklungen, wie z. B. ein nahezu vollständig bargeldloser Zahlungsverkehr, auch in Deutschland nachvollzogen werden. Die Genossenschaftliche FinanzGruppe müsse sich hierbei jedoch nicht verstecken, sondern ihre Stärken ausbalancieren: Ein starker zentraler Oberbau mit gutem Rating einerseits, und eine agile, dezentrale Organisation aus den vielen Mitgliedern andererseits.

Angst vor den Entwicklungen müsse man sicherlich nicht haben, vielmehr mache die Beschäftigung bei genauer Betrachtung sogar Spaß, resümierte Dr. Christian Brauckmann, Vorstand der DZ Bank AG. Die Rolle der DZ Bank sei klar: man müsse in den Bereichen investieren, in denen es sich für eine Bank der Gruppe alleine nicht lohnen würde. VR Business Online, VR International und die elektronische Kreditakte seien nur einige von vielen erfolgreichen Beispielen. Lehre aus Projekten der Vergangenheit sei dabei gleichzeitig auch, dass man schneller werden müsse. Zudem gelte es zentral die Themen der Cloud, der Cyber Security und letztlich auch der Arbeitgeberattraktivität voranzutreiben, um der Zukunft

weiterhin guten Mutes entgegen treten zu können.

Zumindest Raiffeisen würde auch heute wieder eine VR-Bank gründen, war sich Dr. Lars Witteck, Vorstand der Volksbank Mittelhessen eG, sicher – und wahrscheinlich auch erneut als Filial- und nicht als bloße Online-Bank. Schließlich stünde mit der Digitalisierung der Einzelne immer mehr im Fokus und es gelte diesen nach wie vor von Mensch zu Mensch zu begegnen und nunmehr in der Rolle des trusted advisor zur Seite zu stehen. Dabei müsse man jedoch schneller, günstiger und vor allem innovativer werden und dürfe sich nicht auf die Loyalität der neuen Generation gegenüber ihrer lokalen Bank verlassen. Ein Rückzug auf die Position des Lieferanten, der Dienstleistungen anderer auf seiner Plattform anbietet sei hingegen zu wenig. Orchestrator statt Lieferant sei hier die Maxime.

Im Rahmen der Digitalisierung auch die Mitarbeiter nicht zu vergessen mahnte sein Kollege Frank Ostertag, Vorstand der Volksbank Wildeshauser Geest eG, an. Digitalisierung funktioniere mitnichten nur nach außen, sondern könne z. B. auch erfolgreich in Form eines „internen Facebook“ zum transparenten Ideen- und Meinungsaustausch eingesetzt werden. Ein entsprechendes Projekt habe sich bereits sehr bewährt, und anders als befürchtet nicht zu Chaos, sondern zu schnellen und reibungsloser geführten Diskussionsprozessen und Veränderungen geführt. Gleichzeitig ermögliche es die Technik dem Berater heute, sich dem Kunden als vorausschauenden



v.l.n.r.: Frank Ostertag, Jürgen Pütz, Dr. Christian Brauckmann (oben), Andreas Kinser (unten), Klaus-Peter Bruns, Prof. Dr. Theresia Theurl, Dr. Jan Koserski, Wolfgang Klotz, Dr. Wolfgang Baecker, Dr. Lars Witteck

der Problemlöser anzubieten. Ein Potential, das es zu nutzen gelte. Dass man bei der Entwicklung interner wie externer Digitalangebote in der Genossenschaftlichen Finanz-Gruppe dezentral organisiert ist und mitunter auch parallele Entwicklungen nicht scheut, empfindet Klaus-Peter Bruns, Vorsitzender des Vorstands der Fiducia & GAD IT AG, dabei als große Stärke. Eine klare, lineare Abarbeitung möge zwar in der Theorie wünschenswert sein, sie entspräche jedoch nicht den aktuellen Gegebenheiten. Die durch die interne Konkurrenz erzeugte Reibung erzeuge aus seiner Sicht solange positive Energie, wie man sich vor der letzten Umsetzung gegenüber dem Kunden abstimme. Dem pflichtete

auch Dr. Witteck bei, indem er betonte nicht die Größe des einzelnen Instituts sei aus seiner Sicht entscheidend, um das vorhandene Digitalangebot gewinnbringend zu nutzen, sondern die gemeinsame Entscheidung und konsequente Umsetzung einzelner, in der Gruppe erdachter Lösungen. Weitgehende Einigkeit herrschte schließlich auch in Bezug auf die nötige Zukunftsstrategie der Genossenschaftsbanken, um ihr einzigartiges Geschäftsmodell auch in digitalen Zeiten erfolgreich bewahren zu können: den Kunden konsequent in den Mittelpunkt stellen und die Veränderungen aktiv angehen – denn wie Prof. Theurl abschließend feststellte: „zu Tode gefürchtet ist auch gestor-

ben“, und somit keine adäquate Strategie.

Die nächste Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ findet am 20. Januar 2020 in Münster statt.

---

➔ Robin Schupp  
Benedikt Lenz  
Robin Wolf  
☎ (0251) 83-2 29 55  
✉ [benedikt.lenz@ifg-muenster.de](mailto:benedikt.lenz@ifg-muenster.de)

---

## Es kostet nicht die Welt, die Erde zu retten? Ein ökonomischer Blick auf den Klimawandel

*Ein Vortrag von Prof. Dr. Andreas Löschel im Rahmen der FfG-Mitgliederversammlung am 15. März 2019,*

Einen ökonomischen Blick auf den Klimawandel warf Prof. Dr. Andreas Löschel gemeinsam mit den Mitgliedern und Gästen der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e.V. im Rahmen des diesjährigen Gastvortrags. Der Vorsitzende der Expertenkommission zum Monitoring-Prozess „Energie der Zukunft“ der Bundesregierung und Inhaber des Lehrstuhls für Mikroökonomik, insbesondere Energie- und Ressourcenökonomik der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster nahm direkten Bezug auf die Kernbotschaft des letzten Klimaberichts. Dabei mahnte er, die Aussage „Es kostet nicht die Welt, die Erde zu retten“ sei letztlich jedoch nur haltbar, wenn auch entsprechend der dortigen Annahmen gehandelt würde. Anderenfalls sei der Satz mit einem großen Fragezeichen zu versehen.

Der seit Langem bekannte Treibhauseffekt, der insbesondere durch Kohlendioxid begünstigt wird und zu einer Erderwärmung führt, sei mit plus einem Grad Celsius der Durchschnittstemperatur gegenüber der vorindustriellen Zeit messbar und in seinen Folgen mittlerweile sichtbar. Positiven Ausnahmen wie des Rotweinanbaus in der Pfalz stünden hier zahlreiche Schlüsselrisiken der Erderwärmung gegenüber, u.a. Überschwemmungen, Dürreperioden und Unwetter. Leidtragende des zunehmenden Hitzestresses seien dabei insbesondere die Länder der ohnehin schon wärmeren Gefilde und Schäden sowie Schadensbegrenzung daher mitunter als lokale Problematik begriffen. Die Frage der Schadensvermeidung und damit der Emissionsverringerung ginge jedoch zweifellos alle an.

Das Pariser Abkommen habe an dieser Stelle einen neuen Weg eingeschlagen, indem der Top-Down-An-

satz der harten Vorgaben des Kyoto-Protokolls individuellen Beitragszielen der einzelnen Länder gewichen sei. Das Abkommen funktioniere aber auch deshalb so gut, weil die vereinbarten Bedingungen sehr begrenzt sind – auch aus Angst vor Trittbrettfahrern zeigten sich die Zielsetzungen der einzelnen Länder letztlich zu

wenig ambitioniert, um das vereinbarte Ziel einer Einschränkung der Erderwärmung auf knapp 2 Grad Celsius realistisch erreichen zu können. Anders als im Abkommen angenommen, machten nicht alle mit, stünde die Technik nicht unmittelbar zur Verfügung und die Maßnahmenumsetzung erfolge zögerlicher als erhofft. Dies



Andreas Löschel während seines Vortrags



### Prof. Dr. Andreas Löschel

Andreas Löschel ist Direktor des Zentrums für angewandte Wirtschaftsforschung Münster und Inhaber des Lehrstuhls für Mikroökonomik, insbesondere Energie- und Ressourcenökonomik, an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Er promovierte 2003 in Volkswirtschaftslehre an der Universität Mannheim. Seit 2011 ist er Vorsitzender der Expertenkommission zum Monitoring-Prozess

„Energie der Zukunft“ der Bundesregierung. Er leitet seit 2017 das Virtuelle Institut Smart Energy in Nordrhein-Westfalen. Andreas Löschel ist Leitautor des Weltklimarates (Intergovernmental Panel on Climate Change - IPCC) für den 5. und 6. Sachstandsbericht (2010-2014, 2017-2021). Andreas Löschel ist Mitglied der Deutschen Akademie für Technikwissenschaften (acatech). Im F.A.Z.-Ökonomenranking war er mehrfach unter den 50 einflussreichsten Ökonomen in Deutschland.

führe jedoch dazu, dass die vereinbarten Ziele – wenn überhaupt – nur noch mit erheblichem Mehraufwand und einer umfangreichen Negativemission von Kohlendioxid zu erzielen seien.

Ein wesentlicher Vorteil des Pariser Abkommens sei hingegen, dass man nun über die Erderwärmung rede. Gerade vor dem Hintergrund der aktuellen Polarisierung in der politischen, aber auch gesellschaftlichen Debatte der Klimapolitik sei es zwar mitunter schwierig, aber auch von besonderer Dringlichkeit eine sachverständige, beratende Position anzubieten. Ein aus Sicht des Referenten dabei stärker aufzugreifendes Konstrukt stellt die Preisung des Kohlendioxidaussto-

ßes als ökonomisch sinnvollstem Ansatz zur Emissionssenkung dar. Anders als der beispielsweise im Rahmen des Kohleausstiegs zu beobachtende, ordnungspolitische Ansatz unter zentraler Festlegung hoher Entschädigungssummen führe ein marktbasierter Ausstieg aus emissionsintensiven Energieformen zu minimalen Systemkosten, bei gleichzeitig besserer Versorgungssicherheit. Ein Ziel müsse es daher sein, die derzeit global noch sehr unterschiedlichen Preise für Emissionszertifikate zu vereinheitlichen und eine Abkehr von räumlich begrenzter Incentivierung zu erzielen. Hierdurch nötige Transferleistungen des Steuerzahlers zur Kostenkompensation der von einer Preisvereinheitli-

chung primär betroffenen Schwellenländer würden sich in Bezug auf eine Verringerung des globalen Kohlendioxidausstoßes allemal mehr rechnen, als die Abschaltung lokaler Kohlekraftwerke. Denn letztlich sei es in Bezug auf das Emissionsziel selbstverständlich nicht von Bedeutung, wo Kohlendioxid eingespart werde – bedeutsam bliebe aber stets die ausgestoßene Gesamtmenge.

---

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

---

## Wohnungsgenossenschaften

– nach innen und außen attraktiv gestalten

Am 13. März 2019 fand das 33. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster statt, das wie gewohnt zusammen mit dem VdW Rheinland Westfalen veranstaltet wurde. Anlässlich des hundertjährigen Jubiläums des langjährigen Kooperationspartners, der Wohnungsgenossenschaft Düsseldorf Ost e.G. (WOGEDO), wurde dieses Mal im Van der Valk Airporthotel in Düsseldorf getagt. Spitzenvertreter aus Wohnungswirtschaft, Wissenschaft und Politik referierten vor mehr als 100 Teilnehmern über die Aufgabe, in angespannten Wohnungsmärkten bezahlbaren Wohnraum zu schaffen. Insbesondere wurden die Herausforderungen durch zunehmende regulatorische Anforderungen und politische Entscheidungen, begleitet von häufig emotionalen öffentlichen Debatten, thematisiert.

Alexander Rychter, Verbandsdirektor des VdW Rheinland Westfalen e.V., eröffnete das Symposium und begrüßte die zahlreichen Teilnehmer in Düsseldorf. Insbesondere freute er sich dabei über die Anwesenheit vieler Gäste aus der Wohnungspolitik. Er beleuchtete die Frage, wie die Politik den Wohnungsbau attraktiver machen kann und sprach dabei auch zahlreiche Probleme der Wohnungswirtschaft an, die auf politisches Handeln zurückzuführen seien. So kritisierte er unter anderem die sogenannte Mietpreisbremse, die starre Kappungsgrenze und Fehlanreize infolge von Schwierigkeiten, Sanierungs- und Modernisierungskosten über Anpas-

sungen der Mietpreise zu decken. Rychter äußerte sich außerdem besorgt über die öffentliche Debatte zu bezahlbarem Wohnraum, welche aus seiner Sicht zunehmend „schriller“ geführt werde. Er verwies dabei auf Demonstrationen gegen Wohnungspreise, Hausbesetzungen, Forderungen nach Enteignungen von Wohnraumanbietern und Bürgerinitiativen, die einerseits günstigere Mieten fordern, aber andererseits die Ausweisung von neuem Bauland blockierten. Weiterhin kritisierte er die im Zuge der Grundsteuerreform aufgekommene Forderung, deren Umlagefähigkeit abzuschaffen. Die Steuer werde dabei eher als eine Art Vermögensabgabe

angesehen und nicht als eine Äquivalenzsteuer, mit welcher die Infrastruktur für die Anwohner finanziert werden soll. Maßnahmen wie das NRW-Wohnungsbauförderprogramm oder Finanzhilfen des Bundes begrüßte Rychter hingegen.

Im Anschluss fand eine Podiumsdiskussion zwischen den Landtagsabgeordneten Monika Düker (Bündnis 90/Die Grünen), Hans-Willi Körfges (SPD), Stephen Paul (FDP) und Peter Preuß (CDU) zum Thema „Wohnungsgenossenschaften stärken – was kann die Politik tun?“ statt. Moderatorin Prof. Dr. Theresia Theurl fragte die Diskutanten dabei zunächst, was die jeweiligen Parteien dafür getan



Franz-Bernd Große-Wilde



Andreas Vondran



Prof. Dr. Jörg Erpenbach

hätten, dass Genossenschaften Wohnraumprobleme lösen können. Düker, die selbst Aufsichtsratsmitglied der WOGEDO ist, sagte dazu, dass grundsätzlich mehr Bauflächen nötig seien, diese aber mit hohen Kosten und vielen Auflagen verbunden seien, weshalb auch Genossenschaften nur schwer günstigen Wohnraum bereitstellen können. Es sollten mehr Flächen von den Kommunen selbst bereitgestellt werden. Körfges begrüßte in diesem Zusammenhang die Option, das Baukindergeld auch zum Erwerb von Genossenschaftsanteilen zu verwenden und betonte die Wichtigkeit der Gleichstellung kommunaler und privater Wohnungsunternehmen. Preuß beklagte Fehlanreize bezüglich der Modernisierungsumlage und forderte von den Kommunen, Grundstücke ohne hohe Preisaufschläge zu veräußern. Paul kritisierte, dass Kommunalpolitik primär auf die Interessen der bereits ansässigen Wähler Rücksicht nehmen und viele Bauprojekte am Widerstand der Anwohner scheiterten. Daraufhin thematisierten die Teilnehmer Probleme bei Bauvorhaben im vorstädtischen Bereich, wo zahlreiche Vorschriften bezüglich Naturschutz und Flächenversiegelung Herausforderungen darstellen. Preuß kritisierte dies-



Thorsten Kleinebekel



v.l.n.r.: Stephen Paul (FDP), Peter Preuß (CDU), Prof. Dr. Theresia Theurl, Monika Düker (Bündnis 90/Die Grünen), Hans-Willi Körfges (SPD)

bezüglich, dass einerseits die Berücksichtigung der Klimaziele im Wohnungsbau teuer, aber andererseits günstiger und dementsprechend schlichterer Wohnungsbau unerwünscht sei. Die Vertreter der FDP und der CDU kritisierten außerdem die bereits von Alexander Rychter problematisierte Forderung, die Umlagefähigkeit der Grundsteuer einzuschränken. Zuletzt sollten alle Teilnehmer kurz auf die Fragen eingehen, was sie für Wohnungsgenossenschaften tun würden, wenn sie nicht auf sonstige Interessen Rücksicht nehmen müssten und welche in der Vergangenheit beschlossenen wohnungspolitischen Maßnahmen sie ggf. zurücknehmen würden. Paul sprach sich dabei dafür aus, die Maßnahmen der Landesregierung fortzuführen und die Erteilung von Baugenehmigungen zu erleichtern. Preuß forderte darüber hinaus, Wohnungsgenossenschaften auf Bundesebene steuerlich zu fördern. Düker schlug für die Erteilung von Baugenehmigungen einen Zeitraum von sechs Wochen als Ziel vor. Körfges forderte außerdem, die Privatisierung von Wohnraum zu stoppen und den

Verkauf von Baugrundstücken nicht als Instrument zur kommunalen Haushaltssanierung zu nutzen.

Anschließend referierte Franz-Bernd Große-Wilde, Vorstandsvorsitzender des Spar- und Bauvereins Dortmund eG, zum Thema „Modernisierung im neuen Mietrecht – neue Schranken für die Erfüllung der Mitgliedschaftsidee?“. Nach einer kurzen Vorstellung der Genossenschaft stellte er die Zielkonflikte dar, mit denen diese konfrontiert ist. Einerseits müssten Genossenschaften hohe Investitionen in den angebotenen Wohnraum tätigen, was auch nötig sei, da ein Verkauf nur schwer möglich ist. Dabei seien viele Faktoren von Energie- und Umweltfragen bis hin zur Soziokultur zu be-



Martin Frysch



v.l.n.r.: Prof. Dr. Jörg Erpenbach, RA Alexander Rychter, Andreas Vondran, Prof. Dr. Theresia Theurl, Thorsten Kleinebekel, Martin Frysch, Franz-Bernd Große-Wilde

rücksichtigen. Andererseits soll den Mitgliedern möglichst preiswerter Wohnraum bereitgestellt werden, wobei sich die Preise der Genossenschaft unterhalb der in Dortmund üblichen Vergleichsmiete befinden. In diesem Zusammenhang bestehe das Risiko, dass Investitionen von den Mietern als negativ angesehen werden. Zusätzlich zu diesen Anforderungen benötigt die Genossenschaft wie auch ihre Mitglieder Planungssicherheit. Hier kritisierte der Referent Fehlanreize bei der Anrechenbarkeit von Investitionen auf die Miete sowie gesellschaftliche Debatten, beispielsweise über Enteignung von Wohnraumanbietern. Auf Nachfrage von Prof. Theurl äußerte Große-Wilde an die Politik den Wunsch nach mehr Sachlichkeit und Transparenz über künftige Rahmenbedingungen und warnte vor der Gefahr, dass Vermieter aufgrund von finanziellen Defiziten notwendige Elemente aus ihrem Wohnraumangebot weglassen.

Andreas Vondran, Vorstand der WOGEDO Düsseldorf trug daraufhin zum Thema „Unternehmenskultur WOGEDO – 100 Jahre und kein bisschen

greise“ vor. Er ging dabei besonders auf die Herausforderung ein, qualifizierte Mitarbeiter für die Genossenschaft zu gewinnen. Dafür müsse man unter anderem die digitale Entwicklung nutzen, um entsprechende Zielgruppen zu erreichen. Vondran warnte insbesondere davor, soziale Medien dabei als „unsinnig“ zu empfinden. Außerdem gewinnen soziale Rahmenbedingungen im Vergleich zur Bezahlung zunehmende Bedeutung für Mitarbeiter. Dementsprechend müsse sich die Führungskultur anpassen. Die WOGEDO hat für diese Ziele mehrere Richtlinien entwickelt, die beispielsweise Mitarbeiterbeteiligung, Flexibilität und ein Gemeinschaftsgefühl sicherstellen sollen. Bei einer Mitgliederbefragung ergab sich schließlich eine extrem hohe Zufriedenheit mit den Angestellten, welche die WOGEDO auch selbst als guten Arbeitgeber empfinden.

Unter dem Titel „Mitgliedschaft – Teil der Wertschaffung von Genossenschaften“ ging Prof. Dr. Jörg Erpenbach am Beispiel des Wohnungsvereins Hagen darauf ein, wie man die Zufriedenheit der Mitglieder feststel-

len und bei Bedarf verbessern kann. Beispielsweise habe er von einer Gruppe Studenten die Rückmeldung bekommen, dass das Logo des Wohnungsvereins vielen völlig unbekannt sei und von jüngeren Leuten als nicht besonders ansprechend empfunden werde. Ebenso sollten die Mottos vieler Wohnungsgenossenschaften überdacht werden. Er nannte dazu das Beispiel „gut und sicher wohnen“, was für jede Genossenschaft eine Selbstverständlichkeit sein sollte, aber keine gezielte Werbung um Mitglieder darstellen könne. Um ein genaues Bild über die Zufriedenheit der Mitglieder zu bekommen, erhalten diese regelmäßig einen 10-seitigen Fragebogen. Dabei habe sich beispielsweise ergeben, dass für viele bezahlbare Mieten und schnelle Hilfe besonders wichtig sind, während Mitbestimmung eine eher untergeordnete Bedeutung hat. Auch habe sich ergeben, dass eine breite Präsenz des Wohnungsvereins Hagen eG in sozialen Medien nicht erwünscht sei, weswegen diese nur auf Youtube aktiv ist.

Daraufhin referierte Prof. Dr. Theresia Theurl, geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, zum Thema „Wohnungsgenossenschaften – Wohnraum markt- und mitgliedergerecht planen und schaffen“. Zunächst ordnete sie dazu die Diskussion um hohe Mieten in angespannten Wohnräumen in einen Gesamtkontext ein. So werde in den Medien hauptsächlich über die Situation in Metropolregionen berichtet, aber weniger über geringe Mieten und Leerstände im ländlichen Raum. Daher sei



vor allem die Wohnraumverteilung eine Herausforderung. Ebenso ist im Rahmen der demographischen Entwicklung davon auszugehen, dass in mittelbarer Zukunft die Gesamtnachfrage nach Wohnraum zurückgeht. Dem steht allerdings das Wachstum von Ein- und Zweipersonenhaushalten entgegen. Ebenso betonte Prof. Theurl, dass eine gute Verkehrsanbindung an die Oberzentren zur Entlastung der dortigen Wohnungsmärkte Teil der Wohnungspolitik sein muss. Anschließend stellte die Referentin Erkenntnisse aus einer regelmäßigen Befragung von Genossenschaftsmitgliedern vor. Dabei falle auf, dass Genossenschaftsmitglieder mehrheitlich älter als der Bevölkerungsschnitt und die jüngeren Mitglieder tendenziell unzufriedener mit ihrer Wohnsituation seien. Ebenso unterscheiden sich ältere Mitglieder von den jüngeren durch eine höhere Wertschätzung gemeinsamer Aktivitäten. Zuletzt nannte die Professorin Optionen, die künftig die Bereitstellung von günstigem Wohnraum bei Erhaltung der Wirtschaftskraft der Genossenschaft sicherstellen können. Beispielsweise könne in strukturstarken Regionen Nachverdichtung, die Erschließung neuer Stadtviertel oder eine Verlagerung der Wohngebiete in Subzentren zu diesem Ziel beitragen. Eine gute Anbindung an die Oberzentren sei hingegen auch für strukturschwache Regionen nötig. Gegebenenfalls müsse eine Reduzierung der Anforderungen an den Wohnraum erwogen werden. Bei der Bewältigung all dieser Herausforderungen sollte ein angemessener Mittelweg zwischen den vielseitigen Anforderungen gefunden

und stets die Kommunen miteinbezogen werden. Thorsten Kleinbeker vom Vorstand der Wohnbau Lemgo eG berichtete im Anschluss zum Thema „Regionalen Ausgleich schaffen – Wohnungsgenossenschaften stärken das Umland und entlasten Ballungsräume“. Die betrachtete Region Ostwestfalen sei dabei durch strukturstarke und -schwache Gebiete geprägt. Kleinbeker stimmte dabei der von Prof. Theurl angesprochenen Notwendigkeit zu, den Ausbau von Verkehrsanbindungen in die Wohnungsbaupolitik einzubeziehen. Er legte dar, dass gerade schlecht angebundene Standorte aus ebendiesem Grund von niedriger Wohnungsnachfrage geprägt seien. Als Beispiel präsentierte er ein Projekt in der Gemeinde Leopoldshöhe, einem gut angebundenen Subzentrum von Bielefeld, das in der jüngeren Vergangenheit von intensivem Bevölkerungszuzug geprägt war. Dabei werde insbesondere auf einen Mix verschiedener Wohnungstypen und das Zusammenleben mehrerer Generationen geachtet. Die dazugehörigen Grundstücke konnten dabei für die Hälfte des ortsüblichen Bodenrichtwertes erworben werden. Zuletzt sprach Kleinbeker allerdings das Problem an, dass es Widerstände durch viele dort seit langem ansässige Bewohner gibt, die für ihre Gemeinde keine Funktion als Entlastungsgemeinde wollen. Bei ähnlichen Projekten im Mittelzentrum Lemgo habe es keine derartigen Probleme gegeben. Im letzten Vortrag referierte Martin Frysch der geschäftsführende Vorstand der Wohnungsgenossenschaft Köln-Sülz eG zum Thema „Lebenswert in Ballungsräumen zu vertretba-

ren Preisen bauen – geht das?“. Bezüglich der Frage, was überhaupt vertretbare Preise seien, grenzte er das betrachtete Gebiet zur Region des vorherigen Vortrages ab. So seien die Grundstückspreise im Zentrum von Köln mehr als zehnmals so hoch wie die von der Wohnbau Lemgo eG in Leopoldshöhe gezahlten. Im Rahmen des Projektes „anton + elisabeth“ errichtet die Genossenschaft im Zentrum von Köln eine Wohnanlage mit breitem Nutzungsmix, in der sowohl verschiedene Generationen und Haushaltsformen vorkommen als auch verschiedene Einrichtungen wie Gastronomie, Kinderbetreuungsmöglichkeiten oder Arztpraxen vertreten sein sollen. Der Referent verglich dieses Projekt mit einem Dorf innerhalb der Stadt. Aus der trotz unterlassener Werbung sehr starken Nachfrage leitete Frysch ab, dass die Preise als bezahlbar angesehen werden. Allerdings beziehe sich diese eher auf knapp bemessenen Wohnraum, während die Finanzierung von größeren Wohneinheiten für Familien problematisch sein könne. Auch Frysch beklagte mangelnde öffentliche Unterstützung. So seien die Kriterien für öffentlich geförderten Wohnraum in der betrachteten Region realitätsfern.

Das 34. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ wird am 26. November 2019 in Münster stattfinden.

---

☎ Kilian Baumann  
 ☎ (0251) 83-2 29 55  
 ✉ kilian.baumann@ifg-muenster.de

---

## Soziale Marktwirtschaft zwischen Tradition und neuen Herausforderungen

*Zum 100. Geburtstag von Erik Boettcher*

Von 1963 bis 1984 leitete Prof. Dr. Dr. h.c. Erik Boettcher als geschäftsführender Direktor das Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Gleichzeitig war er Vorstandsvorsitzender der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster. Der 27. April 2019 war der Tag seines 100. Geburtstages. Dieser war der Anlass für eine Fachtagung, zu der das IfG Münster zusammen mit Prof. Dr. Joachim Wiemeyer (Lehrstuhl für Christliche Gesellschaftslehre, Ruhr-Universität Bochum) und der Akademie Franz Hitze Haus eingeladen hat. Als Thema wurde „Soziale Marktwirtschaft zwischen Tradition und neuen Herausforderungen“ gewählt. Die Tagung fand am 25. und 26. April 2019 statt.

Familienmitglieder Erik Boettchers nahmen ebenso daran teil wie zahlreiche Boettcher-Schüler aus vielen Teilen der Welt sowie Weggefährten und Mitglieder der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der WWU. Die hochrangigen Gäste verdeutlichen, wie nachhaltig das Wirken Erik Boettchers war. Zahlreiche seiner Schüler wirkten und wirken heute noch als Professoren, unter ihnen Prof. Dr. Karl Homann (Universität München)

sowie Prof. Dr. Viktor Vanberg, der nach seiner Zeit in Münster den Hayek-Lehrstuhl an der Universität Freiburg übernahm und langjähriger Direktor des Walter-Eucken-Instituts war. Dr. Aka Amuam aus Kamerun ist heute Mitglied der Nationalversammlung in Kamerun, während Dr. Manuel León Alvarado eine unternehmerische Karriere einschlug und heute ein ihm gehörendes Kosmetikunternehmen in Madrid leitet. Auch Prof.

Dr. Chong In Kim aus Seoul promovierte bei Prof. Boettcher. Er bekleidete später zahlreiche hochrangige politische Positionen, so war er u.a. koreanischer Gesundheitsminister.

### Akademischer Werdegang

Erik Boettcher wurde 1919 in Arensburg (Estland) geboren. Nach dem Studium der Nationalökonomie an der Universität Kiel promovierte er anschließend bei Gerhard Mackenroth



Die Tagungsteilnehmer

in Kiel. Nach der Übernahme einer Professur in Hohenheim folgte er 1963 dem Ruf an die Universität Münster, um das Institut für Genossenschaftswesen zu leiten. An diesem war er bis zu seiner Emeritierung im Jahr 1984 tätig. Er starb im Jahr 1992 in Hamburg.

### Nachhaltige Ansätze

In den Vorträgen, Fachdiskussionen und präsentierten Erinnerungen zeigte sich, dass Ideen und Ansätze, die Erik Boettcher seinerzeit am IfG entwickelt hatte, noch immer Aktualität beanspruchen können und dass sie auch heute noch Bedeutung für die aktuelle IfG-Forschung haben. Denn es ist ein breites Werk, das Erik Boettcher hinterlassen hat. Bemerkenswert waren schon damals seine Forderungen, eingefahrene Denkrichtungen zu verlassen sowie theoretischen Separatismus zu vermeiden. Es ist nicht überraschend, dass es seine Forschungen zum Genossenschaftswesen sowie zur Wirtschaftspolitik waren, die ihn darin bestärkten. Nur der ak-



Prof. Dr. Viktor Vanberg

tuelle Stand der ökonomischen Theorie könne Grundlage für die Analyse von Wirtschaft und Wirtschaftspolitik sein. Normative und positive Elemente der ökonomischen Forschung seien zu isolieren und als solche kenntlich zu machen. In vielen Arbeiten setzte sich Erik Boettcher mit der Interpretation des Zusammenhangs zwischen Freiheit und Ordnung als dem grundlegenden institutionellen Rahmen für Menschen, Unternehmen und Politik auseinander.

### Vertragstheoretische Grundlagen

Boettchers Herangehensweise kann auch heute noch in vielen Facetten der IfG-Kooperationsforschung aufgespürt werden. Dies beginnt mit der Betonung der Bedeutung einer guten Governance von Organisationen z.B. von Genossenschaften und anderen Kooperationen anstatt einer romantischen Harmonieillusion als Steuerungsmechanismus. Dass vertragstheoretische Grundlagen zur Ausgestaltung von Verfügungsrechten, Anreizsystemen und kollektivem Handeln erforderlich sind, ist heute völlig unbestritten. Zur Zeit des Wirkens von Erik Boettcher in Münster war noch relativ neu, was heute allgemein ein weitgehend akzeptiertes Verständnis ist, nämlich dass genossenschaftliche und andere Kooperationen keine dritten Wege sind, sondern vielmehr Hybride zwischen Markt und integrierten Unternehmen. Bereits im wissenschaftlichen Werk von Boettcher nahm die Ableitung von Konsequenzen für das Management von genos-



Prof. Dr. Dr. Karl Homann



Prof. Dr. Norbert Eickhof

senschaftlichen Kooperationen aus deren Governance breiten Raum ein, ebenso wie die Erforschung der gesellschaftlichen und wirtschaftspolitischen Wirkungen von Genossenschaften.

### **Kooperationstheoretisches Fundament**

Selbstverständlich fand in den vergangenen Jahrzehnten eine Ausdifferenzierung der theoretischen Grundlagen der Kooperationsforschung statt, haben sich zusätzliche Fragestellungen ergeben, haben die empirischen Erkenntnisse zugenommen und wurden die methodischen Instrumente weiterentwickelt. Dennoch hat Erik Boettcher dem IfG ein ausgezeichnetes Fundament hinterlassen, das auch heute noch spürbar ist. Dies arbeitete Theresia Theurl, die derzeitige geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen, in einem Überblick über die aktuellen Aktivitäten des Instituts heraus, in dem sie den Schwerpunkt auf die Weiterführung der Kooperations- und

Genossenschaftsforschung legte. In den vergangenen Jahren wurde mit dem MemberValue-Konzept eine systematische und theoretisch fundierte Analyse der genossenschaftlichen Mitgliederbeziehung ermöglicht, die auch empirische Überprüfungen sowie die Ableitung von Managementinstrumenten zulässt. Ein ergiebiges Anwendungsfeld zeichnet sich derzeit durch neue Einsatzfelder für Genossenschaften ab, z.B. die Schaffung und Erhaltung von Infrastrukturen, die Nahversorgung, persönliche Dienstleistungen, unternehmerische Dienstleistungen wie die genossenschaftliche Cloud. Als besonders zukunftsweisend kann eine genossenschaftlich organisierte Plattformökonomie eingeschätzt werden.

### **Ordnungspolitische Themen**

Das Forschungsinteresse von Erik Boettcher ging über die Kooperationstheorie hinaus und beinhaltete zusätzlich wirtschafts- und hier vor allem ordnungspolitische Fragen. So

waren die Funktionsweise von Wirtschaftssystemen und auch deren Vergleich ein wesentlicher Inhalt seiner Arbeit. Er leistete wesentliche Beiträge zum Verständnis der Sozialen Marktwirtschaft. In dieser Tradition machte Viktor Vanberg in seinem Vortrag das Verhältnis von Marktwirtschaft und Demokratie deutlich. Marktwirtschaft und Demokratie stehen für ihn in einem komplementären Verhältnis. Der Regelrahmen der Marktwirtschaft wird in demokratischen Entscheidungen bestimmt.

### **Marktwirtschaft und Demokratie**

Beide – Marktwirtschaft und Demokratie – erfahren ihre Legitimation in der Wertung des Einzelnen, was in ihnen erlaubt sein soll und darf. Welche praktischen Probleme sich aus der Regelsetzung für das praktische wirtschaftliche Handeln dann ergeben können, machten Prof. Dr. Joachim Wiemeyer und Prof. Dr. Norbert Eickhof deutlich. Norbert Eickhof betrachtete die Politik der deutschen Energiewende. Die zahlreichen Bestimmungen standen in einem deutlichen Widerspruch zu marktwirtschaftlichen Prinzipien, da seitens der Regelsetzer (also der Politik) durch die Regulierung bestimmte Technologien bevorzugt wurden und kurzfristig deren Implikationen übersehen wurden, was wiederum zu Folgeregulierungen führte, so dass schließlich ein Dschungel von über 4000 Förder-tarifen entstanden ist. Zu bevorzugen wäre z.B. ein marktorientierter Emissionshandel, der solche Technologieentscheidungen einem marktlichen

Entdeckungsverfahren unterwirft und damit zu effizienten Ergebnissen gelangt.

### Konzepte der Sozialpolitik

Auch der Sozialpolitik galt das Forschungsinteresse von Erik Boettcher. Joachim Wiemeyer widmete sich den aktuellen Herausforderungen der Sozialpolitik, für die zwei unterschiedliche Konzeptionen unterschieden werden können: das Machtprinzip und das Effizienzprinzip. Während das Machtprinzip von einem grundsätzlichen Gegensatz von Marktwirtschaft und Sozialpolitik ausgeht, nimmt die Effizienzkonzeption an, dass eine grundsätzliche Vereinbarkeit von Marktwirtschaft und Sozialpolitik besteht. Diese könne sogar als Voraussetzung für Märkte gesehen werden, um Marktversagenstatbestände zu korrigieren. Richtig implementiert könne ihr daher sogar eine gewisse Produktivkraft zugesprochen werden.

### Interaktionstheorie

Prof. Dr. Karl Homann hob in seinem Beitrag die Bedeutung der Kooperation für das Verständnis der Marktwirtschaft hervor. Kooperationstheorie ist als eine Interaktionstheorie zu verstehen, deren Basis das bekannte Gefangenendilemma ist. Die ökonomische Theorie hat einerseits zu erklären, wie sich der Einzelne in einer Situation des Gefangenendilemmas verhält und andererseits wie sich die Strategie des Defektierens (also der Nicht-Kooperation) manifestiert. Es ist also zu erklären, wie das nicht-kooperative Verhalten überwunden wer-



Prof. Dr. Joachim Wiemeyer

den kann und wie zugleich unerwünschte Kooperationen verhindert werden können.

### Gier und Schutz

Für nicht-kooperatives Verhalten gibt es laut Homann zwei moralisch unterschiedlich zu bewertende Gründe: die Gier und den Schutz vor dem Ausgebeutet werden. Das Problem der Dilemmasituation ist, dass gesellschaftlich Ergebnisse erzielt werden, die nicht im Willen des Einzelnen stehen. Oder anders formuliert: Moralisch wünschbare Ziele hängen nicht vom Wohlwollen des Einzelnen ab. Um also moralisch handeln zu können, muss der Einzelne insbesondere vor der Ausbeutung in der Interaktion der Dilemmasituation geschützt werden. Diese Freiheit des Einzelnen muss das Ziel sein, für das die institutionellen Voraussetzungen zu schaffen sind. Es sind diese Institutionen, die für einen Markt und sein Funktionieren wichtig und grundlegend sind.

### Fazit

Die Fachtagung anlässlich des 100. Geburtstages von Erik Boettcher hat die Erinnerung an einen sehr eigenständigen, einflussreichen und vielseitig aktiven Wissenschaftler hervorgerufen, dessen Erkenntnisse auch heute noch nachwirken. Dies zeigen die Aktivitäten und Berufsprofile seiner Schüler ebenso wie die erfolgreiche Entwicklung des IfG Münster (vgl. dazu „Das aktuelle Stichwort“ in diesem IfG-Newsletter. Doch wurde in vielen Gesprächen auch die Erinnerung an den Menschen Erik Boettcher wachgerufen, die sich in den Berichten über zahlreichen Begebenheiten außerhalb der fachlichen Dimension als eine sehr positive und dankbare herausstellte.

---

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

---

## 50 Jahre Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

*Bewegte Geschichte*

Das Institut für Genossenschaftswesen ist ein wichtiger und erfolgreicher Teil der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (vgl. „Das aktuelle Stichwort“ in diesem IfG-Newsletter). Diese feiert 2019 ihre ersten 50 Jahre als eigenständige Fakultät und mit ihr das IfG, dessen Ursprung noch in der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät liegt.

Dass die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät erst 50 Jahre alt sein soll, verblüfft erst einmal. Denn wie soll das zu den großen Namen der Fakultät passen, wie zum Beispiel Walther G. Hoffmann, Alfred Müller-Armack oder Ulrich Leffson? Auch die Generationen von Absolventen, die hier bereits vor 1969 VWL oder BWL studiert haben, würden sich dann nur schwer erklären lassen. Dieser vermeintliche Widerspruch lässt sich jedoch schnell klären. Die Wurzeln des Fachbereichs Nr. 4 (FB4) – der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät – reichen bis in das Jahr 1902 zurück, als die Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät gegründet wurde. In dieser wurde 1922 ein eigenständiger volkswirtschaftlicher Studiengang eingerichtet und 1955 der Studiengang BWL. Es ist jedoch keine dieser wichtigen Weichenstellungen, die den Hintergrund des aktuellen Jubiläums bilden. Gefeierte werden vielmehr die ersten 50 Jahre als eigenständige Fakultät.

### Zwei Schwesterfakultäten

Es war der 15. Oktober 1969, als die Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät in zwei Schwesterfakultäten aufging. Die Juristische und die Wirt-

schaftswissenschaftliche Fakultät entstanden. Letztere firmierte bis 1985 noch unter der „Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät“, denn bis zu diesem Zeitpunkt waren auch die Soziologen Teil der Fakultät. Der Kultusminister des Landes Nordrhein-Westfalen genehmigte am 2. Juni 1969 die von den zuständigen Fakultäts- und Universitätsgremien beantragte endgültige Trennung. Die Trennung ging nicht ohne Emotionen ab. Viele Jahrzehnte gemeinsamer Geschichte, das Ringen und so manche Konflikte in den gemeinsamen Gremien, Forschungsk Kooperationen, persönliche Freundschaften wirkten beharrlich. Sie führten vor dem Trennungsbeschluss zu kontroversen Diskussionen und nach der Trennung zu Bestrebungen der Wiedervereinigung. Diese waren allerdings von kurzer Dauer.

### Pragmatische Entscheidung

Stark steigende Studierendenzahlen und die Ausdifferenzierung der Fächer waren nicht mehr zu übersehen. Die angestiegene Größe der Gremien der akademischen Selbstverwaltung sowie zahlreiche Herausforderungen in der Lehr-, Personal- und Raumor-

ganisation erschwerten den Alltag in Forschung und Lehre. Dies waren die Ursachen der Trennung. Rückwirkend gesehen war es eine freundliche Trennung, jedenfalls eine pragmatische Entscheidung. Solche Fakultätstrennungen erfolgten in den Jahren um 1969 auch an anderen deutschen Universitäten.

### Intensive Jahrzehnte

Für die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät folgten auf die Trennung fünf intensive Jahrzehnte, sie war eigentlich immer in Bewegung. Neue Lehrstühle wurden geschaffen, zusätzliche Professoren kamen nach Münster. So kam zum Beispiel bereits 1969 Professor Meffert an die Fakultät und gründete den ersten Marketing-Lehrstuhl in Deutschland. Neue Studienrichtungen wurden eingerichtet, 1989/90 kam mit der Wirtschaftsinformatik eine weitere Säule an den Fachbereich. Zusätzliche Räume und Gebäude wurden akquiriert, die Mitarbeiterzahlen in allen Bereichen nahmen zu. Für die Forschung war die Organisation des Fachbereichs in neun Center sehr wichtig. So konnten Stärken gebündelt und ein klares Profil aufgebaut werden, wozu auch eine konsequente Internationalisierung bei-

getragen hat. Seit 2011 ist der FB4 deutschlandweit als einer von zehn wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereichen durch die AACSB international akkreditiert.

### Begehrte Studienplätze

Die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät war und ist sehr gefragt bei den Studierenden und Studieninteressenten. Waren 1950 in Münster 326 Studierende in wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen eingeschrieben, sind dies heute mehr als 6000. Hörsäle, Seminar- und Prüfungsräume, Professoren- und Mitarbeiterstellen waren immer knapp und erforderten organisatorische Innovationen. So ist über die Jahre ein großer Fachbereich entstanden. Immer wieder Lösungen für die Kapazitätsprobleme, Herausforderungen von diversen Studien- und Prüfungsreformen sowie andere Entwicklungen zu finden, hat den Zusammenhalt im Fachbereich gestärkt und bildet heute noch reichen Gesprächsstoff von vielen Ehemaligen. Zusammengefasst sind die ersten 50 Jahre als eigenständige Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät in Münster eine Erfolgsgeschichte. Es kann auf zahlreiche gemeisterte Herausforderungen zurückgeblickt werden und ebenso auf manche gelungene Weichenstellung.

### Anlass zum Feiern

Bereits vor Jahren wurde am FB4 beschlossen, seine ersten 50 Jahre als eigenständige Fakultät zu feiern. Hintergrund ist die 50jährige Erfahrung eines kooperativen und konstruktiven Miteinanders mit der Schwesterfakultät, dem FB3. Zusätzlich wird die Entscheidung getragen



Der Innenhof des Oeconomicums festlich hergerichtet

durch die Überzeugung, dass ihre Eigenständigkeit es beiden Schwesterfakultäten ermöglicht hat, sich erfolgreich zu entwickeln und sich in ihren jeweiligen Communities einen festen Platz zu sichern. Beide konnten ihre besonderen Stärken und Eigenheiten ausbauen und kommen sich dabei bis heute nicht in die Quere. Ganz im Gegenteil: Wahrscheinlich ist das Zusammenarbeiten in vielen Projekten über die Fakultätsgrenzen hinweg sogar einfacher geworden.

### Intensive Vorbereitungen

Als Termin für den Festakt wurde der 17. Mai 2019 ausgewählt. Zur Vorbereitung wurden ausführliche Gespräche mit emeritierten Professoren geführt und auf Video aufgezeichnet. So konnten viele Informationen über die Zeit vor und nach der Trennung der Fakultäten gewonnen und dokumentiert werden. Zusätzlich wurde die Liste der Promovenden und Habilitanden des Fachbereichs bis 1902 zurückverfolgt und vorhandene Lücken geschlossen. Auf dieser Grundlage konnten zahlreiche Auswertungen er-

folgen, die neue und interessante Ergebnisse gewinnen ließen.

### Informative Jubiläumsschrift

Rechtzeitig vor dem Festakt konnte eine Jubiläumsschrift mit über 300 Seiten präsentiert werden, an der zahlreiche Autoren mitgewirkt haben. Die Schwerpunkte bilden eine Momentaufnahme des Fachbereichs in seiner großen Vielfalt, seine Entwicklungslinien bis und vor allem nach 1969 sowie seine Perspektiven. Er sollte keine lückenlose Nacherzählung der Historie des FB4 sein, sondern es sollte ein „lebender Band“ entstehen, der die vielen Facetten des Geschehens und die beteiligten Gruppen in ihrem Zusammenwirken widerspiegeln soll. Es ging darum, wesentliche Besonderheiten dieses Fachbereichs aufzuzeigen und Themen, die die Menschen am Fachbereich heute beschäftigen und in der Vergangenheit bewegten, zu reflektieren. Zusätzlich ist ein Fakultätsfilm entstanden, in dem Studierende, Ehemalige, Mitarbeiter und Professoren ihren Blick auf einzelne Facetten des Fakultätsgesche-



Prof. Hans Werner Sinn genoss den Austausch mit den anderen Gästen

hens in den vergangenen 50 Jahren und heute werfen.

### Festvortrag zum Nachdenken

Neben mehreren Grußworten konnte die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät als Festredner am 17. Mai den ehemaligen Präsidenten des ifo Instituts, Hans Werner Sinn, begrüßen. Er ist Absolvent des Fachbereichs und hat ab 1967 am FB4 zuerst Volkswirtschaftslehre studiert bevor er bis 1972 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Finanzwissenschaft wurde. Hans Werner Sinn sowie seine Frau waren zum Zeitpunkt der Fakultätstrennung FB4-Studierende. Als Höhepunkt des Festakts hielt er einen inspirierenden Vortrag über den Brexit und die Europäische Union, der von den Teilnehmern viel Zustimmung und Applaus erhielt und viele Anwesende zum Nachdenken angeregt hat. Er arbeitete heraus, dass Deutschlands wirtschaftlicher Erfolg zum Teil auch darauf zurückzuführen ist, dass Großbritannien Mitglied der Europäischen Union ist. Er appellierte an die Entscheidungsträger bis zur letzten Minute dafür zu kämpfen, dass das Ver-

einigte Königreich die EU nicht verlässt. Ebenso hob er hervor, dass sich auch die EU verändern müsse, um ein annehmbares Angebot präsentieren zu können.

### Fröhliches Fest

Der gesellige Teil des FB4-Jubiläumfestes wurde von den Ehemaligen, den Studierenden, den Emeriti, den Professoren und Mitarbeitern im idyllischen Innenhof des Juridicum/Oeconomicum gefeiert. 1000 Teilnehmer waren gekommen. Zur ausgezeichneten Stimmung trugen nicht nur die vielen Gespräche und ausgetauschten Erinnerungen bei, sondern die grandiose Band „Old Kids on the Stock“ unter Leitung von Bernd Rolfes, dem FB4-Ehemaligen, der nicht nur durch seine Musik bekannt geworden ist. Für den späteren Abend hatte die Fachschaft eine Jubiläumsparty organisiert, die bis zum frühen Morgen regen Zuspruch fand.

### FB4 im Kino

Bereits am Vormittag wurden die besten Forschungsprojekte der Nachwuchswissenschaftler in den Kategorien Digitalisierung, Innovation

und gesellschaftliche Verantwortung prämiert. Zusätzlich fand ein Jubiläumsempfang mit einem FB4-Quiz für die Mitarbeiter aus Wissenschaft und Verwaltung statt.

Große Aufmerksamkeit rief bereits im Vorfeld die Kinowoche hervor. An vier Abenden der Jubiläumswoche wurden im ausverkauften Schlosstheater Filmklassiker zu den Themen Finance, Marketing, Data Analytics und Social Media vorgeführt, also über wirtschaftswissenschaftliche Kernthemen. An diese schlossen sich jeweils spannende Diskussionsrunden mit namhaften Experten an. So hatte der FB4 mit seinen Studierenden vier Abende lang die Hörsäle verlassen, um sich mit seinen Themen direkt in die Gesellschaft Münsters zu bewegen. Diese hat es sehr positiv kommentiert.

### Fazit

Insgesamt hat das Jubiläum zum 50. Geburtstag eine Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät in ihrer Vielfalt, in ihrer Dynamik und in ihrem Zusammenhalt gezeigt. Sie ist für die Herausforderungen der Zukunft bestens vorbereitet. „WIR FB4. Verbindet das Beste“, der Claim der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, soll nicht nur heute für den Zusammenhalt im Fachbereich stehen, sondern auch das Verbindende zwischen den vergangenen 50 Jahren und der Zukunft des FB4 zum Ausdruck bringen.

---

➔ Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

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

---



## IfG-Kennenlernabend am 11.04.2019

### *Traditionelles Q&A am IfG in informeller Atmosphäre*

Auch in diesem Semester durfte der Kennenlernabend des IfG gleich zu Vorlesungsbeginn nicht fehlen. Bereits zum 36. Mal folgten zahlreiche Studierende des Fachbereichs der Wirtschaftswissenschaften Prof. Theresia Theurls Einladung, um das Institut in einer entspannten Atmosphäre näher kennenzulernen.

Am Donnerstag, dem 11.04.2019 war es wieder so weit. Ab 19:00 Uhr füllten sich die festlich hergerichteten Flure des Instituts mit Studierenden der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre zum 36. Kennenlernabend des IfG. Die Besucher wurden mit Sekt



und Orangensaft empfangen und es entwickelten sich erste Gespräche in entspannter Atmosphäre. Nachdem das Institut sich gefüllt hatte, hieß die Institutsleiterin Professor Theresia



Theurl alle interessierten Zuhörerinnen und Zuhörer in Ihrer kurzen Empfangsrede herzlich willkommen. Im weiteren Verlauf des Abends nutzten die Gäste die Gelegenheit die Pro-



fessorin und die Mitarbeiter des Lehrstuhls näher kennenzulernen. Zudem konnten die Gäste alle ihre Fragen zu aktuellen Themen rund um Wirtschaftspolitik, Unternehmenskoope-



ration und Genossenschaften loswerden. Besonderes Interesse herrschte am Angebot von Lehrveranstaltungen und Abschlussarbeiten. Auch konnten



Studierende sich über ein aktives Mitwirken im Institut als studentischer oder wissenschaftlicher Mitarbeiter informieren und sich mit dem Team des IfG über Erfahrungen austauschen.

Selbstverständlich kam auch das leibliche Wohl nicht zu kurz. Neben ausreichend kalten Getränken wurde den Gästen ein Buffet mit Pizza und verschiedenen Salaten geboten.

Nicht nur bei den Gästen, sondern auch beim Team des Instituts wird der Abend sehr geschätzt. Der engere Kontakt zu den Studierenden bietet für die Mitarbeiter immer wieder die Möglichkeit, Anregungen und Feedback zu bekommen.

Auch in diesem Jahr war der IfG-Kennenlernabend für das gesamte Team des Instituts ein voller Erfolg mit vielen interessanten Gesprächen und Anregungen. Prof. Theurl und ihre Mitarbeiter freuen sich sehr, auch im nächsten Semester viele alte und neue Gesichter begrüßen zu dürfen.

☎ Rebecca Zurek  
☎ (0251) 83-2 28 03  
✉ 06lit@ifg-muenster.de

# Vorträge

**Theresia Theurl**

*Genossenschaften neu leben:  
Perspektiven einer organisatorischen Innovation\**

Genossenschaften waren zum Zeitpunkt ihrer Entstehung im neunzehnten Jahrhundert eine organisatorische Innovation, die sich schnell und weit verbreitet hat. Mit der konkreten Ausgestaltung ihrer Governancemerkmale haben sie vorweg genommen, was dezentral organisierte Netzwerke, Verbände, Allianzen und Partnerschaften heute zu einem aktuellen und zukunftsweisenden Geschäftsmodell machen. Bei ihrer Entstehung und im Rahmen der folgenden Entwicklungen hat sich gezeigt, dass Genossenschaften besonders stark und problemlösend in Zeiten großer Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft sind.

Da wir in solchen Zeiten heute leben, ist die Frage naheliegend, welches aktuell die Perspektiven der genossenschaftlichen Innovation sind. Anders formuliert: In welchen Wirtschafts- und Gesellschaftsbereichen ist es angebracht, sich genossenschaftlich zu organisieren, weil auf diese Weise den Herausforderungen adäquat begegnet werden kann. Im Folgenden werden sechs solcher Bereiche identifiziert und fünf von ihnen näher ausgeführt. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass dies keine abschließende Recher-

che darstellt, sondern eine Momentaufnahme. In den folgenden Ausführungen wird vor allem nach geeigneten organisatorischen Lösungen gefragt. Als solche können in allen Fällen Genossenschaften gefunden werden. Nicht überraschend sind in den identifizierten Bereichen in den vergangenen Jahren zunehmend Neugründungen von Genossenschaften festgestellt worden.

## **Infrastrukturen und neue Märkte**

Der Ausbau, die Schaffung und Erhaltung von Infrastrukturen sowie die Entwicklung und der Aufbau neuer Märkte legen Kooperationen von Menschen und/oder von Unternehmen nahe. Dies zeigt sich z.B. beim Breitbandausbau, einer großen infrastrukturellen Herausforderung. Genossenschaftliche Kooperationen ermöglichen es, die erforderlichen Investitionssummen zu organisieren und die großen Lücken gerade im ländlichen Bereich zu schließen. Es kann also ein Beitrag zu einem

schnelleren Ausbau und zur Aufwertung von Standorten geleistet werden. Auch die Energiegenossenschaften sind in diese Kategorie einzuordnen. Sie sind in der Lage, zur gewünschten Energiewende beizutragen, auch sie sind ein Teil der Infrastruktur. Genossenschaften eignen sich ebenso zur Organisation, zur Sanierung und zum Ausbau von Sportanlagen, Hallenbädern, Festhallen u.ä. Einrichtungen. Ein Engagement der betroffenen und interessierten Bürger bietet sich immer dann an, wenn Kommunen und Landkreise, meist finanziell verursacht, nicht in der Lage sind, notwendige Investitionen zu tätigen. Auch die Bündelung und Vermarktung regionaler Stärken, die als Investition in einen Standort verstanden werden können, kann genossenschaftlich organisiert werden. Über ähnliche Wirkungskanäle kann der Aufbau von urbanen Marken erfolgen, z.B. durch ein genossenschaftlich organisiertes Stadtmarketing. Es ist davon auszugehen, dass sich in den genannten Bereichen ein zunehmender Bedarf an ge-





Perspektiven (1)

eigneten Organisationen herausstellt. Genossenschaftlich zu kooperieren, kann in vielen Fällen eine adäquate Antwort sein.

### Nahversorgung im ländlichen Raum

Ähnlich gelagert sind die Herausforderungen, wenn es gilt, die Nahversorgung im ländlichen Raum aufrecht zu erhalten. Immer dann, wenn dies nicht gelingt, ist eine Abwärtsspirale zu befürchten, wenn Menschen weggehen, Unternehmen sich zurückziehen, Arbeitsplätze verloren gehen und in der Folge nicht nur Infrastrukturen, sondern auch das Angebot an notwendigen Gütern und Leistungen wegbricht. Beispiele sind das örtliche Angebot an Lebensmitteln sowie die Gastronomie und Freizeit-, Sport- und Kultureinrichtungen. Kritisch sind die Perspektiven, wenn eine Lücke bei gesundheitsorientierten Leistungen, besonders die ärztliche Versorgung, wegbricht. In den genannten Bereichen bieten sich wiederum genossenschaftliche Kooperationen an. Vor

diesem Hintergrund wird es immer dringender, sich mit Ärztegenossenschaften in unterschiedlichen Konfigurationen auseinanderzusetzen. Medizinische Versorgungszentren, die Notfallversorgung, Krankenhäuser u.ä. legen Genossenschaften der Leistungserbringer oder der Bürger als Leistungsnachfrager nahe. Dabei können auch Lösungen gefunden werden, die die Kommunen einbeziehen. Auch hier geht es nicht zuletzt um den Er-

halt der Konvergenz der Lebensverhältnisse.

### Organisation persönlicher Dienstleistungen

Demografische Entwicklungen sowie gesellschaftliche Veränderungen haben die Bedeutung persönlicher Dienstleistungen nicht nur ansteigen lassen. Dazu kommt, dass die Nachfrage, abgeleitet aus den persönlichen Lebensstilen, deutlich differenzierter geworden ist. Sehr anschaulich ist dies bei den individuellen Wünschen an das Wohnen. Wohnungsgenossenschaften werden heute nicht zuletzt von Menschen mit ähnlichen Präferenzen gegründet, um alternative Wohnformen umsetzen zu können. Die Organisation von Gesundheits- und Pflegedienstleistungen muss nicht ausschließlich dem Staat überlassen werden. Zusammenhängend oder unabhängig von Wohnformen bieten sich für solche Leistungen genossenschaftliche Kooperationen an. Zu denken ist in diesem Bereich auch an Seniorengenossenschaften. Häufig



Perspektiven (2)



Perspektiven (3)

werden hier Wohn- und Gesundheits- sowie Pflegeleistungen als Leistungsbündel kooperativ organisiert. Für Familiengenossenschaften zeichnen sich gute Perspektiven ab. In solchen Genossenschaften organisieren Arbeitgeber Familienleistungen (Pflege von Angehörigen, Krankheit von Kindern) für ihre Mitarbeiter, sodass diese das Unternehmen nicht temporär verlassen müssen, sondern die ent-

sprechenden Zeiträume ohne Unterbrechung des Arbeitsverhältnisses überbrücken können. Sozialgenossenschaften können sowohl für das Wohnen als auch für das Arbeiten von Menschen gegründet werden, die ohne eine solche organisatorische Unterstützung deutlich ungünstigere Perspektiven hätten. Auch in diesem Bereich gilt, dass Genossenschaften staatliche Leistungen der Sozialpoli-

tik ergänzen oder teils sogar ersetzen können.

### Organisation unternehmerischer Dienstleistungen

Die genossenschaftliche Organisation unternehmensnaher oder unternehmerischer Dienstleistungen hat eine lange Tradition und ist Teil der Entstehungsgeschichte von Genossenschaften. Im Zuge der Entwicklung, auch im Zusammenhang mit der Digitalisierung, haben sich die Anforderungen an solche Leistungen verändert. Es zeigt sich, dass es wieder genossenschaftliche Lösungen sind, die den Bedarf adäquat befriedigen können. Ein sehr gutes und aktuelles Beispiel sind Daten Clouds für mittelständische Unternehmen. Auf diese Weise können die Unternehmer als Eigentümer der Clouds die Standards für die Speicherung, Sicherung, Verarbeitung und den Transfer der Daten selbst bestimmen und müssen sich nicht externen Dienstleistern ausliefern. Zur Nutzung von Skaleneffekten können die Leistungen, sofern die Mitglieder dies wollen, auch Externen angeboten werden. Die genossenschaftliche Organisation ist naheliegend. Neben diesem neuen Aufgabenfeld bleiben zahlreiche Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette, unterstützende Leistungen oder Prozesse nach wie vor Kandidaten für ein gemeinsames Outsourcing, das eine genossenschaftliche Ausgestaltung in der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern nahelegt. Eine genossenschaftlich organisierte Vermarktung, Beschaffung und Auftragsakquise wird



Perspektiven (4)

auch in Zukunft eine unternehmerische Option bleiben. Es ist nicht auszuschließen, dass die neuen Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz dafür neue Notwendigkeiten, aber auch neue Möglichkeiten schaffen.

### Aufbau wirtschaftlicher Existenz

Wirtschaften verändert sich kontinuierlich. Wir erleben, dass neue Wirtschaftsformen auftreten, dass das kooperative Wertschöpfungsmodell an Bedeutung gewinnt und dass zunehmend Aktivitäten als Projekte organisiert werden. Sowohl in der Projektökonomie, aber auch in der Sharing-Ökonomie, in der das Eigentum weniger wichtig wird, verliert die unselbständige Beschäftigung an Bedeutung. Die gewollte oder ungewollte Selbständigkeit nimmt zu, ohne dass sichergestellt ist, dass damit der Lebensunterhalt bestritten werden kann. Künstler, Handwerker, Berater, Forscher u.a. benötigen ein Mindestvolumen an Umsätzen, um ausreichende Einkommen zu erzielen. Ihre genossenschaftliche Zusammenarbeit kann ihnen den Markteintritt ermöglichen, ebenso die Annahme größerer Aufträge, die arbeitsteilig erledigt werden können. Seinerzeit wurde diese Form der genossenschaftlichen Zusammenarbeit als Produktivgenossenschaften bezeichnet. Heute handelt es sich in organisatorischer Hinsicht um virtuelle Unternehmensnetzwerke, vor allem um Freiberuflernetzwerke. Diese können für Menschen eine wirtschaftliche Existenz ermöglichen, die anderweitig kaum realisierbar wäre. Etwas an-

### Aufbau wirtschaftlicher Existenz (Markteintritt, Komplettaufträge, Virtuelle Unternehmen)



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

Perspektiven (5)

ders gelagert kann die wirtschaftliche Existenz von Unternehmen erhalten werden, indem die Unternehmensnachfolge durch eine Genossenschaft der Mitarbeiter erfolgt. Auch diesbezüglich sind inzwischen einige Beispiele verfügbar und zeichnen sich weitere ab.

### Fazit

Nicht näher eingegangen werden soll hier auf die Plattformen, die einen völlig neuen und zukunftsweisenden Bereich genossenschaftlich erschließen lassen. Diese Entwicklungen gilt es zu beobachten und zu unterstützen. Es ging in diesen Ausführungen darum, aufzuzeigen, in welchen Wirtschafts- und Gesellschaftsbereichen sich Potenziale für die genossenschaftliche Zusammenarbeit herausbilden oder sich bereits herausgebildet haben. Dabei geht es nicht darum, neue Aufgabenfelder für Genossenschaften zu finden, sondern organisatorische Lösungen für wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Heraus-

forderungen unserer Zeit. Dabei zeigt sich, dass die genossenschaftliche Organisationsform in der Lage ist, sich an die aktuellen Gegebenheiten anzupassen, dabei aber ihre unverwechselbaren Merkmale behält. Es geht also darum, Genossenschaften neu zu leben.

*\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des 24. Delitzscher Gesprächs der Deutschen Hermann Schulze-Delitzsch-Gesellschaft am 4.4.2019 in Delitzsch.*

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

## Theresia Theurl

### *Wohnungsgenossenschaften – Wohnraum markt- und mitgliedergerecht planen und schaffen\**

Gebäude sind eine wesentliche Grundlage für die Schaffung eines (unmittelbaren) MemberValues für die Mitglieder. Um tatsächlich einen entsprechenden Wert zu schaffen, ist auf zwei Fragen besonderes Augenmerk zu legen: Erstens: Wie entwickelt sich der Wohnungsmarkt? Zweitens: Was wollen die Mitglieder?

Der Wohnungsmarkt, die Verfügbarkeit von Wohnraum und die Entwicklung der Mieten werden intensiv diskutiert. Nicht immer werden dabei die notwendigen Differenzierungen beachtet und erfolgt die Diskussion unter Berücksichtigung unterschiedlicher Entwicklungen von Teilmärkten. Verallgemeinerungen sind ebenso an der Tagesordnung wie eine Vielzahl an vorgeschlagenen Maßnahmen, die nicht immer zielführend sein werden oder sogar gegenteilige Wirkungen hervorrufen können.

### Verteilung des Wohnraums

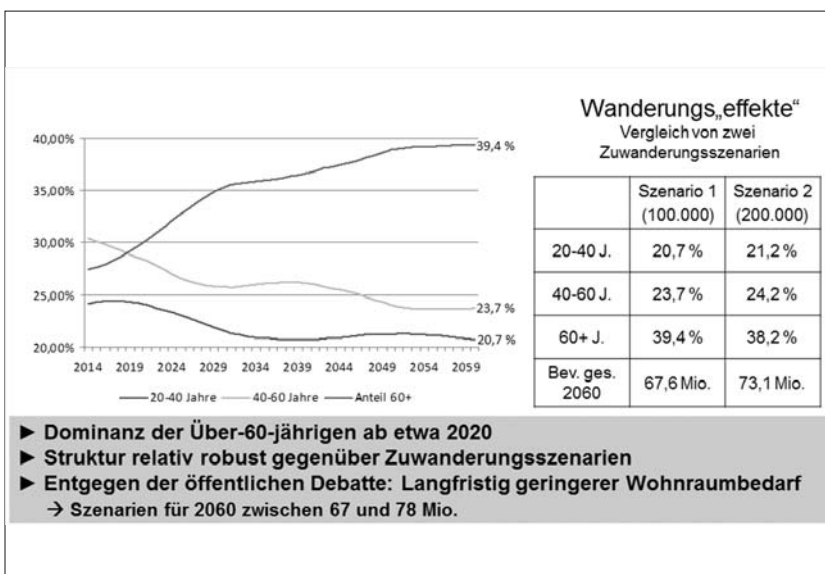
Ausgehend von den Marktbedingungen ist festzuhalten, dass hohe und steigende Mietpreise vor allem in ausgewählten Metropolregionen realisiert werden. Hingegen existieren viele Regionen mit vergleichsweise niedrigen Mieten, die für die Anbieter kaum auskömmlich sind. Es geht also gleich um zwei herausfordernde Entwicklungen. Die derzeitigen Preisregulierungen mit den diskutierten Verschärfungen tragen zusätzlich zu diesem Doppelproblem bei. Es stellt sich

also heraus, dass die Wohnraumverteilung im Raum die eigentliche Herausforderung der Wohnungspolitik darstellt.

### Demografie

Die demografische Entwicklung beeinflusst den Wohnungsmarkt und die zu erwartende Entwicklung stark. Dabei ist zu beachten, dass die Prognosen der Bevölkerungsentwicklung bis 2060 sehr stabil sind und zwar weitgehend unbeeinflusst von Unterschieden in diversen Zuwanderungsszenarien. Die markanteste Entwicklung besteht in der Dominanz der Über-60-Jährigen etwa ab 2020. Entgegen der öffentlichen Debatte ergibt sich langfristig ein geringerer Wohnraumbedarf. Auch für die Bevölkerungsentwicklung zeigen sich regionale Unterschiede. Wird die Bevölkerungsprognose 2035 herangezogen, so stellen sich nur wenige Wachstumsregionen im Metropolumfeld heraus. Auch in NRW sind Regionen mit einer schrumpfenden Bevölkerung erkennbar. Für die östlichen Bundesländer ist mit Ausnahme der Berlin-Region ein Fortschreiten der Entsiedelung zu erwarten.

Quelle: Statistisches Bundesamt, Bevölkerungsvorausberechnung ohne Berücksichtigung der starken Zuwanderung 2015/16



Bevölkerungsentwicklung bis 2060  
Anteil der Über-60-jährigen wächst stark

## Haushaltsstruktur

Eine Veränderung der Haushaltsstruktur ist bereits jetzt zu bemerken und wird sich fortsetzen. Die Alterung sowie neue Familienmodelle führen zu einem starken Anstieg kleiner Haushalte, dies ist auch in den Schrumpfungsregionen der Fall. Fast durchgehend zeigt sich eine abnehmende Zahl größerer Haushalte. Diese veränderte Nachfragestruktur mit der wachsenden Zahl kleinerer Haushalte kompensiert den Bevölkerungsrückgang teilweise.



Rahmenbedingungen

## Verkehrs- und Infrastrukturpolitik

Unter Berücksichtigung der räumlichen Verteilung von Aktivitäten und den wohnungs- und mietpreisrelevanten Konsequenzen ist die Anbindung des Umlandes an Städte mit Wohnraumdefiziten sehr wichtig. Dies sind die Metropolstädte sowie Universitätsstädte. Es zeigt sich, dass die gute Erreichbarkeit von Oberzentren den Wohnungsmarkt positiv beeinflusst. Zum Beispiel sind in NRW mit wenigen Ausnahmen die Oberzentren gut erreichbar. Problematisch sind insbesondere die Grenzgebiete. Aus diesen Gegebenheiten folgt, dass die Verkehrserschließung ebenso wie die Infrastrukturpolitik Teil der Wohnungspolitik sein muss.

## Handlungsoptionen

Die Ableitung von Handlungsoptionen für die Wohnungsgenossenschaften muss daher nach dem Grad der Anbindung sowie der Strukturstärke differenzieren. Strukturstarke Regionen sind einkommensstark und wei-

sen einen Bevölkerungszuwachs auf. Eine gute Anbindung weisen meist die Oberzentren auf, die aus der Sicht der Unternehmen attraktive Wohnungsmärkte zu bieten haben. Bei einer schlechten Anbindung hängen die Perspektiven von der Struktur der wirtschaftlichen Aktivitäten ab, wobei die Gefahr einer abnehmenden Attraktivität besteht. Strukturschwache Regionen haben mit einer guten Anbindung die Chance auf ihrem Wohnungsmarkt den Bevölkerungsrückgang zu kompensieren. Ist die Anbindung hingegen schlecht, sind auf unattraktiven Wohnungsmärkten tendenziell Rückbaumaßnahmen nötig.

## Mitgliederpräferenzen

Für das Ausloten der Optionen der Wohnungsgenossenschaften sind neben den Marktbedingungen die Präferenzen ihrer Mitglieder ausschlaggebend. Was wünschen sie sich und welche Präferenzstruktur gilt insgesamt? Wie hinlänglich bekannt sind die Mitglieder bei Wohnungsgenossenschaften älter als der Bevölkerungsdurch-

schnitt. Im Altersvergleich sind die jüngeren Mitglieder tendenziell weniger zufrieden. Eine hohe Wohnsicherheit steht bei allen Altersgruppen an der Spitze der Wünsche an die Wohnungsgenossenschaften. Dennoch sind deutliche Generationenunterschiede bei den Erwartungen an die Genossenschaften festzustellen. So ist z.B. die Teilnahme an gemeinsamen Aktivitäten für jüngere Mitglieder eher unwichtig, während Ältere ihr deutlich mehr Bedeutung zumessen.

## Notwendigkeit zur Differenzierung

Einmal mehr zeigt sich, dass die Nutzungsgebühr nicht die einzige Einflussgröße der Strategie von Wohnungsgenossenschaften sein kann. In strukturstarken Regionen sind niedrige Mieten kaum realisierbar, allenfalls im Altbestand. Es stellt sich die Herausforderung von Sanierungen. Manchmal werden interne Quersubventionierungen praktiziert. Dies ändert nichts daran, dass eine angemessene Bepreisung nötig ist und dass

<b>Flächenproblem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfügbare Flächen zu teuer</li> <li>• Nachverdichtung unbeliebt und mit Verkehrsproblemen</li> <li>• Neue Stadtviertel müssen erschlossen werden (→ Kommune)</li> </ul>
<b>Verlagerung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verlagerung in Gebiete außerhalb der Stadt (Bsp. „Bremer Höhe“, Berlin)</li> <li>• Voraussetzung: Verkehrsanbindungen</li> </ul>
<b>Baukosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serielles Bauen, um Kosten zu reduzieren</li> <li>• Reduzierte Anforderungen (Unterkellerung, Fahrstuhl) → Aber: langfristige Vermietbarkeit, Bewohnernutzen</li> </ul>
<b>Langfristigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktuell hoher Baudruck</li> <li>• Aber: Was ist die langfristige Perspektive?</li> <li>• Nachfragehöhe? Nachfragestrukturen?</li> </ul>
<b>Mitgliederstruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Nachfrage nach Mitgliedschaft ohne besondere Bindung an die Wohnungsgenossenschaft</li> <li>• Problem, wenn der Boom nachlassen sollte</li> </ul>

Optionen in strukturstarken Regionen

sich Genossenschaften eine Reputation aufbauen sollten, die nicht darauf abstellt, das billigste Angebot zu präsentieren. In strukturschwachen Regionen sind niedrige Mieten zwar realisierbar, doch stellt sich die Frage, ob sie nachhaltig für den Bestand sein können. Es ist wichtig, unterschiedliche Lagen zu differenzieren. Die genossenschaftliche Mitgliedschaft sollte als Vorteil im Wettbewerb entwickelt werden. Ein Instrument dafür können gute Serviceleistungen sein.

### Rahmenbedingungen

Bei den aktuellen Gegebenheiten adäquaten Wohnraum zu schaffen ist für Wohnungsgenossenschaften mit Herausforderungen verbunden. Die Rahmenbedingungen sind sowohl kosten- als auch ertragsseitig. Auf der Kosten- seite schlagen energetische Anforderungen, die Anforderungen im Zusammenhang mit der Barrierefreiheit, mit Brandschutz und Lärmschutz, veränderte Wohnansprüche und die

insgesamt steigenden Baukosten zu Buch. Ein Mangel an Handwerkern sowie der unzureichende Grundstücksausweis in strukturstarken Regionen kommen dazu. Ertragsseitige Wirkungen entstehen vor allem durch die Mietpreisbremse, die eingeschränkten Umlagemöglichkeiten bei Modernisierungsmaßnahmen (Kapungsgrenze) sowie einem großzügigen Grundstücksausweis in strukturschwachen Regionen. Es ist also gleichzeitig die Bereitstellung von günstigem Wohnraum bei Erhaltung der Wirtschaftskraft der Genossenschaft zu schaffen.

### Strukturstarke Regionen

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach den Optionen. Strukturstarke Regionen sind mit einem Flächenproblem konfrontiert. Verfügbare Flächen sind zu teuer. Eine Nachverdichtung ist unbeliebt und mit Verkehrsproblemen verbunden. Das Erschließen neuer Stadtviertel ist herausfordernd. Eine Verlagerung von Bauprojekten in Gebiete außerhalb der Stadt ist naheliegend, allerdings nur dann, wenn geeignete Verkehrsanbindungen vorhanden sind. Um die Baukosten zu reduzieren, bietet sich serielles Bauen an. Reduzierte Anforderungen (Unterkellerung, Fahrstuhl) können ebenso dazu beitragen. Allerdings wird sich dies negativ auf die langfristige Vermietbarkeit sowie auf den Bewohnernutzen auswirken. Während aktuell ein hoher Baudruck besteht, ist ungesichert, welche langfristige Perspektive besteht. Dies betrifft sowohl die Nachfragehöhe als auch die Nachfragestrukturen. Es ist

<b>Selektion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei Anbindung an Oberzentrum, dieses für Neubau/Entwicklung nutzen</li> <li>• Perspektivquartiere identifizieren</li> </ul>
<b>Langfristigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristige Perspektive der Haushaltsentwicklung: Nachfragehöhe? Nachfragestrukturen?</li> <li>• Kooperativer Rückbau erforderlich</li> </ul>
<b>Baukosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serielles Bauen, um Kosten zu reduzieren</li> <li>• Reduzierte Anforderungen (Unterkellerung, Fahrstuhl) → Aber: langfristige Vermietbarkeit, Bewohnernutzen</li> </ul>
<b>Mitgliedschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorteile der Mitgliedschaft (Services) als Wettbewerbsvorteil nutzen → Andere bekommen die Probleme</li> </ul>

Optionen in strukturschwachen Regionen



nicht überraschend, dass in diesem Umfeld eine hohe Nachfrage nach Mitgliedschaft besteht, ohne dass damit eine besondere Bindung an die Wohnungsgenossenschaft einhergehen würde. Probleme können sich herausbilden, wenn der Boom nachlassen sollte.

### Strukturschwache Regionen

Größer sind die Herausforderungen für Wohnungsgenossenschaften in strukturschwachen Regionen. Ist eine gute Anbindung an das Oberzentrum vorhanden, kann dies für Neubauten und die Entwicklung von Wohnprojekten genutzt werden. Es sollten Perspektivquartiere identifiziert werden. Wichtig ist es, die langfristige Perspektive der Haushaltsentwicklung in Höhe und Struktur abschätzen zu können. Gegebenenfalls ist ein kooperati-

ver Rückbau erforderlich. Auch in strukturschwachen Regionen kann serielles Bauen die Kosten reduzieren. Auch hier gilt, dass die Entscheidung für reduzierte Anforderungen die langfristige Vermietbarkeit sowie den Bewohnernutzen beeinträchtigen kann. Gelingt es die Vorteile der Mitgliedschaft als Wettbewerbsvorteil zu nutzen, kann dies zulasten der Wettbewerber wirken, denen diese Möglichkeit nicht zur Verfügung steht.

### Fazit

Markt- und mitgliedergerechten Wohnraum zu schaffen, ist vor den aktuellen Rahmenbedingungen mit zahlreichen Herausforderungen verbunden, die sowohl kosten- als auch ertragsseitig verursacht sind und teils auf wohnungspolitische Maßnahmen zurückzuführen sind. Zu differenzieren sind die Optionen, die in strukturstarken und

jene, die in strukturschwachen Regionen zur Verfügung stehen. Wichtig ist es, für Regionen mit Wohnraumdefiziten das Umland einzubeziehen. Somit werden die Verkehrspolitik und die Infrastrukturpolitik zur Voraussetzung für eine gute Wohnungspolitik.

\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des Symposiums „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ mit dem Generalthema „Wohnungsgenossenschaften – nach innen und außen attraktiv gestalten“, am 13.03.2019 in Düsseldorf.

---

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

---

## Theresia Theurl

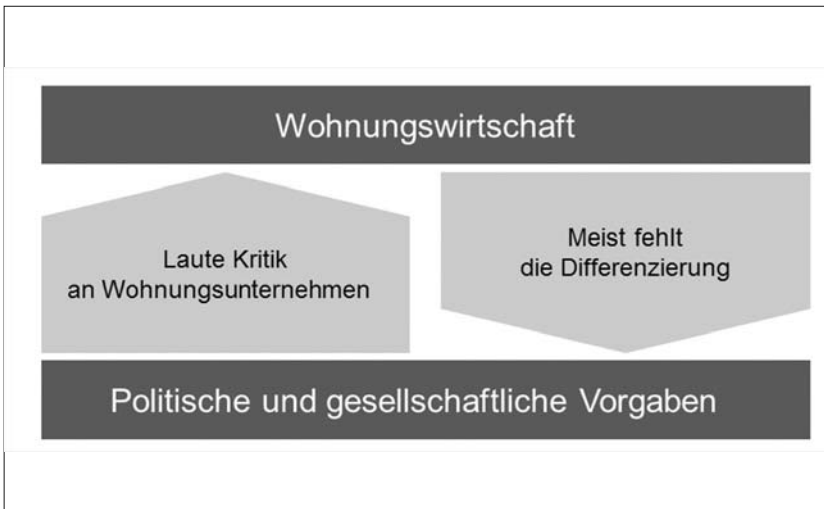
*Nach vorne geblickt: Menschen in Wohnungsgenossenschaften\**

Menschen sind wichtig in Wohnungsgenossenschaften. Hervorzuheben sind die Mitglieder, die Mitarbeiter, das Management, die Kontrollorgane, Beiräte, aber auch Menschen, die sich anderweitig ehrenamtlich für die Genossenschaft und für die Quartiere engagieren. Das Umfeld für Wohnungsgenossenschaften verändert sich kontinuierlich, wenn die demografische Entwicklung, aber auch die Strukturen auf dem Wohnungsmarkt und die aktuellen wohnungspolitischen Maßnahmen berücksichtigt werden. Es ist also wichtig, fundierte Vorstellungen von den Perspektiven zu haben, so dass gute Entscheidungen getroffen werden können, die sich mittel- und langfristig auswirken werden.

Aktuell wird viel Kritik an Wohnungsunternehmen und der Wohnungswirtschaft geäußert. Meist fehlt es an der notwendigen Differenzierung hinsichtlich der Anbieter, aber auch des Aktivitätsfeldes der Unternehmen. Faktum ist, dass der Wohnungswirtschaft generell unterschied-

lichste politische Vorgaben gemacht werden. Derzeit nehmen diese zu und werden für die Unternehmen restriktiver. Ihre unternehmerischen Entscheidungsfreiräume werden eingeschränkt. Daneben sind gesellschaftliche Vorgaben zu beachten, die in der Öffentlichkeit sehr präsent sind. Dies

ist nicht überraschend, zählt das Wohnen doch zu den wichtigsten Grundbedürfnissen der Menschen. Knappheit an Wohnraum sowie stark steigende Mietpreise sind in der Lage politische und gesellschaftliche Instabilität hervorzurufen. Insofern ist das Ergreifen von wohnungspolitischen



Kritik an Wohnungsunternehmen

Maßnahmen verständlich, wenngleich das Verständnis nicht für jede Ausgestaltung, für die mangelnde Differenzierung sowie für diverse Schnellschüsse aufgebracht werden kann.

### Notwendige Differenzierung

Umso wichtiger ist die Differenzierung zwischen den einzelnen Anbietern auf dem Wohnungsmarkt. Geschieht dies aber in der politischen Diskussion oder in der medialen Kommunikation, so ist festzustellen,

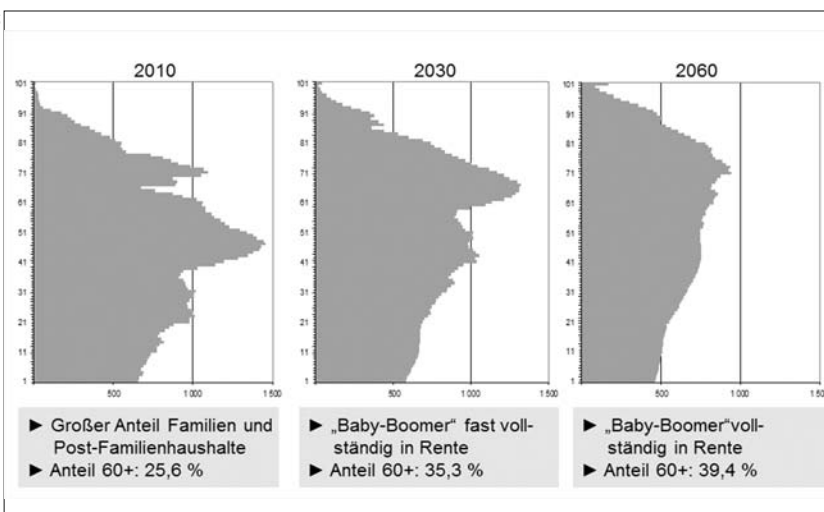
dass Wohnungsgenossenschaften entweder überschätzt oder unterschätzt werden. Dabei sollte zur Kenntnis genommen werden, dass Wohnungsgenossenschaften ein spezifisches Geschäftsmodell umsetzen, das auch ihre strategische Orientierung vorgibt, nämlich die Schaffung eines Member-Values für die Mitglieder. Da die Mitglieder sowohl Eigentümer der Wohnungsunternehmen als auch die Nutzer deren Wohnungen sind, wird der Wert der Genossenschaft für die Mitglieder durch die Geschäftsbeziehun-

gen mit letzteren bestimmt. Das gemeinsam Erwirtschaftete kommt also immer den Mitgliedern zugute und zwar über unterschiedliche Kanäle. Wichtig ist es, Wohnungsgenossenschaften richtig einzuordnen. Sie sind private Unternehmen mit wirtschaftlichen Zielen, deren Geschäftsanteile nicht auf Finanzmärkten gehandelt werden. Dies unterscheidet sie von den privaten Wohnungsunternehmen. Sie sind jedoch keine Non-Profit-Organisationen: Sie können, müssen und dürfen Gewinne machen. Wie dies zu erfolgen hat, ist ihnen jedoch durch das Genossenschaftsgesetz vorgegeben.

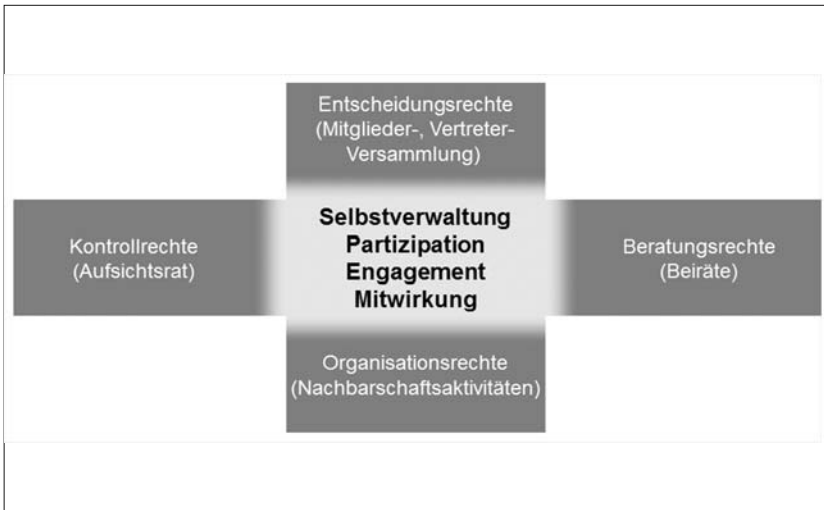
### Investoren und Kommunen

Anders stellt sich dies bei den privaten und den kommunalen Anbietern dar. Private Unternehmen maximieren den Wert des Unternehmens, oft Aktiengesellschaften, durch ihre Mietverträge mit den Mietern. Dabei sind die Eigentümern auch oder vor allem Investoren, die auf die Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals achten. Eine strikte Shareholder-Value-Orientierung ist zusätzlich mit der Gefahr verbunden, kurzfristige Entwicklungen auf den Finanzmärkten in die Wohnungsunternehmen zu transportieren. Es sind die damit verbundenen Wirkungen, die die laute Kritik an Wohnungsunternehmen sowie die Proteste gesellschaftlicher Gruppen entstehen lassen. Wieder anders ist die Orientierung der kommunalen Unternehmen. In diesen haben letztlich die Politiker das Sagen. Auch hier entsteht der Wert des Unternehmens aus

Quelle: Statistisches Bundesamt: Bevölkerung Deutschlands bis 2060 (Ergebnisse der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung)



Bevölkerungsentwicklung bis 2060



Differenzierung von Engagement

den Mietverhältnissen. Die positiven oder negativen wirtschaftlichen Ergebnisse treffen letztlich jedoch die Steuerzahler. Sie konkurrieren mit anderen politischen Aufgaben und deren Organisatoren. Kommunale Wohnungsunternehmen verbinden mit der Schaffung von Wohnraum weitere politische Ziele, was aus ihrem Selbstverständnis abzuleiten ist.

### Wohnwünsche

Menschen stehen im Mittelpunkt der Aktivitäten von Wohnungsgenossenschaften. Ihre Wünsche können nicht ohne Berücksichtigung der demografischen Entwicklung eingeordnet werden, wenn es um die strategischen Weichenstellungen geht. In demografischer Hinsicht ist zu berücksichtigen, dass es langfristig nicht nur zu einer Abschwächung des Bevölkerungszuwachses in Deutschland kommt, sondern zu einer Abnahme der Bevölkerungszahl. In diesem Prozess wird der Anteil der Über-60-jährigen Menschen deutlich zunehmen und den dominanten Anteil der Bevölkerung bilden. Dies sowie geänderte

Lebensmodelle, die tendenziell zu kleineren Familiengrößen führen, verändert die Nachfrage nach Wohnungen hinsichtlich Größe, Ausstattung und gewünschten Serviceleistungen. Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass sich die einzelnen Altersgruppen hinsichtlich ihrer Wohnwünsche deutlich unterscheiden. Für Wohnungsgenossenschaften wird es daher immer wichtiger, das Altersprofil der Summe ihrer Mitglieder zu berücksichtigen und bei der Planung von Um- und Neubauten sowie der Größe und Aus-

stattung von Wohnungen die zukünftige Altersstruktur im Auge zu haben. Dazu gehört auch, sich Gedanken über neue oder zusätzliche Zielgruppen zu machen.

### Wohnumfeld

Das Umfeld der Wohnungsgenossenschaften wird in einer Zeit deutlich wichtiger, in der in den Metropolregionen und in den Universitätsstädten Wohnraum äußerst knapp geworden ist, was sich unmittelbar auf die Höhe der Mieten auswirkt. Doch schließen sich häufig Regionen an, in denen Wohnungsunternehmen kaum Investitionsprojekte realisieren können, weil die Mieten nicht auskömmlich sind. In dieser Konstellation ist Wohnen mit seinen Interdependenzen zur allgemeinen Lebensgestaltung und der Einbindung der Menschen in die Arbeitswelt in den Fokus zu nehmen. Dies hat zwei Vorteile, nämlich die wohnungsmäßige Entlastung der Zentren und die Aufwertung der angrenzenden Regionen. Die Arbeitswelt ist in Veränderung begriffen, wozu die Digitalisierung sowie geänderte Mo-



Erfolgreiche Partizipation

delle des Wirtschaftens beitragen. Der Anteil der Beschäftigungsverhältnisse, die eine permanente physische Anwesenheit am Arbeitsplatz erfordert, nimmt ab. Dazu kommt eine Zunahme selbständiger Tätigkeit, ausgelöst durch die Entwicklung der Projektökonomie und der Sharing-Ökonomie. Wenn es sich hierbei auch um Entwicklungen handelt, die erst im Entstehen sind, sind sie in den Strategien der Wohnungsunternehmen nicht zu vernachlässigen. Die daraus abzuleitenden Forderungen an die Politik sind, die Verkehrspolitik sowie die Infrastrukturpolitik darauf abzustellen. Es geht um die notwendigen Infrastrukturen, z.B. schnelles und leistungsfähiges Internet, sowie um die adäquate Verkehrsanbindung der Regionen rund um die Zentren. Kann von dieser Voraussetzung ausgegangen werden, entstehen die wirtschaftlichen Anreize für die Unternehmen unmittelbar, ihren Aktivitätsraum neu zu definieren. Selbstverständlich ist auch zu berücksichtigen, ob es sich insgesamt um ein strukturstarkes oder –schwaches Umfeld handelt. Eine einkommensstarke Region mit Bevölkerungszuwachs hat mehr Optionen als eine einkommensschwache Region mit einem Bevölkerungsrückgang. Doch kann die skizzierte Orientierung bezüglich der Aktivitätsräume eventuell sogar dazu führen, dass sich die Perspektiven größerer Regionen verbessern können.

### Engagement

Bisher standen die Wohnwünsche der Menschen sowie ihr Wohnumfeld im Mittelpunkt. Nun soll auf das ehrenamtliche Engagement von Menschen

in Wohnungsgenossenschaften eingegangen werden. Vorauszuschicken ist, dass ehrenamtliches Engagement nicht nur gesellschaftliche Bedeutung hat, sondern auch für die Wohnungsgenossenschaft wichtig ist. Wohnungsunternehmen bieten zahlreiche Möglichkeiten zum Engagement, stehen doch die Mitglieder im Zentrum des Geschehens und haben diese starke und gesetzlich abgesicherte Mitwirkungsrechte, die auch nahelegen, sie als Mitwirkungspflichten zu verstehen. Wichtig ist es, die einzelnen Felder des Engagements zu differenzieren. So stehen im Kern die Entscheidungsrechte, die in der Mitglieder- oder Vertreterversammlung ausgeübt werden. Kontrollrechte kommen vor allem den Mitgliedern des Aufsichtsrats zu, während Beiräte konkret definierte Beratungsrechte nutzen. Dazu kommen zahlreiche Organisationsrechte, die etwa Nachbarschaftsaktivitäten oder solche im Quartier einbeziehen.

### Sicht der Genossenschaft

Von der Genossenschaft aus gesehen zeigen sich unterschiedliche Vorteile, wenn sich Mitglieder engagieren. Im Vordergrund steht, dass man die Mitglieder besser kennenlernt, also Informationsasymmetrien abgebaut werden können. Die betreffenden Mitglieder können als Multiplikatoren wirken und Informationen über Mitgliederwünsche an das Management bringen, aber auch Informationen über geplante Maßnahmen in die Gruppe der Mitglieder hineinragen. Auf diese Weise können Aktivitäten ausgeweitet und Leistungen präferenzgerecht ausgestaltet werden. Zu-

sätzlich ist es im eigenen Interesse der Genossenschaft, von den Eigentümern kontrolliert zu werden. Insgesamt kann das Angebot an Aktivitäten des ehrenamtlichen Engagements dazu beitragen, die Unternehmensidentität zu schärfen. Selbstverständlich gilt es bei der Definition entsprechender Aktivitäten, behutsam vorzugehen. So gilt, dass nicht immer auch gut gemacht wird, was gut gemeint ist. Nicht immer sind es die am besten geeigneten Personen, die sich engagieren, was zu Friktionen, Unzufriedenheit und Frustration bei allen Beteiligten führen kann. Daraus folgt, dass es für eine Genossenschaft wichtig ist, im Vorfeld eine Strategie des Engagements zu entwickeln. Diese muss jedenfalls geeignete Formen und Bereiche für das ehrenamtliche Engagement enthalten. Daneben ist es wichtige, geeignete Formen der Belohnung oder Auszeichnung zu finden, die nicht pekuniärer Natur sein können.

### Sicht der Mitglieder

Auch aus der Sicht des einzelnen Mitglieds sprechen unterschiedliche Gründe dafür, sich zu engagieren. Dies können individuelle Interessen ebenso sein wie die Bereitschaft Verantwortung als Eigentümer zu übernehmen. So kann der Wunsch nach Informationsvorteilen im Vordergrund stehen oder die Motivation Gutes zu tun oder überzeugen zu wollen. Manchen Mitgliedern geht es auch um Möglichkeiten zur Kommunikation oder um Einsamkeit vorzubeugen. Es kann ein Bedarf für einzelne Projekte erkannt werden oder es kann der Wunsch nach einer Ausü-

bung von Gestaltungsmöglichkeiten aufkommen. Nicht zuletzt kann auch der Wunsch nach Macht ehrenamtliches Engagement treiben. Ideal ist es freilich, wenn ein Ehrenamtlicher die Genossenschaft als Ganzes im Auge hat. Dies setzt voraus, dass er die Genossenschaft versteht, ergebnisorientiert und kommunikationsfähig ist, aber auch unbequem sein kann und mutig ist. Jedenfalls sollte er sich seiner besonderen Verantwortung bewusst sein. Die ehrenamtliche Partizipation ist in einzelnen Genossenschaften stark ausgeprägt, während sie in anderen viel zu wünschen übrig lässt. Insgesamt ist zu konstatieren, dass viele Potenziale bisher nicht genutzt werden. Wichtige Einflussfaktoren dafür, wie stark ehrenamtliches Engagement in den Wohnungsgenossenschaften ausgeprägt ist, sind die Mitgliederstruktur ebenso wie das Angebot an Engagement. Aus Befragungen ist bekannt, dass mangelndes Interesse, eine fehlende Identifikation als Eigentümer, die Erwartung geringerer Einflussmöglichkeiten oder das fehlende Angebot zu Zurückhaltung beim ehrenamtlichen Engagement führen. Es kann jedoch auch so sein, dass die Erfüllung der Aufgaben ausschließlich beim Management gesehen wird oder dass höchste Zufriedenheit dazu führt, keine Notwendigkeit für ein entsprechendes Engagement zu verspüren.

### Engagement-Strategie

Zusammenfassend ist eine Engagement-Strategie erforderlich. In einer solchen sind einige Grundsatzentscheidungen und Festlegungen zu treffen. Im Vordergrund steht die Not-



Den Menschen im Kern des Tuns und der Strategie sehen

wendigkeit, die einzelnen Bereiche für Engagement zu definieren und adäquat zu „bewerben“ und auszugestalten. Dabei gilt es die gesetzlich vorgegebene Mitwirkung losgelöst von einer darüber hinausgehenden Mitwirkung, z.B. in Beiräten oder Projekten, zu betrachten. Es sollte beachtet werden, dass die Digitalisierung die Möglichkeiten für ehrenamtliches Engagement verändert, eventuell aber auch neue Notwendigkeiten mit sich bringt. Es ist also zu klären, in welchen Bereichen Engagement zu Akzeptanz und Erfolg in der Wohnungsgenossenschaft beiträgt und ebenso über welche Instrumente dies bewerkstelligt werden kann. Dabei sollte auch klar kommuniziert werden, dass ehrenamtliches Engagement nicht bedeutet, die Aufgaben des Vorstands zu übernehmen.

### Fazit

Gerade bei Wohnungsgenossenschaften gilt, dass man den Mensch im Kern des Tuns und der Unternehmensstrategie sehen sollte. Dies wird aus unterschiedlichen Gründen in der

Zukunft noch wichtiger als bisher sein und kann eine Möglichkeit zur Differenzierung von nicht genossenschaftlich organisierten Wohnungsunternehmen beinhalten. Zusätzlich ist es ein wichtiges Argument in der aktuellen kritischen Betrachtung und dem öffentlichen Wahrnehmen von Wohnungsunternehmen. Differenzierung ist notwendig. Hier wurden die Menschen mit ihren Wohnwünschen, in ihrem Wohnumfeld sowie ihrer Bereitschaft zum ehrenamtlichen Engagement in Wohnungsgenossenschaften in den Mittelpunkt gerückt.

*\* Zusammenfassung eines Impulsreferats im Rahmen der Klausurtagung des Aufsichtsrats der Wohnbau Lemgo eG am 13.04.2019 in Lemgo.*

---

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

---

## Theresia Theurl

### *100 Jahre Heimbau eG: Glückwünsche zum Geburtstag\**

Die Heimbau Breisgau eG wurde am 12. Mai 1919 als „Gemeinnützige Heimstätten Bau-genossenschaft Freiburg i.Br.“ gegründet und am 22. Mai 1919 in das Genossenschaftsregister beim Amtsgereicht Freiburg eingetragen. Nach den Fusionen mit den ebenfalls 1919 gegründeten Baugenossenschaften Teningen eG und Waldkirch eG firmiert die Genossenschaft heute als Heimbau Breisgau eG. Aktuell betreut sie einen Bestand von ca. 1.500 Wohnungen, von denen etwa 1.300 im Eigentum der Genossenschaft sind. Seinerzeit von 99 Mitgliedern gegründet sind heute etwa 3500 Mitglieder die Eigentümer der Genossenschaft. Nun feierte sie ihr 100-jähriges Jubiläum.

Welches Unternehmen wird schon 100 Jahre? Es stellt sich die Frage, weshalb es manche Unternehmen schaffen, erfolgreich zu bleiben, wenn sich alles um sie herum verändert. Andere schaffen es hingegen nicht. Alle Erkenntnisse zusammengenommen, sind es mehrere Erfolgsfaktoren, auf die sich anhaltender unternehmerischer Erfolg zurückführen lässt.

#### **Identität und Anpassungsfähigkeit**

Solche Unternehmen sind erstens in der Lage, etwas Besonderes anzubieten, das sie unverwechselbar macht. Sie sind zweitens sensibel gegenüber ihrem Umfeld und drittens sind sie auch bereit und in der Lage, sich weiterzuentwickeln, sich anzupassen, aus Fehlern zu lernen. Viertens behalten sie dabei ihre Identität, man weiß, wofür das Unternehmen steht und wofür nicht. Fünftens eint die Entscheidungsträger und Mitarbeiter lang lebender Unternehmen das Verständnis, dass man etwas übernommen hat und dass man etwas weitergeben will. Sechstens betreiben sie eine konservative Finanzpolitik und weisen eine

hohe Risikosensibilität auf. Man will die Entwicklung des Unternehmens aus eigener Kraft und Entscheidung steuern. Siebentens sind solche Unternehmen dann am erfolgreichsten, wenn sie sich darauf konzentrieren können, was ihr eigentlicher Zweck ist, ohne dass sie vereinnahmt werden, etwa für politische Ziele. Sie sind eben Unternehmen und handeln als solche, indem sie unternehmerische Verantwortung übernehmen.

#### **Hervorragende Perspektiven**

Ganz offensichtlich zeichnet sich die Heimbau, die Jubilarin, durch genau diese Merkmale aus. Dies würde bedeuten, dass ihre Perspektiven hervorragend sind. Denn die Geschichte der Unternehmen zeigt auch, dass wer 100 wird, nicht selten auch 200 wird. Es ist davon auszugehen, dass der Erfolg der Heimbau nicht zuletzt darauf zurückzuführen ist, dass sie eine Ge-



Das erste Mehrfamilienhaus-Ensemble der Wohnungsbaugenossenschaft, entstanden als Quartier für Arbeiter, mit 75 Wohnungen, samt Geschäftsstelle der Heimbau, wurde 1928-1930 errichtet. Die schlossähnliche Anlage steht unter Denkmalschutz und wurde im Laufe der Zeit mehrfach aufwändig saniert.



Die Gastrednerin zusammen mit dem Vorstandsduo v.l.n.r.: Hugo Ruppenthal, Theresia Theurl, Martin Weiner

nossenschaft ist. Genossenschaften haben besondere Merkmale, die nun offenzulegen sind.

### Sich selbst helfen

Die trostlose Wohnsituation von Menschen, gerade von Arbeiterfamilien, auch von kinderreichen Familien, die durch die Industrialisierung in die Städte gelangten, der nach den Kriegen dringende Bedarf an Wohnungen und noch heute die große Nachfrage nach bezahlbarem Wohnraum in Universitätsstädten wie Freiburg oder Münster rief und ruft nach Abhilfe. In einer solchen Situation nicht reflexhaft nach dem Staat rufen, sondern Eigeninitiative entwickeln, sich aber auch nicht abhängig machen von renditeorientierten Investoren: So sind seinerzeit die Genossenschaften entstanden und dies zeichnet sie auch heute noch aus. Wer nicht groß ist, wer nicht stark ist, muss schlau sein und sich mit Anderen zusammentun, die in einer ähnlichen Situation sind. Dies ist die genossenschaftliche Idee: Verantwortung für sich und die Sei-

nen zu übernehmen, ein tragfähiges Fundament für sicheres und bezahlbares Wohnen schaffen. Dies ist Subsidiarität in ihrem besten Sinne und entspricht den Säulen der Sozialen Marktwirtschaft. Dies gilt es gerade in Freiburg, zusammen mit Münster die Wiege der Sozialen Marktwirtschaft, hervorzuheben. Wer auf diese Weise entstanden ist, behält dies wohl für alle Zeiten in seiner Unternehmens-DNA.

### Ein Alleinstellungsmerkmal haben

Dieses besteht darin, dass ihre Mitglieder gleichzeitig Wohnungsnutzer und Eigentümer der Wohnungsunternehmen sind. Weil es ein Nutzungseigentum ist, werden die Geschäftsanteile von den Mitgliedern nicht als Anlageinstrumente erworben, sondern als Wohnnutzungsrechte, die ein lebenslanges Wohnrecht, den Schutz vor Eigenbedarfskündigungen sowie genau definierte Mitwirkungsrechte (und Mitwirkungspflichten) beinhalten. Wohnungsgenossenschaften sind private Unternehmen. Sie sind nicht

gemeinnützig, wie manchmal fälschlicherweise behauptet wird. Manche von ihnen – so auch die Heimbau – haben im Rahmen des sozialen Wohnbaus in der zweiten Hälfte des vorangegangenen Jahrhunderts ihre Erfahrungen mit der Gemeinnützigkeit gemacht. Im Gegenzug zu steuerlichen Vorteilen haben sie Belegungsvorgaben und Mietpreisvorgaben akzeptiert. Bei den wenigsten Wohnungsgenossenschaften bestehen Neigungen, diesen Status wieder aufleben zu lassen. Im Wettbewerb stehen, aber wegen solcher Vorgaben nicht reagieren zu können, kann in ein wirtschaftliches Dilemma führen, das die Existenz des Unternehmens aufs Spiel setzen kann.

### Dem Mitgliederwert verpflichtet sein

Wohnungsgenossenschaften ist die ausschließliche Orientierung an ihren Eigentümern gesetzlich vorgeschrieben. Ein Eigentümerwert ist zu schaffen, also ein Mitgliederwert. Alles was die Genossenschaft tut, hat direkt oder indirekt, heute oder morgen den Mitgliedern zugute zu kommen und niemandem sonst. Dies geschieht über die Leistungen, die die Wohnungsgenossenschaft erbringt. Hohe Wohnsicherheit, gefolgt von einem guten Preis-/Leistungsverhältnis stehen im Vordergrund. Immer wichtiger werden zusätzlich wohnrelevante Serviceleistungen, z.B. in der Pflege, für die Mobilität oder für das Quartier. Gute Investitionsprojekte sind notwendig, damit die Leistungen auch morgen erbracht werden können. Auch eine Dividende, auch die Mitwirkungs- und Kontrollrechte gehö-

ren zum Mitgliederwert. Alle seine Teile hängen eng miteinander zusammen. Was heute ausgeschüttet wird, kann nicht investiert werden. Was morgen gebraucht wird, kann heute nicht ausgeschüttet werden. Man darf nicht von seiner Substanz leben.

### **Sich nicht von den Finanzmärkten treiben lassen**

Diese Orientierung an den Mitgliedern vermeidet die heute so massiv kritisierten Begleiterscheinungen einer investorenorientierten ShareholderValue-Strategie, die bis zu Forderungen der Enteignung von Wohnungsunternehmen reichen. Dafür gehen Menschen auf die Straße, was nachzuvollziehen ist. Die ShareholderValue-Strategie maximiert den Wert des Unternehmens durch die Mietverhältnisse für die Eigentümer, meist Investoren. Bei der Mitgliederorientierung entsteht der Wert für die Mitglieder durch die Wohnungsnutzung der Mitglieder selbst. Weil Genossenschaftsanteile nicht gehandelt werden, können Finanzmarktentwicklungen nicht in die Wohnungsgenossenschaften getragen werden. Kurzfristige Investoreninteressen können daher nie die unternehmerischen Entscheidungen dominieren. Der Vorstand wird nicht getrieben von Investoren, die nicht das Unternehmen, nicht die Nutzer, nicht die Mitarbeiter, sondern ausschließlich die Rendite im Auge haben. Es können hingegen langfristige Strategien entwickelt und umgesetzt werden, was heute sehr wertvoll ist. Dies darf jedoch nicht missverstanden werden: Um zu investieren

und die Genossenschaft weiter zu entwickeln, sind Gewinne eine grundlegende Voraussetzung. Auch Genossenschaften müssen Gewinne machen.

### **Wertvolle Gesellschaftsmitglieder sein**

Werden Menschen befragt, was sie an Genossenschaften besonders schätzen, kommt zuerst immer Bodenständigkeit, Verwurzelung und wirtschaftliche Solidität. Warum? Weil Wohnungsgenossenschaften ein nachhaltiges Geschäftsmodell haben, weil die Entscheidungen von Eigentümern getroffen werden, die ihre Vorteile auch aus den zukünftigen Leistungen der Genossenschaft erzielen. Wohnungsgenossenschaften sind nicht nur in der Lage, bezahlbaren und sicheren Wohnraum zu schaffen, was vor allem in Zeiten wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Umbrüche sehr wichtig ist. Sie tragen zusätzlich dazu bei, Lebens- und Wirtschaftsräume aufzuwerten, die Wohn- und Lebensqualität von Menschen und deren gesellschaftliche Teilhabe zu erhöhen. Dies gilt für urbane Wohnquartiere ebenso wie für Standorte im ländlichen Raum. Im Ergebnis ergänzen Wohnungsgenossenschaften z. B. in der Sozialpolitik oder in der Quartiers- und Stadtentwicklungspolitik staatliche und kommunale Maßnahmen. Sie übernehmen gesellschaftliche Verantwortung, sind wertvolle Mitglieder der Gesellschaft. Sie vergeben Aufträge an andere Unternehmen, sie bezahlen Steuern und investieren in Infrastrukturen, sie schaffen Arbeits- und

Ausbildungsplätze, sie können Sponsoren und Spender sein und bürgerschaftliches Engagement unterstützen. Diese gesellschaftliche Verantwortung kann dann am besten ausgeübt werden, wenn man Genossenschaften das sein lässt, was sie sind, nämlich Unternehmen, Unternehmen mit einer besonderen Eigentümerstruktur.

### **Sich auch von der Politik nicht vereinnahmen lassen**

Die Politik neigt dazu, Wohnungsgenossenschaften entweder zu überschätzen oder zu unterschätzen. So werden sie manchmal geradezu als eine Wunderwaffe zur Lösung wohnungs-, sozial- und gesellschaftspolitischer Herausforderungen kommuniziert. Meist werden sie dann kurzerhand den nicht gewinnorientierten Organisationen zugeordnet. Dies erleben wir derzeit sehr ausgeprägt. Manchmal werden sie hingegen völlig unterschätzt. Beides wird ihnen nicht gerecht und missachtet ihre Besonderheiten. Dazu tragen übrigens auch Mitglieder selbst bei, die sich nicht als Eigentümer, sondern „nur als Mieter“ einordnen und ebenso solche, die Genossenschaften als Vermögensanlage missverstehen und so das Fehlverhalten einzelner Genossenschaften als verdeckte Kapitalsammelstellen ermöglichen. Dies ist eine Gefahr für die Reputation der Wohnungsgenossenschaften insgesamt.

Wohnungsgenossenschaften haben bezahlbaren Wohnraum geschaffen seit es sie gibt. Sie spiegeln die Zeit, in der sie entstanden sind, nämlich





Prof. Dr. Theresia Theurl während ihres Vortrages

bitterste Wohnungsnot verbunden mit staatlicher Enthaltensamkeit auf dem Wohnungsmarkt. Von der Politik sollten sie als das wahrgenommen werden, was sie sind. Zusätzlich sind sie heute auf Rahmenbedingungen angewiesen, die es ihnen auch in Zukunft ermöglichen, bezahlbaren guten Wohnraum zu schaffen. Konkret betrifft dies den Ausweis und den Preis von Grundstücken sowie das Hinterfragen der stark angestiegenen baukostentreibenden rechtlichen Vorgaben aller Art. Ebenso wichtig ist die Erkenntnis, dass die Infrastrukturpolitik und die Verkehrspolitik zur zwingenden Voraussetzung einer guten Wohnungspolitik geworden sind. Dies macht es naheliegend, das breitere Umland von Städten mit einem großen Wohnungsdefizit in die Bauprojekte einzubeziehen. Auf diese Weise kann großflächig eine positive Entwicklung in Gang gesetzt werden.

### Was ist daraus abzuleiten?

Genossenschaften wie die Heimbau würden wohl heute erfunden werden,

wenn es sie nicht schon gäbe. Sie würden als eine große Innovation gefeiert werden. Weshalb ist das so? Weil Menschen Sicherheit und Verlässlichkeit suchen. Sie wollen vertrauen können. Vertrauen entsteht vor allem dann, wenn man die Vertrauenswürdigkeit von Personen und Unternehmen einschätzen kann, weil man sie selbst kennt, weil man mit ihnen Erfahrungen gemacht hat. 100 Jahre unverwechselbar gewesen zu sein, sensibel in Erkennungen von Veränderungen, anpassungsfähig, dabei die Identität bewahrend, nachhaltig und risikobewusst geblieben und sowohl unternehmerische als auch gesellschaftliche Verantwortung übernommen zu haben: Dies ist der Genossenschaft mit dem Namen Heimbau im Breisgau eG an ihrem Jubiläum zu attestieren. Sie hat die eingangs genannten Erfolgsbedingungen in hervorragender Weise erfüllt. Da waren viele kluge und mutige Weichenstellungen, ein beherztes Zupacken, eine konsequente Mitgliederorientierung, eine Wertschätzung des Standortes und

Mitarbeiter, auf die man sich in jeder Situation verlassen kann.

### Fazit

Wer sich erinnern kann, dem gehört die Vergangenheit. Die Heimbau hat eine beeindruckende Vergangenheit. Die kann ihr keiner nehmen. Es geht jedoch um die Zukunft. Und hier gilt: Wer bereit ist, Herausforderungen aktiv anzupacken, dabei aber seine Identität behält, der hat alle Chancen, die Zukunft noch dazu zu gewinnen. Setzen Sie auf das Bewährte, bleiben Sie dabei aber wachsam und bereit für zukunftsweisende Weichenstellungen und überlassen sie nichts dem Zufall. Seien Sie selbstbewusst: Sie haben schon vor 100 Jahren verstanden, worauf es ankommt.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen auch in Zukunft viele gute Entscheidungen. Herzlichen Glückwunsch. Und: Auf die nächsten 100 Jahre.

*\* Zusammenfassung des Festvortrages im Rahmen der Jubiläumsveranstaltung anlässlich des 100. Geburtstages der Heimbau Breisgau eG am 22.05.2019 in Denzlingen (bei Freiburg i. Br.).*

---

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

---

## Benedikt Lenz

### *43. Workshop der Wissenschaftlichen Kommission Organisation an der Westfälischen Wilhelms-Universität, Münster*

Der 43. Workshop der Wissenschaftlichen Kommission Organisation fand vom 13. bis 15. Februar 2019 an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster statt. Vor über 100 Teilnehmern stellten Kommissionsmitglieder sowie Nachwuchswissenschaftler ihre aktuellen Projekte zur Diskussion.

Die WK ORG ist eine im Jahresturnus stattfindende Konferenz, welche Wissenschaftlern aus dem deutschsprachigen Raum, die im Bereich der Organisation und des Managements forschen, eine Plattform bietet. Sie dient der Vorstellung und Diskussion von Forschungsergebnissen und -methoden sowie zur Erörterung aktueller Herausforderungen in der akademischen Lehre und der Kooperation mit der Praxis.

Im Rahmen der diesjährigen Konferenz stellten die teilnehmenden Wissenschaftler über 50 aktuelle Forschungsprojekte parallel in vier Hörsälen im Schloss der WWU Münster den Zuhörern zur Diskussion. Zum einen wurden abgeschlossene Projekte präsentiert, zum anderen konnten Projektideen vorgestellt werden. Für das IfG nahm Benedikt Lenz teil. Zudem eröffnete Prof. Dr. Theurl mit einem Grußwort in ihrer Funktion als Dekanin den Workshop. Im Rahmen der Konferenz fanden verschiedene Vorträge, bspw. zu den Themen Management, Leadership, Crowdsourcing Plattformen, Organisation, Entrepreneurship, Ethics und Governance sowie Arbeitsplatz und Demokratie statt.



Foto: Janis Floer. Lizenz:CC-BY 4.0

Benedikt Lenz, M.Sc. / Wissenschaftlicher Mitarbeiter / IfG Münster

Im Rahmen der Vorträge referierte Benedikt Lenz in einer 20-minütigen Präsentation über seinen aktuellen Projektstand zum Themengebiet der „internen Corporate Governance von Regionalbanken“ und fokussierte dabei die empirischen Ergebnisse seiner Arbeit. Dabei stellte er sich in der anschließenden 10-minütigen Diskussion den Fragen und Anregungen der Teilnehmer. Am Tag vor der Konferenz wurde ein Nachwuchs-Workshop angeboten, an dem Benedikt Lenz ebenfalls teilnahm.

Neben den wissenschaftlichen Vorträgen bot das Rahmenprogramm bei gemeinsamen Mittags- und Abendessen Raum für einen regen Austausch zwischen den Teilnehmern zu aktuellen Themen.

---

👤 Benedikt Lenz  
☎ (0251) 83-2 28 94  
✉ benedikt.lenz@ifg-muenster.de

---

## Benedikt Lenz

### *XXIV. Nachwuchswissenschaftler/innen-Tagung der AGI, Nürnberg*

Die XXIV. Nachwuchswissenschaftler/innen-Tagung der AGI fand vom 12.04.2019 bis zum 13.04.2019 in Nürnberg statt. Vor rund 20 Konferenzteilnehmern stellten Nachwuchswissenschaftler ihre aktuellen Forschungsprojekte den Teilnehmern zur Diskussion.

Die XXIV. Nachwuchswissenschaftler/innen-Tagung (NWT) fand dieses Jahr vom 12.04.2019 bis zum 13.04.2019 an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg statt. Die NWT der Arbeitsgemeinschaft Genossenschaftswissenschaftlicher Institute e.V. (AGI) ist eine im Jahresturnus stattfindende Konferenz, welche die gezielte Förderung von jungen Nachwuchswissenschaftlern sowie den Austausch und die Weiterentwicklung von Wissen auf dem Fachgebiet des Genossenschaftswesens adressiert. Das IfG wurde durch Benedikt Lenz und Dr. Eric Meyer vertreten. Benedikt Lenz präsentierte den aktuellen Stand seines Forschungsprojektes und stellte die Ergebnisse zur Diskussion.

Am ersten Tag fanden zu Beginn zwei Vorträge zur Sharing Economy statt.

Zum einen wurde die Sharing Economy in Deutschland und zum anderen die Herausforderungen und Chancen der Sharing Economy für Genossenschaften aufgegriffen. Die folgenden Vorträge der Nachwuchswissenschaftler bezogen sich vornehmlich auf Kreditgenossenschaften. Es wurden bspw. Forschungsprojekte zur Wahrnehmung ländlicher und städtischer Kreditgenossenschaften, der Rücklagenverwendung von Kreditgenossenschaften und der Bereich des Robo Advisors fokussiert. Im Rahmen dieser Plenarsitzung referierte Benedikt Lenz über seinen aktuellen Projektstand und stellte sich in der anschließenden Diskussion den Fragen und Anregungen den Teilnehmern. Er referierte zum Themengebiet der Corporate Governance von Genossenschaftsbanken. Die Governance von

Banken ist eine in der Literatur recht breit behandeltes Thema. Jedoch gibt es kaum Arbeiten, die die besonderen Aspekte der Genossenschaftsbanken berücksichtigen. Um diese Besonderheiten von Genossenschaftsbanken zu untersuchen, wurden Daten zu internen Governanceaspekten der Genossenschaftsbanken wie z.B. Zahl der Aufsichtsratsmitglieder und auch deren Berufe erhoben, um diese mit den Indikatoren zur Rentabilität und zum Risikoverhalten der Banken in Beziehung zu setzen.

Am zweiten Tag fanden zu Beginn zwei Vorträge zur empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung statt. Die Themen behandelten die Regressionsanalyse von nichtstationären Variablen sowie Experimente und Quasi-Experimente. Die Vorträge zu den Forschungsprojekten bezogen sich unter anderem auf Teillieferungen in Winzergenossenschaften, auf die Erfolgsbewertung fusionierter Winzergenossenschaften und die Entwicklung vietnamesischer Agrargenossenschaften.

© David Hartfle/FAU



Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

➔ Benedikt Lenz  
 ☎ (0251) 83-2 28 94  
 ✉ benedikt.lenz@ifg-muenster.de

# Unsere Partner stellen sich vor

## Genossenschaftsverband – Verband der Regionen

*Partner der Genossenschaften*

Der Genossenschaftsverband – Verband der Regionen ist Prüfungs- und Beratungsverband, Bildungsträger und Interessenvertretung für rund 2.700 Mitgliedsgenossenschaften. Als moderner Dienstleister betreuen wir Unternehmen aus den Bereichen Kreditwirtschaft, Landwirtschaft, Handel, Gewerbe und Dienstleistungen mit rund acht Millionen Mitgliedern in 14 Bundesländern. Rund 1.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Partner, Berater sowie Wegbegleiter für unsere Mitgliedsgenossenschaften.

Es hat die genossenschaftliche Organisation seit jeher stark gemacht, dass sie die richtigen Antworten auf die zentralen Fragen des jeweiligen Marktumfeldes entwickeln konnte. Die enge Verbindung von Finanz- und Realwirtschaft, das Wissen um die regionalen Besonderheiten und die gewachsenen Beziehungen zu den Menschen, die in den Regionen leben, waren von Beginn unserer Historie an ganz wesentliche Eckpfeiler. Sie machen auch heute noch das Geschäftsmodell aus. Der 14 Bundesländer umfassende Genossenschaftsverband – Verband der Regionen mit seinen rund 2.700 Mitgliedsgenossenschaften steht für all das: Für den Brückenschlag zwischen Regionen und Menschen, Branchen und Kompetenzen, Ideen und Märkten. Aktiv fördern wir das Genossenschaftswesen durch Gründungsinitiativen sowie eine intensive Interessenvertretung. Wir sind Sprachrohr unserer Mitglieder inner-

halb und außerhalb des Verbundes. Dies alles erfolgt auf der Basis demokratischer Mitbestimmungsstrukturen unserer Mitglieder.

### Subsidiärer Dienstleister: Kompetenzzentrum für Unternehmensführung

Als subsidiärer Dienstleister arbeiten wir dafür, dass die Genossenschaften

die aktuellen Herausforderungen erfolgreich bewältigen und Wettbewerbsvorteile erzielen können. Dabei denken wir nicht nur nach, sondern auch vor: Wir analysieren den Markt und erkennen Trends. Wir zeigen unseren Mitgliedern Lösungen für komplexe Fragen und Sachverhalte auf. Genossenschaften unterliegen derzeit tiefgreifenden Veränderungen durch

Genossenschaftsverband  
Verband der Regionen

#### 2018 – das Geschäftsjahr in Zahlen



**68.000** Steuerberatungen

**16,4 Millionen** Zugriffe auf die Verbands-Website

**182** Agrargenossenschaften, die von unseren Agrarberatern bei der Antragstellung für die Dürrehilfe unterstützt wurden

rund **6.000** Mandate in der Rechtsberatung

**151.000** Teilnehmertage in unseren Aus-, Fort- und Weiterbildungsangeboten

**45** Neugründungen

den rasanten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel. Die Größe des Verbandes schafft die Voraussetzung für schnelle Antworten und ganzheitliche Leistungen. Wir haben die Experten, die dank ihres fundierten Fachwissens Trends aufnehmen, Leistungen weiterentwickeln und neue Angebote erstellen.

In allen unseren zentralen Kompetenzfeldern nutzen wir Spezialisierungsmöglichkeiten entsprechend dem Bedarf unserer Mitglieder. So verbinden wir Regionalität mit fachlichem Know-how für Banken, Agrar- und Landwirtschaft, Gewerbe und Energie. Als Kompetenzzentrum für Unternehmensführung bieten wir weit mehr als ein gesetzlicher Prüfungsverband im Sinne des Genossenschaftsgesetzes. Wir betreuen unsere Mitglieder mit persönlichen Ansprechpartnern gemeinsam mit den Spezialisten unserer Leistungsbereiche Prüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Bildung und betriebswirtschaftliche Beratung. Unsere Schwerpunkte liegen dabei auf Steuerungssystemen, Prozessen und Organisation sowie Vertriebs- und Digitalisierungsunterstützung.

Als Partner der Genossenschaften sind unsere Mitarbeiter immer am Ort des Geschehens, nah an unseren Mitgliedern und Kunden. Zum Beispiel bieten mehr als 700 erfahrene und hoch qualifizierte Wirtschaftsprüfer, Verbands- und Fachprüfer mit fundierten Branchenkenntnissen und Spezialwissen zur genossenschaftlichen Unternehmenskultur unseren Mitgliedergenossenschaften effiziente



## Genossenschaftsverband Verband der Regionen

Prüfungen sowie eine umfassende Beratung und Betreuung.

Unser Angebotspektrum entwickeln wir permanent inhaltlich weiter – gleichzeitig bauen wir Strukturen und Prozesse auf, in denen die Chancen der Digitalisierung genutzt und Voraussetzungen geschaffen werden für ein agiles Arbeiten. Das ist mehr als ein Kulturwandel, es ist ein Kultursprung, den wir anstreben, um unmittelbar auf Herausforderungen zu reagieren und auch künftig passgenaue Dienstleistungen anbieten zu können.

### Gemeinsamkeit in der genossenschaftlichen Familie

Die gewachsene kulturelle, ideelle, aber oft auch persönliche Basis zwischen Verband und Mitgliedern bildet das Fundament, um aus gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen Strategien abzuleiten: Gemeinsam können wir selbstbewusst gegenüber der Politik auftreten. Hilfreich ist dabei die Tatsache, dass wir für viele politische Probleme genossenschaftliche Lösungen bieten können, seien es Ärztegenossenschaften zum Erhalt der ländlichen medizinischen Infrastruktur, seien es Breitbandgenossenschaften zur Versorgung mit moderner Kommunikationstechnologie, seien es neue Wohnformen. Hier leisten neu gegründete, kleine Genossenschaften einen Bei-

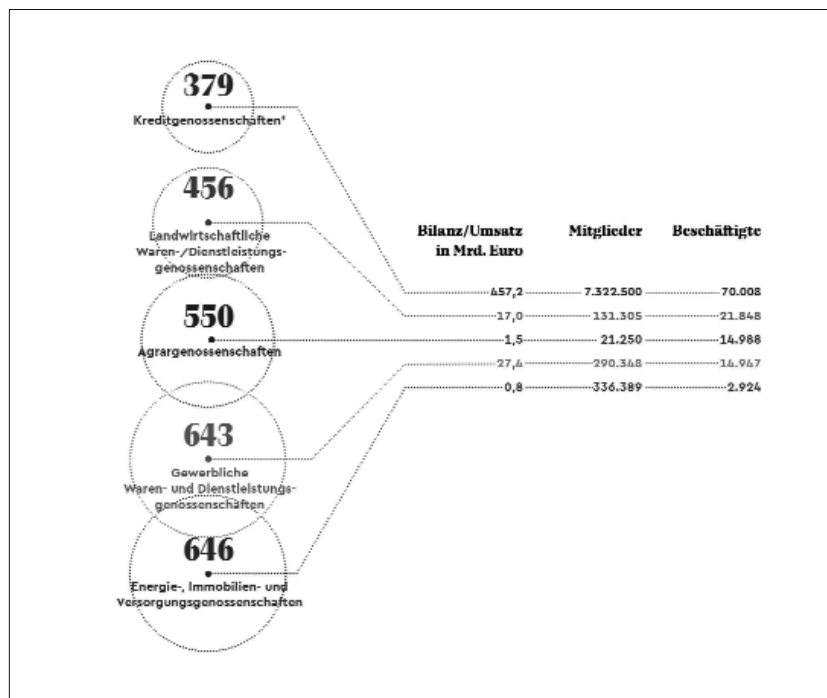


Siegfried Mehring,  
Mitglied des Vorstandes

trag für die großen etablierten Genossenschaften. Umgekehrt sind z.B. die Volksbanken und Raiffeisenbanken nicht nur als Finanzierungspartner, sondern auch durch ehrenamtliches Engagement der Vorstände und Mitarbeiter vielfach Geburtshelfer für Nachwuchs in der genossenschaftlichen Familie. Das verbindet uns – das gemeinsame Auftreten nach außen, das Profitieren von genossenschaftlichen Lösungen, die Stärkung unseres Images – auch und gerade durch kleinere Mitglieder!

### Genossenschaftsverband als Systemintegrator

Für unsere Mitglieder sind wir so nicht nur Lösungsanbieter für unternehmerische Herausforderungen, sondern auch Plattform für Vernetzung und Differenzierung. Dies hat entscheidende Bedeutung für die zukünftige Potentialausschöpfung der Genossenschaften. Denn die zukünftige



Genossenschaftsverband 2018 auf einen Blick – Anzahl Genossenschaften  
 • Genossenschaftsverband einschließlich Sonderinstitute, ohne DZ Bank

Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft wird geprägt sein von verschwimmenden klassischen Branchengrenzen, Wertschöpfungsprozesse werden neu organisiert. Die isolierte Betrachtung geografisch oder nach Sektoren abgegrenzter Märkte führt in der modernen Ökonomie in die Sackgasse. Ein 14 Bundesländer und die verschiedensten Branchen umfassender Verband wirkt hier als Systemintegrator: Es geht darum, Kernkompetenzen zu definieren und gleichzei-

tig über den Horizont von Unternehmen, Stadt oder Bundesland, Qualifikation etc. hinaus zu gestalten. Unser wichtigster Auftrag bleibt dabei die Sicherung der unternehmerischen Eigenständigkeit und Zukunftsfähigkeit der Genossenschaften. Dafür arbeiten wir auch eng mit der Wissenschaft zusammen. Das Institut für Genossenschaftswesen in Münster liefert wichtige Impulse für die Wertschöpfung in Kooperationen. Als sein Partner stehen wir für den

Transfer von Forschung und Lehre in die unternehmerische Praxis der Genossenschaften.

---

☎ Siegfried Mehring  
 ☎ (0211) 16091-4610  
 ✉ siegfried.mehring@genossenschaftsverband.de

---

Alle Fotos und Abbildungen wurden uns freundlicherweise vom Genossenschaftsverband – Verband der Regionen zur Verfügung gestellt.

# Publikationen

## Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 130 Kartellverhalten auf deutschen und europäischen Märkten



Die Kartellverfolgung in Deutschland und in der EU hat in den letzten zwei Jahrzehnten zunehmend an Bedeutung gewonnen, was sich insbesondere in der hohen Aufdeckungsquote von Kartellen sowie in den damit verbundenen Geldbußen widerspiegelt. Die Gründe für eine Intensivierung der Kartellverfolgung sind die unerwünschten Wirkungen für die Gesamtwirtschaft und die Verbraucher, die durch Kartelle entstehen, wie beispielsweise Preiserhöhungen. Daher ist eine Identifizierung der Determinanten wichtig, die zu einer Kartellanfälligkeit von Branchen führen und sich gleichzeitig auf die Kartelldauer auswirken. Auf diese Weise können gefährdete Märkte von den Wettbewerbsbehörden stärker beobachtet werden, um wettbewerbswidrigen Absprachen vorzubeugen oder diese

zügiger aufzudecken. Die Dissertation identifiziert die Determinanten der Marktstruktur, die in einem Zusammenhang mit dem Kartellverhalten stehen. Die Basis bilden Kartellfälle, die bereits durch die EU-Kommission oder das Bundeskartellamt aufgedeckt wurden.



Sandra Maria Swoboda

Kartellverhalten auf deutschen und europäischen Märkten – Eine empirische Analyse aufgedeckter Kartellfälle unter Berücksichtigung der Marktstruktur, Münstersche Schriften zur Kooperation, Bd. 130, Aachen: Shaker, 2018, 224 S., 29,80 €.

## Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 131 Fusionen deutscher Genossenschaftsbanken vor dem Hintergrund des Förderauftrags

In den vergangenen Jahren ist ein starker Zuwachs von Fusionen innerhalb der Genossenschaftlichen Finanzgruppe zu verzeichnen. Dabei stehen die Mitglieder im Fokus. Inwieweit vermutete Auswirkungen auf die Mitgliederförderung gegenüber den Mitgliedern kommuniziert werden, wurde bisher noch nicht untersucht. Fusionen von Genossenschaftsbanken bedürfen nicht nur der expliziten Zustimmung der Mitglieder, sondern sind ausschließlich durch den Erhalt oder die Entstehung von Mitgliedervorteilen zu rechtfertigen. Die vorgelegte Arbeit untersucht anhand einer



skalierenden Inhaltsanalyse knapp 10.000 Quasi-Sätze, die sich mit dem Förderauftrag direkt oder indirekt auseinandersetzen, und in der externen Fusionskommunikation von 203 Genossenschaftsbanken, die im Jahr 2014 bis 2016 fusioniert haben, identifiziert werden. In der Summe zeigen die Ergebnisse, dass Genossenschaftsbanken – unabhängig von ihrer Größenordnung – eine umfassende, eindeutige und mit Einschränkungen objektive MemberValue-Strategie, die überwiegend indirekt zum Ausdruck kommt, kommunizieren.



Vanessa Arts

Fusionen deutscher Genossenschaftsbanken vor dem Hintergrund des Förderauftrags – Eine empirische Analyse der MemberValue-Kommunikation, Münstersche Schriften zur Kooperation, Bd. 131, Aachen: Shaker, 2018, 318 S., 29,80 €.

# Pinnwand



Kilian Baumann ist seit dem Februar 2019 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen. Kilian Baumann hat in Münster Volkswirtschaftslehre im Bachelor und Master studiert. Seine Schwerpunkte waren hierbei u.a. die Wohnungswirtschaft und Regionalökonomik. In seiner Tätigkeit am IfG wird er sich mit den Determinanten von Mietpreisen beschäftigen.



Seit März 2019 ist Matthias Vogt wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG. Er hat in Münster Volkswirtschaftslehre im Bachelor und Master studiert und sich hierbei auf verkehrs- und industrieökonomische Fragestellungen spezialisiert. Am IfG wird er sich mit Fragen der Plattformökonomie befassen.



Mit Beginn des Juni ist Vinzenz Peters zum IfG-Team hinzugestoßen. Nach seinem Bachelor-Abschluss in Volkswirtschaftslehre studiert er aktuell ebenfalls Volkswirtschaftslehre im Master. Werkstudententätigkeiten und Praktika führten ihn u.a. zur DZ Hyp und zur Deutschen Bundesbank.



Die Dissertation „Fusionen deutscher Genossenschaftsbanken vor dem Hintergrund

des Förderauftrags“ von Dr. Vanessa Arts wurde mit dem VKB-Wissenschaftspreis 2018 ausgezeichnet.

Zum sechsten Mal hatte die European Association of Cooperative Banks den Young Researcher Award ausgeschrieben. Unter den zahlreichen eingereichten Papieren wählte die internationale Jury die Arbeiten von Dr. Susanne Günther (Peer Monitoring on internal capital markets? Empirical evidence from German cooperative banks) und Dr. Andreas Schenkel (Proportionality of Banking Regulation: Evidence from Germany) aus, die beide während ihrer Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiter am IfG entstanden sind.







Neu zum IfG-Team hinzugestoßen sind Ashkan Morady, Bennet Widderich, und Rebecca Zurek. Linda Hoffmann ist von einem Auslandsaufenthalt zurückgekehrt und seit April wieder Studentische Mitarbeiterin am IfG.



Zur Aufnahme eines Praktikums haben Sönke Behrens, Nina Hedtfeld, Robin Kehl und Benedikt von Albedyll das Studententeam des IfGs verlassen. Sebastian Riedmiller absolviert im Sommer ein Auslandssemester. Johannes Söpfer, Sophie Bayer, Darline Holterbork und Claudia Biller haben ihr Studium beendet und ebenfalls das Team verlassen.



# Im Fokus

## Genossenschaften und das Wettbewerbsrecht

*Notwendige Leitliniendiskussion*

Selbstverständlich unterliegen Genossenschaften dem Kartellrecht und das GWB ist auf sie anzuwenden und selbstverständlich werden Genossenschaften nicht gegründet, um sich dem Kartellrecht zu entziehen. Nun ist dieses Verhältnis zu einem aktuellen Thema geworden. Es wird als notwendig erachtet, die Kompatibilität zwischen Genossenschaftsgesetz und Kartellrecht auszuloten. Dies hat mehrere Gründe.

Erstens hat sich das Bundeskartellamt in den vergangenen Jahren mit mehreren Genossenschaften auseinandergesetzt und sich zu einzelnen Ausgestaltungsfacetten kritisch geäußert. Zweitens sind vor allem gewerbliche und landwirtschaftliche Genossenschaften einem deutlich gestiegenen Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Drittens haben die Regierungsparteien im Koalitionsvertrag die Klärung der Vereinbarkeit des Kartellrechts mit dem Genossenschaftswesen festgeschrieben. Diese drei Gründe stehen in einem Zusammenhang.

### Unter Beobachtung

Bereits 2016 hat sich das Bundeskartellamt ausführlich mit dem Milchmarkt auseinandergesetzt und im März 2017 ein Sachstandspapier zu den Rohmilch-Lieferbedingungen veröffentlicht. In den typischen Lieferbedingungen zwischen den Landwirten als Mitgliedern und ihren Molkereien als Genossenschaften wurden Wettbewerbshemmnisse geortet. Vor allem die Kombination einer vollständigen Milchhandlungs- und Milch-

abnahmeverpflichtung, langfristigen Verträgen und langen Kündigungsfristen, Referenzpreissystemen und Auszahlungsmodalitäten, die zulasten der Mitglieder gehen würde, wurde kritisiert. Ein Musterverfahren gegen die Deutsche Milchkontor eG, die größte deutsche Molkerei, wurde geführt und im Januar 2018 eingestellt, da diese ihre Lieferbedingungen verändert und die Kündigungsfristen gekürzt hatte. Kürzlich hat das Bundeskartellamt Geldbußen gegen den Fahrradgroßhändler ZEG Zweirad-Einkaufs-Genossenschaft eG (ZEG) und deren Verantwortliche wegen einer vertikalen Preisbindung mit 47 Fahrradeinzelhändlern in Höhe von insgesamt rd. 13,4 Mio. Euro verhängt. Das Verfahren wurde im Wege der einvernehmlichen Verfahrensbeendigung abgeschlossen. Beide Fälle betreffen wesentliche Elemente der Binnenstruktur der genossenschaftlichen Zusammenarbeit.

### Prüfauftrag im Koalitionsvertrag

Es ist davon auszugehen, dass die Binnenstruktur von genossenschaft-

lichen Kooperationen, die Governance der Zusammenarbeit, in kartellrechtlicher Hinsicht deutlich wichtiger werden wird, wenn aktuelle Entwicklungen in die Überlegungen einbezogen werden. Daher ist die Absicht wichtig und notwendig, die in den Zeilen 2924-2927 des Koalitionsvertrages der derzeitigen Regierung formuliert wird: „Für die Vereinbarkeit des Kartellrechts mit dem Genossenschaftswesen, das wir stärken wollen, werden wir die entsprechenden Bedingungen schaffen und dafür Leitlinien für die Vereinbarkeit mit dem deutschen Kartellrecht entwickeln.“ Diese Formulierung scheint auf der Einschätzung zu basieren, dass die Vereinbarkeit bisher nicht gegeben war oder in Zukunft beeinträchtigt sein könnte. Der Vollständigkeit halber sei darauf hingewiesen, dass im Falle einer fehlenden Vereinbarkeit nicht nur Leitlinien Abhilfe schaffen könnten, sondern alternativ eine Berücksichtigung in der anstehenden Novelle des GWB ebenso möglich wäre wie eine Änderung des Genossenschaftsgesetzes.

## Gegensätzliche Positionen

Es sind gegensätzliche Reaktionen auf die bevorstehende Leitlinien-Diskussion zu vernehmen, die nun begonnen wurde. Erstens wird betont, dass Genossenschaften den Wettbewerb in jenen Wirtschaftsbereichen stärken, in denen mittelständische Unternehmen strukturell bedingt gegenüber größeren Wettbewerbern nicht wettbewerbsfähig wären und isoliert den Markt verlassen müssten. Das Genossenschaftsgesetz enthält die Regeln und die Spielräume für die Ausgestaltung der genossenschaftlichen Zusammenarbeit. Auf dieser Grundlage ist zweitens zu prüfen, ob sich die strukturelle Benachteiligung von mittelständischen Unternehmen oder von genossenschaftlich organisierten Kooperationen durch aktuelle Entwicklungen geändert hat, so dass es zu einer neuen Auslotung dieses Verhältnisses kommen sollte. Drittens ist die Einschätzung präsent, dass das Kartellrecht ohnehin Ausnahmeregelungen kennt, die für alle Rechts- und Kooperationsformen gelten. Viertens sind Stimmen zu vernehmen, die davor warnen, dass es durch die Umsetzung des Prüfungsauftrages im Koalitionsvertrag zu einer nicht gerechtfertigten Privilegierung einer Gruppe von Unternehmen kommt.

## Struktureller Wettbewerbsnachteil

Die beabsichtigte Prüfung, Diskussion und Klärung des Verhältnisses ist zweifellos sehr notwendig, weil eine grundsätzliche Frage bislang ungeklärt blieb. Genossenschaftliche Ko-

operationen sind institutionentheoretisch hybride Organisationen, die sowohl Elemente von integrierten Unternehmen als auch solche von spezialisierten Marktteilnehmern aufweisen. Dieser Hybridität trägt das Kartellrecht derzeit nicht Rechnung. Dies war unter den Rahmenbedingungen der Vergangenheit von geringerer Bedeutung, entwickelt sich nun aber

Entwicklungen treffen besonders ausgeprägt das Angebot von Dienstleistungen aller Art, z.B. in Handwerk, Banken, Beratung, Handel. Im Ergebnis bildet sich ein größer werdender Wirtschaftsbereich heraus, in dem klein bleibende Unternehmen, die sich auf einen Teil der Wertschöpfungskette konzentrieren, im Wettbewerb mit integrierten Unternehmen



zu einem kartellrechtlich bedingten Wettbewerbsnachteil gegenüber integrierten Unternehmen und Plattformen.

## Geänderte Wertschöpfungsmodelle

Die Wertschöpfung wird dezentraler, projektorientierter, flexibler, was nicht zuletzt durch die Digitalisierung ermöglicht wird. Diese Entwicklung wird zusätzlich dadurch getrieben, dass Unternehmen ehemals integrierte Aktivitäten auslagern oder bereits vor Jahrzehnten ausgelagert haben. Beide

stehen, die deutlich größer sind und weiter wachsen werden. Manche dieser kleinen Unternehmen sind in genossenschaftliche Kooperationen eingebunden. Diese ermöglichen wirtschaftliche Teilhabe, die sonst unterbleiben würde, z.B. durch die Organisation von größeren Aufträgen, die Teilung von Infrastrukturen, die gemeinsame Vermarktung ihrer Leistungen oder die gemeinsame Beschaffung. Wären die Kooperationen nicht möglich oder nicht zulässig müssten sie den Markt verlassen, was den Wettbewerb verringern würde.



### **Kooperative Wertschöpfung**

Genossenschaften sind nur eines von mehreren Kooperationsmodellen. Gemeinsam ist ihnen, dass die Wertschöpfung über Unternehmensgrenzen hinweg organisiert wird. Trotz einer Vielfalt von Motiven und Zielen steht für die kooperierenden Unternehmen im Vordergrund, effizienter oder innovativer zu werden. Gerade die kleineren spezialisierten Unternehmen benötigen Partner, nicht selten bereits bei der Gründung. Solche Partnerschaften werden über Verträge oder gemeinsame Gesellschaften abgesichert. Den vertikal integrierten Unternehmen stehen somit Organisationen gegenüber, die deren Nachteile, die aus ihrer hierarchischen Struktur oder ihrer Größe stammen, vermeiden können. Die Empirie zeigt eine Zunahme von Kooperationen, Netzwerken und Partnerschaften und zwar in allen Wirtschaftsbereichen, auch deswegen weil kooperative Wertschöpfungsketten schnell neu

und variabel konfiguriert werden können. Dies kommt aktuellen Entwicklungen der temporären Auflösung einzelner Stufen, der Vermischung von Großhandel und Einzelhandel etc. entgegen.

### **Kartellrechtliche Relevanz**

Sind diese Entwicklungen kartellrechtlich relevant? Eine Antwort bedarf der Berücksichtigung des Kerns von Kooperationen. Solche haben immer zwei Ebenen, auf denen wirtschaftlich gehandelt wird: das einzelne Partnerunternehmen und die Gemeinschaftsebene, z.B. das genossenschaftliche Unternehmen oder eine andere Kooperationsgesellschaft. Zwischen diesen beiden Ebenen besteht eine Arbeitsteilung, das Binnenverhältnis der Kooperation. Es enthält die Wertschöpfungsstruktur, die gemeinsam organisierten Leistungen, die Rechte und Pflichten der Partner. In organisatorischer Hinsicht bildet die Binnenbeziehung der Kooperation die Alternative zum integrierten

Unternehmen, zum Konzern. Die Unternehmen beider Ebenen haben ihre jeweiligen Berührungen zu Märkten. Die Koexistenz der Binnenbeziehung und der marktlichen Schnittstellen macht die Hybridität einer jeden Kooperation aus. Es ist selbstverständlich, dass für die Schnittstelle mit dem jeweiligen Markt das Kartellrecht relevant ist. Dies betrifft sowohl das Verbot von Kartellen als auch ein Abwägen von Effizienz und wirtschaftlicher Macht von Vereinbarungen.

### **Binnenverhältnis als Kern**

Wie aber ist das Binnenverhältnis zwischen den Unternehmen der beiden Ebenen einzuordnen? Da es sich um eine Alternative zum integrierten Unternehmen handelt, muss dieses auch das Referenzmodell bilden. Diese Sichtweise legt einen Wettbewerb von Organisationsformen auf einem level playing field zugrunde. Die Unternehmen der beiden Ebenen dürfen kartellrechtlich nicht als unverbunden betrachtet werden. Es darf dort nicht von einem Markt ausgegangen werden, wo keiner ist. Die Klärung und Festschreibung dieser Sichtweise sollte einer der wesentlichen Inhalte der beabsichtigten Leitlinien und der Ausgangspunkt der Diskussion sein. Auch Genossenschaften werden in Zukunft ihre Kooperationen intensivieren, mehrstufige Metakooperationen eingehen. Eine Klärung ist unabdingbar, um Rechtssicherheit für alle Beteiligten herzustellen. Dabei geht es nicht um eine kartellrechtliche Benachteiligung oder eine Privilegierung von „genossen-

schaftlichen Stufenverbänden“, sondern um ihre konsistente Einordnung.

### Genossenschaftliche Governance

Anders als manche Kooperationsmodelle zeichnen sich Genossenschaften durch eine von vorneherein längerfristig beabsichtigte Beziehung zwischen den beiden genannten Ebenen aus, was durch das Genossenschaftsgesetz detailliert geregelt ist. Die Kooperationspartner (die Mitglieder der Genossenschaft) delegieren in einem genau definierten Prozess Gemeinschaftsaufgaben an die zentrale Ebene, das genossenschaftliche Unternehmen, dessen Eigentümer sie sind. Einbezogen sind auch Kontroll- und Weisungsrechte, die sie selbst nicht mehr wahrnehmen und im eigenen Interesse abgeben. Sie sind sowohl Eigentümer als auch Nachfrager. Andererseits bleiben sie die Prinzipale, die die wesentlichen strategischen Entscheidungen treffen. Ihre Mitwirkungsrechte sind gesetzlich konkretisiert und festgeschrieben. Die gemeinsam organisierten Leistungen, der MemberValue, kommt immer und ausschließlich den Kooperationspartnern zugute. Er kann also als „sympathischer ShareholderValue“, verstanden werden. Dass die Entscheidungsträger von ihren Entscheidungen betroffen sind, ist ein konstituierendes Element von Genossenschaften und gilt auch für mehrstufige Systeme.

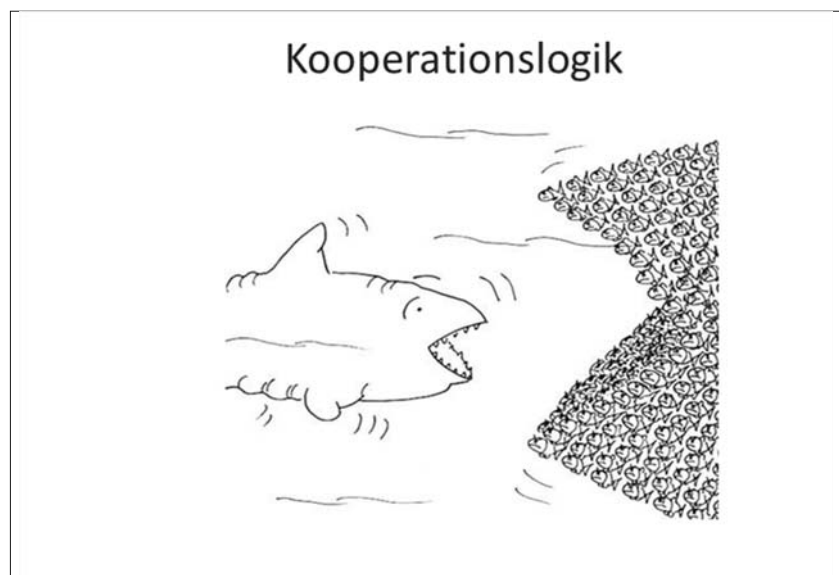
### Verlängerung der Wertschöpfungskette

Daraus folgt, dass die gemeinsam organisierten Leistungen (z.B. Projekt-

organisation, Beschaffung, Vermarktung, Produktion) eine Verlängerung der Wertschöpfungskette der Kooperationspartner sind, einem integrierten Unternehmen nachempfunden. Dieses genossenschaftliche Binnenverhältnis bildet sowohl die Abgabe unternehmerischer Rechte als auch das Behalten wesentlicher Eigentümerrechte ab, die sie gegenüber dem Genossenschaftsunternehmen in gesetzlich geregelten Prozessen ausüben. Struktur und Inhalte der Allokation der Rechte auf den beiden Ebenen sind mit dem Eintritt in eine genossenschaftliche Kooperation bekannt. Diese Rechte sind genossenschaftsgesetzlich geregelt und in Statuten als das Innenverhältnis der Organisation der Wertschöpfung festgeschrieben. Die Genossenschaftsunternehmen sind subsidiäre Einrichtungen ihrer mittelständischen Mitglieder, die ohne diese häufig nicht mehr existenzfähig wären, so dass es zu einer Verringerung des Wettbewerbs und zu Marktkonzentrationen kommen würde.

### Notwendiger Investitionsschutz

Dieser Aspekt der genossenschaftlichen Kooperation bezieht sich auf die Argumentation des Bundeskartellamtes im eingangs angeführten Sachstandspapier zu den Rohmilch-Lieferbedingungen. Dieser ist entgegenzuhalten, dass die gesellschaftsrechtlich abgesicherte Ausgestaltung des Binnenverhältnisses von den Mitgliedern im eigenen Interesse eingegangen wurde, die Eigentümer also nicht vor dem eigenen Unternehmen geschützt werden sollten. Dass die Zusammenarbeit langfristig angelegt und abgesichert ist, ist mit dem Investitionsschutz der gemeinsam geschaffenen Infrastrukturen zu begründen. Gerade deswegen ist Rechtssicherheit für die Kooperationspartner zu fordern. Es ist schwer nachvollziehbar, dass die Ausgestaltungsmöglichkeiten des Genossenschaftsgesetzes kartellrechtlich beschränkt werden und dass das Wettbewerbsrecht dort angewendet werden



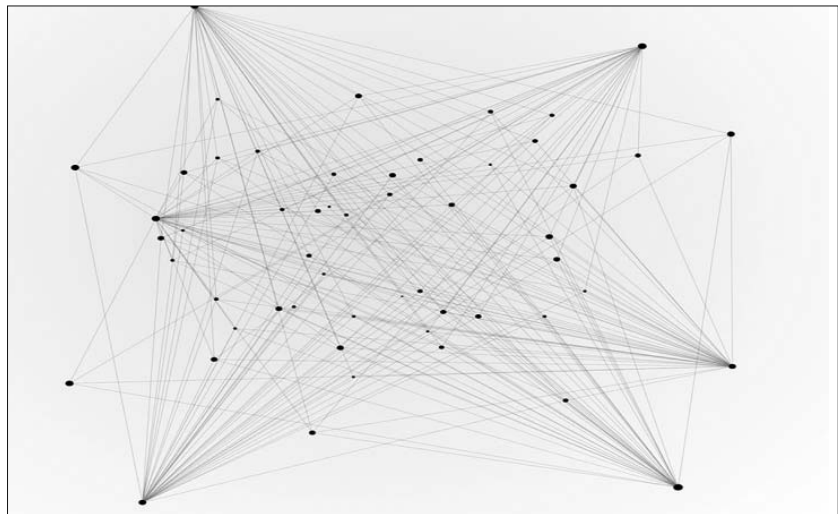
soll, wo keine Markttransaktionen stattfinden.

### Unabdingbarer Datenaustausch

Nun gilt es aktuelle Entwicklungen und ihre Konsequenzen zu berücksichtigen. Elektronisch gestützte Datenprozesse und ihre Dokumentation begleiten die Wertschöpfung. Big Data wird zur Basis von Vertriebsstrategien und Omni-Channel-Lösungen. Das Zusammenbringen von verteilten Informationen im integrierten Unternehmen ermöglicht eine effektive Preis-, Kosten- und Markenstrategie. Genossenschaftlichen Kooperationen stehen diese Möglichkeiten hingegen nicht offen. Der Datenaustausch ist für die Organisation der gemeinsamen Leistungen und der Wertschöpfungskette ebenso unabdingbar wie für die Ausübung der verteilten Rechte und die Feststellung des Anpassungsbedarfes der Mitgliedsunternehmen.

### Leistungsfähiger Datenverbund

Die Vergemeinschaftung von Daten in genossenschaftlichen Kooperationen, ein leistungsfähiger Datenverbund, ist heute eine wesentliche Voraussetzung für die Existenzfähigkeit der kooperierenden Unternehmen. Ein wettbewerbsrechtlich akzeptierter Informationsaustausch in genossenschaftlichen Verbänden würde einen fairen Wettbewerb auf Augenhöhe mit integrierten Konkurrenten ermöglichen, die selbstverständlich einen Datenverbund nutzen können, auch für Einkaufskonditionen und Wirtschaftskennzahlen. Genossenschaften hingegen dürfen ihre Produkte heute zwar



in einem gemeinsamen Online-Shop verkaufen, wettbewerbsrechtlich bedingt dürfen sie sich aber nicht über Qualität und Preisgestaltung austauschen.

### Digitale Transformation

Die gemeinsam organisierten Leistungen in genossenschaftlichen Kooperationen sind heute immer mehr die Entwicklung von Instrumenten und Praktiken zur Anpassung an neue Entwicklungen. Sie stehen im Wettbewerb mit global agierenden Konzernen, Internetanbietern oder Filialnetzen, die auf eine hohe Kapitalbasis zurückgreifen können. Diesen Gegebenheiten mit individuellen Versuchen entgegenzutreten ist weder effektiv noch sinnvoll. Eine gemeinsame Strategie zu entwickeln ist gerade die Aufgabe von Verbänden, um die Wettbewerbsfähigkeit ihrer mittelständischen Mitglieder auch vor neuen Rahmenbedingungen sicherzustellen. Auch hier geht es darum, dass die Zusammenarbeit als Instrument der Anpassungsfähigkeit und der wirt-

schaftlichen Existenz anerkannt wird. Die digitale Transformation mittelständischer Unternehmen zu ermöglichen, sie die Vorteile der Digitalisierung nutzen zu lassen, setzt voraus, das Innenleben der Kooperation nicht gegenüber den integrierten Wettbewerbern zu benachteiligen.

### Genossenschaftliche Plattformen

Die aktuelle wettbewerbsrechtliche Einschätzung und Praxis kann daher die Digitalisierung zur Existenzbedrohung genossenschaftlicher Kooperationen werden lassen. Dies gilt umso mehr, je größer die Bedeutung von Plattformen wird, die längst zu den Siegern im Kampf um die Kundenschnittstellen geworden sind. Es gelingt ihnen Wertschöpfung und Gewinne umzuverteilen und zusätzliches Wachstum zu generieren, was Konzentrationsfördernd wirkt. Die Eigentümer der Plattformen sind meist kapitalkräftige Investoren, was die Bezeichnung als Plattformenkapitalismus begründet. Es sind zahlreiche

genossenschaftliche Verbände, die heute von Plattformen angegriffen werden, wie Handel, Handwerk, Anbieter von Dienstleistungen, landwirtschaftliche Unternehmen, als auch die Genossenschaftsbanken. Die offensive Strategie für genossenschaftliche Kooperationen besteht darin, zusammen die digitale Transformation zu bewältigen, was die oben skizzierte Intensivierung der Kooperation voraussetzt. Konsequenterweise können sie sich auf diese Weise zu genossenschaftlichen Plattformen weiterentwickeln. So könnte auch ein Beitrag zur Begrenzung der wirtschaftlichen Macht von Google, Amazon, Facebook, Apple etc. geleistet wer-

den. Solche Strategien setzen allerdings die adäquate wettbewerbsrechtliche Einordnung genossenschaftlicher Kooperationen zwingend voraus.

### Fazit

Die größte Stärkung von Genossenschaften, die laut Koalitionsvertrag beabsichtigt ist, entsteht erstens durch die Vermeidung ihrer Diskriminierung. Dies gilt auch für das Kartellrecht. Zweitens sind die kartellrechtlichen Konsequenzen des hybriden Charakters genossenschaftlicher Kooperationen konsequent, unter Berücksichtigung der aktuellen Rahmenbedingungen zu klären. Beides er-

möglicht drittens Rechtssicherheit für die kooperierenden Unternehmen und den damit verbundenen Beitrag zu einem wettbewerbsfähigen Mittelstand vor den aktuellen und zukünftigen Rahmenbedingungen. Um dies zu erreichen, ist eine Klärung des Verhältnisses von Kartellrecht und genossenschaftlicher Ökonomie dringend geboten.

---

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

---

#### 📌 Information

Dieser Beitrag wurde am 6. März 2019 mit geringfügigen Änderungen als Blogbeitrag in *Wirtschaftspolitische Freiheit: Das ordnungspolitische Journal* veröffentlicht: <http://wirtschaftlichefreiheit.de/wordpress/?p=24779>

---

### Benutzte Literaturquellen:

Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2018): "Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen in der Fassung der Bekanntmachung vom 26. Juni 2013 (BGBl. I S. 1750, 3245), das zuletzt durch Artikel 10 des Gesetzes vom 12. Juli 2018 (BGBl. I S. 1151) geändert worden ist", <https://www.gesetze-im-internet.de/gwb/BJNR252110998.html>

Deutscher Bundestag (2017): Das Spannungsverhältnis zwischen Genossenschaftsrecht und Wettbewerbsrecht. Vor dem Hintergrund der genossenschaftlichen Milchvermarktung, Dokumentation, WD 7-3000 - 052/1726. April 2017, <https://www.bundestag.de/resource/blob/509988/e56c50fb4b09b4881358e280e79b72c3/wd-7-052-17-pdf-data.pdf>

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](https://www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/2018/03/2018-03-14-koalitionsvertrag.pdf;jsessionid=B138C4F3ED0CE91619394D4E291AB445.s4t1?__blob=publicationFile&v=5)

# Das aktuelle Stichwort

## Das Institut für Genossenschaftswesen Münster

### *Weichenstellungen und Entwicklungslinien*

2019 feiert die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster seine ersten 50 Jahre als eigenständiger Fachbereich, 1969 entstanden aus der Trennung der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät. Die Wurzeln des Instituts für Genossenschaftswesen als eines der größten Institute der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät reichen weit in die „alte Fakultät“ zurück. Anlässlich des Fakultätsjubiläums wurde die Historie des Instituts für den Jubiläumsband skizziert. Dieser Beitrag wird hier mit kleinen Ergänzungen wiedergegeben.

Das Institut für Genossenschaftswesen (IfG) wurde 1947 in der Rechts- und Staatswissenschaften Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster gegründet. Der Dekan der Fakultät wandte sich am 5. August 1947 an den Kultusminister des Landes Nordrhein-Westfalen, um dessen Zustimmung zur „Begründung eines Instituts für Genossenschaftswesens an der Universität Münster“ zu erlangen, das die zuständigen Fakultätsgremien beschlossen hatten. Die Gründung des Instituts wurde am 14. Oktober 1947 durch den Kultusminister genehmigt und am 17. Dezember 1947 vollzogen. Als Institutszweck wurde, wie aus den Fakultätsakten hervorgeht, festgeschrieben, „den gegenwärtigen Stand und die Entwicklungsmöglichkeiten des Genossenschaftswesens in Deutschland und im Ausland wissenschaftlich zu verfolgen und die Ergebnisse der Forschung der genossenschaftlichen Praxis zugänglich zu machen.“

### **Genossenschaftliche Forschung**

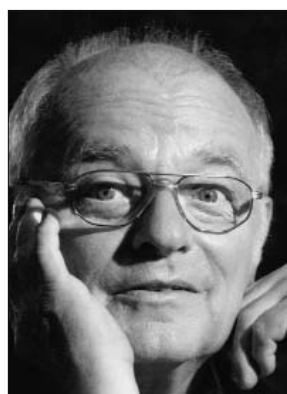
Gemeinsam mit dem Institut wurde als Förderverein die Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e.V. ins Leben gerufen, die auch heute noch wichtige Aufgaben erfüllt. Diese Kombination würde heute als eine Public Private Partnership bezeichnet werden. Vertreter der genossenschaftlichen Praxis (Unternehmen und Verbände) unterstützten von Beginn an konsequent die Gründung des Instituts, sahen sie doch nach den Verwerfungen der vorangegangenen Jahre die Notwendigkeit die besondere Eignung ihres Geschäftsmodells für eine marktwirtschaftliche und demokratische Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung wissenschaftlich unabhängig zu fundieren und zu kommunizieren. Zusätzlich bestand die Hoffnung auf eine Zunahme akademisch gut ausgebildete Mitarbeiter und Führungskräfte sowie die Weckung des Interesses junger Men-

schen, selbst Unternehmen mit genossenschaftlicher Governance zu gründen.

### **Third mission**

Diese Kooperation bringt zum Ausdruck, dass die heute von Universitäten häufig eingeforderte Erfüllung einer „third mission“ neben wissenschaftlicher Forschung und akademischer Lehre, also der Praxistransfer und die damit verbundene gesellschaftliche Verantwortung, von seinen Anfängen an für das Institut für Genossenschaftswesen große Bedeutung hatte. Zusätzlich ist hervorzuheben, dass die Zusammenarbeit von Wissenschaftlern unterschiedlicher Fachrichtungen (Volkswirte, Betriebswirte, Wirtschaftsinformatiker, Rechtswissenschaftler, Soziologen u.a.) die Institutsgeschichte prägt. Je nach thematischen Schwerpunkten der Forschungsprojekte bestanden temporär eigene Abteilungen wie z.B. für das Genossenschaftsrecht, für Ge-





Prof. Dr. Hans-Jürgen Seraphim, Prof. Dr. Erik Boettcher, Prof. Dr. Holger Bonus und Prof. Dr. Theresia Theurl

nossenschaften in Entwicklungsländern/Lateinamerika oder für Ostwirtschaft/Vergleich der Wirtschaftssysteme.

### IfG-Governance

Die Institutsleitung oblag, wie heute auch, einem Geschäftsführenden Direktor. Dies war von der Gründung bis 1962 Prof. Dr. Hans-Jürgen Seraphim, auf den Prof. Dr. Erik Boettcher (1963-1984) folgte. Von ihm übernahm Prof. Dr. Holger Bonus 1984 die Leitung, auf ihn folgte im Jahr 2000 Prof. Dr. Theresia Theurl. Unterstützt wurden sie dabei von zahlreichen Direktoren und Geschäftsführern. Eine Vielzahl an wissenschaftlichen und studentischen Mitarbeitern sowie ein leistungsfähiges Sekretariat ermöglichten von Beginn an zahlreiche Forschungsprojekte mit einem vielfältigen Themenspektrum, ein starkes Engagement in der Lehre sowie einen erfolgreichen Praxistransfer durch Veranstaltungen und Publikationen. Dies zieht sich durch die Jahrzehnte. Aktuell ist Dr. Eric Christian Meyer der Geschäftsführer des IfG und Frau An-

drea Langer-Ballion leitet das Sekretariat. Umfassende Informationen zu den Strukturen und Personen des IfG in seinen ersten 50 Jahren finden sich in dem von Wilhelm Jäger, langjähriger Geschäftsführer, herausgegebenen Band „Freiheit und Bindung als Grundlagen der marktwirtschaftlichen und demokratischen Ordnung“ (Verlag Regensburg, Münster 1998).

### Genossenschaften in Entwicklungsprozessen

Die Entwicklung der inhaltlichen Schwerpunkte der Forschungs- und Transferaktivitäten korrespondieren einerseits mit den Fortschritten der theoretischen und methodischen Grundlagen und andererseits mit den Herausforderungen der genossenschaftlichen Ökonomie, später ergänzt durch die Analyse jedweder Formen von Unternehmenskooperationen. Am Beginn standen – den historischen Rahmenbedingungen geschuldet – grundsätzliche Fragen zu den Stärken und Grenzen von genossenschaftlichen Aktivitäten in Entwicklungsprozessen (Wiederaufbau in Deutschland, bald auch in Entwick-

lungsländern), die Erforschung von genossenschaftlichen Governance-merkmalen und damit verbundenen Werten, die einzelnen Genossenschaftssparten und die sich herausbildenden Strukturen in der genossenschaftlichen Ökonomie, die Identifizierung eines institutionellen Reformbedarfs, das Aufgreifen genossenschafts- und steuerrechtliche Themen, sowie die ordnungspolitische Bedeutung der Genossenschaften, der das große Interesse von Hans-Jürgen Seraphim galt.

### Genossenschaften als Interessengeflecht

In der weiteren Entwicklung gewann die Analyse von Genossenschaften als einem komplexen Geflecht von Interessen und den damit verbundenen Anreizstrukturen zunehmendes Gewicht, womit ein wichtiger Schritt hin zur Anwendung der ökonomisch-theoretischen Grundlagen in der wissenschaftlichen Analyse von Genossenschaften geleistet wurde. Die Theorie kollektiven Handelns verbunden mit vertragstheoretischen Erkenntnissen kann das Verhalten in und von Genos-

<b>Cluster 1</b> Institutionenökonomische Analysen <ul style="list-style-type: none"><li>• Grundlagen von Organisationshandeln</li><li>• Empirische Institutionenökonomik</li></ul>	<b>Cluster 2</b> Kooperationsmanagement <ul style="list-style-type: none"><li>• Entwicklung eines integralen Kooperationsmanagements<ul style="list-style-type: none"><li>• Anbahnung</li><li>• Operative Führung</li><li>• Beendigung/Stabilisierung</li></ul></li></ul>
<b>Cluster 3</b> Genossenschaftsstrategische Fragen <ul style="list-style-type: none"><li>• Governancestrukturen in genossenschaftlichen Verbänden</li><li>• Strukturen in Europäischen Finanzverbänden</li><li>• Member Value Konzepte</li></ul>	<b>Cluster 4</b> Genossenschaftsidee heute <ul style="list-style-type: none"><li>• Determinanten genossenschaftlicher Organisation</li><li>• Neue Genossenschaften</li><li>• Kommunikation</li></ul>

Forschungscluster des IfG

senschaften deutlich realitätsnäher erklären als die Illusion einer umfassenden Harmonie aller genossenschaftlichen Stakeholder. Die damit verbundenen Konsequenzen für das Management von Genossenschaften ebenso wie für ihre gesellschaftlichen Wirkungen – eingebunden in ein allgemeines Kooperationsmodell – bilden die Grundlagen für die Entwicklung einer ökonomischen Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit. Verbunden ist sie mit den Namen von Erik Boettcher und Rolf Eschenburg.

### Genossenschaften als Institutionen

Damit waren die Grundlagen gelegt für eine konsequent institutionenökonomisch angelegte Analyse von Genossenschaften und die Fortsetzung einer Ausweitung des Forschungsfeldes auf Kooperationen mit unterschiedlichster Governance, die mit Holger Bonus einen beherzten Institutsleiter fanden, der diesen Zugang zur Erklärung der Entstehung von Genossenschaften und ihres Anpas-

sungsbedarfs, aber auch für konkrete Fragen des Managements von Genossenschaften und genossenschaftlichen Verbänden nutzbar machte, z. B. von Instrumenten zur Mitgliederbindung in Genossenschaftsbanken oder dem Zusammenwirken in großen genossenschaftlichen Verbänden.

### Genossenschaften als Kooperationen

Heute definiert sich das Institut für Genossenschaftswesen erstens über seine inhaltlichen Schwerpunkte, zweitens über eine konsequente Orientierung an seinen Leitlinien für Forschung, Lehre und Praxistransfer und drittens über eine konsequente Strukturierung aller Forschungsaktivitäten in vier Cluster. Die inhaltlichen Schwerpunkte bilden die Kooperation von Unternehmen, Personen und Organisationen, konkret deren Governance, deren Management und deren Regulierung. Die genossenschaftliche Kooperation ist nur eine von vielen Kooperationsformen. Sie einzubinden in das „Universum der Kooperationen“ ermöglicht es zu

prüfen, unter welchen Voraussetzungen sie tatsächlich die optimale Organisationsform ist.

### Forschungsleitlinien

Die Leitlinien beinhalten eine konsequente theoretische Fundierung auf der Grundlage des aktuellen Forschungsstandes, die empirische Prüfung der Forschungsergebnisse, die interdisziplinäre Zusammenarbeit in Projekten, für die dadurch ein Mehrwert erwartet werden kann, die internationale Ausrichtung, die Aufbereitung der Forschungsergebnisse nicht nur für die relevanten wissenschaftlichen Publikationsorgane, sondern auch für einen effektiven Praxistransfer. Die Vermittlung von kooperationspezifischen Skills – auch in der Weiterbildung von Führungskräften – macht Absolventen im Sinne der Employability zu gefragten Experten für die Vorbereitung, die Gründung, das Management und die Regulierung von Kooperationen.

### Forschungscluster

Die vier Forschungscluster enthalten erstens institutionen- und regulierungsökonomische Analysen, die entweder die theoretischen Grundlagen weiter entwickeln oder empirische Studien als Grundlage für kooperationstheoretische Arbeiten schaffen. In den zweiten Forschungscluster fallen alle Arbeiten, die Kooperationen beinhalten, die keine genossenschaftliche Governance aufweisen. Die komparative Analyse kooperativer Governancestrukturen sowie das Kooperationsmanagement stehen im Mittelpunkt. Der Forschungscluster 3

umfasst genossenschaftsstrategische Themen für genossenschaftliche Unternehmen und für genossenschaftliche Netzwerke, während in Forschungscluster 4, die Genossenschaftsidee heute, neue Anwendungsfelder für genossenschaftliche Kooperationen erforscht werden.

### Forschungsergebnisse

Im Laufe der Jahrzehnte sind in allen vier Forschungsclustern zahlreiche Forschungsprojekte mit relevanten und neuen Ergebnissen abgeschlossen worden, von denen wichtige Impulse für die wissenschaftliche Erforschung von Kooperationen ausgegangen sind. Einige aktuelle Beispiele seien hier angeführt:

Forschungscluster 1: Empirische Analyse des Informationsaustausches zwischen Wettbewerbern, Infrastrukturwettbewerb im europäischen Telekommunikationswettbewerb

Forschungscluster 2: Innovationswirkung von Kooperationen von Unternehmen und Hochschulen in Clustern, Abbildung von Kooperationstätigkeiten in der Rechnungslegung von Unternehmen, Performance-Management in Unternehmensnetzwerken

Forschungscluster 3: Governancestrukturen der genossenschaftlichen Finanzverbände im europäischen Vergleich, MemberValue: Zeitgemäße Operationalisierung der genossenschaftlichen Mitgliedschaft, Bürokratiekosten der Regulierung von Genos-

schaftsbanken, die Institutssicherung der genossenschaftlichen FinanzGruppe und ihre Wirkung auf die Marktdisziplin, wettbewerbsökonomische Analyse von Genossenschaften und genossenschaftlichen Verbänden

Forschungscluster 4: Genossenschaftliche Governance in der Plattformökonomie, Sharing Economy: Perspektiven für genossenschaftliche Zusammenarbeit, Dezentralisierung der Energieversorgung und Genossenschaften, Gründung von Genossenschaften als Antwort auf wirtschaftliche und gesellschaftliche Herausforderungen, Kommunikationsstrategien für junge Genossenschaften.



Veranstaltung des IfG in der Aula des Schlosses



Treffen der IfG-Alumni

### **Kooperationsmanagementmodell**

Die einflussreichsten Ergebnisse der IfG-Forschung der letzten Jahre stammen sicher aus der komparativen Kooperationsanalyse, der Entwicklung eines umfassenden Kooperationsmanagementmodells und der Transformation des gesetzlich vorgegebenen genossenschaftlichen Förderauftrags in ein ökonomisch-theoretisch fundiertes Managementkonzept des MemberValues.

Neben der Publikation der Forschungsergebnisse in den relevanten Fachzeitschriften und in Konferenzbänden gibt das IfG eine Schriftenreihe „Münstersche Schriften zur Kooperation“ sowie eine Arbeitspapierreihe heraus. Ein wesentliches Instrument für den Praxistransfer ist der IfG-Newsletter. Bestens eingeführt sind die traditionsreichen Veranstaltungsreihen für die genossenschaftli-

che Praxis. „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ richtet sich an die Vorstände von Genossenschaftsbanken „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ ist ein Symposium für die Vorstände von Wohnungsgenossenschaften. In beiden Veranstaltungsreihen werden aktuelle Herausforderungen aufgegriffen, die Grundlage für konstruktive und lösungsorientierte Diskussionen sind. Daneben finden Veranstaltungen zu aktuellen Themen für unterschiedliche Zielgruppen statt. Drei Mal in seiner Geschichte richtete das Institut für Genossenschaften die Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung in Münster aus, die die Genossenschaftsforscher aus aller Welt zusammenbringt. Dies waren 1954 die erste Genossenschaftswissenschaftliche Tagung zum Thema „Die Aufgabe der Wissenschaft bei der internationalen Zusammenarbeit der Genossen-

schaften“, 1985 die Konferenz mit der Thematik „Die Genossenschaft im Wettbewerb der Ideen – Eine europäische Herausforderung“ und 2004 die Tagung mit dem Schwerpunkt der „Wettbewerbsfähigkeit des Genossenschaftlichen Netzwerks“.

### **Innovative Lehrkonzepte**

Das Institut für Genossenschaftswesen bietet den Studierenden des FB4 in den Bachelor- und Masterstudiengängen ein sehr attraktives Lehrprogramm mit innovativen Lehrkonzepten an, das eine außerordentlich hohe Anzahl von Studierenden anzieht, die sich für die Vorlesungs- und Seminarmodule der Unternehmenskooperation und der M&A sowie der Institutionenökonomik, der Theorie des Unternehmen, der Wirtschaftspolitik und der Regulierungsökonomik begeistern. Die meisten Lehrveranstaltungen werden sowohl in deutscher

als auch in englischer Sprache angeboten. Ehemalige Studierende und Doktoranden des Instituts haben ein IfG-Alumni-Netzwerk gegründet, dessen Mitglieder, zahlreiche Vertreter aller Generationen, sich jährlich im März zu Fachvorträgen, zum informellen Austausch und zum Auffrischen von gemeinsamen Erinnerungen in Münster treffen. Informationen zu den Personen, Strukturen und Aktivitäten des IfG heute finden sich unter <http://www.ifg-muenster.de>

### Markenkern des IfG

Wird nach dem Markenkern des Instituts für Genossenschaftswesen gefragt, so ist es das Forschungsdesign, das die Grundlage für die Analyse der genossenschaftlichen Kooperation bil-

det. Genossenschaften werden als eine, aber nicht als die einzige, Form kooperativer Geschäftsmodelle gesehen. Ihre Analyse hat daher mit dem theoretischen und methodischen Instrumentarium der ökonomischen Theorie, konkret der Institutionen- und Organisationsökonomik und der Industrieökonomik zu erfolgen und dies auf ihrem jeweils aktuellen Forschungsstand. Auf dieser Grundlage bleibt kein Raum für romantisierende Vorstellungen von Genossenschaften und auch keiner für theoretische und methodische Spezialansätze selbstreferenzieller Natur. Auf der Grundlage dieser Herangehensweise gingen zahlreiche Impulse für die wissenschaftliche Erforschung von Genossenschaften und anderen Kooperatio-

nen aus. Selbstverständlich haben sich dabei die methodischen Grundlagen im Laufe der Jahre ausgeweitet, ebenso die theoretische Basis und die empirischen Erkenntnisse. Konsequenz hat das IfG jedoch seinen Gründungszweck nie aus den Augen verloren, nämlich seine Forschungsergebnisse nicht nur der Wissenschaft, sondern auch der genossenschaftlichen Praxis sowie der Gesellschaft zur Verfügung zu stellen.

---

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

---



Dieser Beitrag stammt aus dem Jubiläumsband:

### **50 Jahre Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der WWU Münster – Historie und Perspektiven**

Theurl, Theresia (Hrsg.): 327 Seiten, umfangreich bebildert, mit Karten und Grafiken; Aschenдорff Verlag Münster, Mai 2019, ISBN: 978-3-402-24583-5, 29,80 €, S. 103-109.

# Für Sie gelesen

## Nassim Nicholas Taleb: Das Risiko und sein Preis – Skin in the Game

München: Penguin Verlag, 2018, 978-3-328-60026-8, 381 Seiten, 25,99 €.

„To have skin in the game“ – ist eine bekannte Phrase, die häufig auf den US-amerikanischen Großinvestor Warren Buffett zurückgeführt wird. In ihrer Übersetzung bedeutet sie allgemein, dass man nicht bloß Beobachter dessen ist, was passiert, sondern einen persönlichen Anteil am Ergebnis hat. Drastischer formuliert sollte es also niemandem erlaubt sein, anderen durch eigene Fehler Schaden zuzufügen, ohne gleichzeitig selbst Schaden zu nehmen. Ein zivilisatorisches Grundprinzip, das leider vergessen ging? Sind ökonomische Modelle deshalb kompletter Unsinn, weil für die Konsequenzen der Modelle nicht jene bezahlen, die sie entwickelt haben?

Fragen, an dessen Stelle das neueste Buch des Erfolgsautors Nassim Nicholas Taleb („Der schwarze Schwan“) ansetzt. In 19 Kapiteln erhält der Leser auf provokant-satirische Art und Weise einen Überblick über sieben wesentliche Themenbereiche, in deren Fokus das Prinzip „skin in the game“ behandelt wird. Die Einleitung dient als Prolog in die eigentliche Thematik und reiht die philosophischen Erkenntnisse zur Tugendethik auf. Der erste Themenbereich behandelt das zugrundeliegende Agency-Problem anhand diverser Lebenssituationen, z. B. beim Kundenverhalten oder bei einem Besuch in einer Arztpraxis. Hieran schließt sich der zweite Themenbereich, „Die größte Asymmetrie“, an. Taleb argumentiert,



dass vor allem in der Wirtschaft eine Vorherrschaft von eigensinnigen Minderheiten besteht, bei denen Eigennutz häufig belohnt wird. Dies begründet der Autor beispielsweise am Popper-Gödel-Paradoxon, welches besagt, dass eine tolerante Macht aufgrund ihrer Toleranz intoleranten Kräften erlaubt, die eigene Toleranz einzuschränken oder gar abzuschaffen. Der dritte Themenbereich „Wölfe unter Hunden“ beschreibt, dass die nicht vorhandene Verantwortung von Risiken häufig darauf zurückzuführen ist, dass sich in der Gesellschaft zu steile Hierarchieformen entwickeln. Taleb kritisiert in diesem Kontext vor allem die Unternehmenstheorie von Coase. Am umfassendsten wird anschließend der vierte Themenbereich behandelt, dessen Name „Lebendig sein heißt, gewisse Risiken auf sich zu neh-

men“ unmittelbar auf das zugrundeliegende Prinzip schließen lässt. Taleb unterscheidet zwischen zwei Risikogruppen. Zum einen die Ehrenvollen, die mit ihren Entscheidungen die eigene Haut riskieren. Zum anderen die dominierende Gruppe der „Intellektuellen-Idioten“, die anderen Ratschläge erteilen, aber keinerlei Ahnung darüber haben, welche Auswirkungen diese auf das praktische Leben haben. Der fünfte Themenbereich beinhaltet vor allem, dass die Ungleichverteilung in der Gesellschaft als Auslöser für das Problem fungiert. Während der sechste Themenbereich mit der Rolle der Religion eher einen Exkurs darstellt, dient der siebte Themenbereich „Risiko und Rationalität“ als zusammenfassendes Konstrukt der gewonnenen Erkenntnisse.

### Information

Nassim Nicholas Taleb ist Professor für Risikoanalyse an der New York University und ehemaliger Spezialist für Finanzderivate in mehreren Wall-Street-Unternehmen. Er bezeichnet sich selbst als philosophischen Essayisten und Forscher in den Bereichen Statistik, Zufall sowie der Erkenntnistheorie.

➔ Robin Schupp

☎ (0251) 83-2 28 98

✉ robin.schupp@  
ifg-muenster.de

## Sabine Oberhuber und Thomas Rau: Material Matters

Econ Verlag (2018); ISBN-13 9783430202688; 224 Seiten; 20,00 €.

Die Autoren Sabine Oberhuber und Thomas Rau erneuern in „Material Matters“ eine kritische Perspektive auf unsere Ökonomie. Anhand ihrer Erfahrungen und Pionierarbeit in der Architektur motivieren sie einen besseren Umgang mit den natürlichen Ressourcen unserer Umwelt. Sie zeigen, dass der Anspruch an eine nachhaltige Ökonomie nicht nur zur Entwicklung eines erfolgreichen Geschäftsmodells geführt hat (Turntoo), sondern auch Geschäftsmodelle von Traditionsunternehmen beeinflussen konnte (Light as a Service von Philips). Die Autoren sehen darin nicht nur eine notwendige Perspektive, um einem drohenden Rohstoffmangel zu entgehen, sondern sehen in der Materialerhaltung eine Option mit Zukunft, eine echte Finanzanlage, von der am Ende des Tages alle profitieren.

In zehn Kapiteln entwickeln die Autoren ihre Vision einer nachhaltigen Ökonomie. Einleitend werden Geschäftsmodelle identifiziert, die auf den gezielten Materialverschleiß ausgelegt sind. Das Phoebuskartell von 1924, in dem die Reduktion der Brenndauer von Glühbirnen beschlossen wurde und eine geschätzte Produktion von zusätzlichen 400-600 Mio. Glühbirnen pro Jahr zur Folge hatte, wird als Geburtsstunde der Obsoleszenz bezeichnet. Das Problem wird verschärft, indem Produzenten die externen Kosten der geplanten Obsoleszenz auf Konsumenten übertragen. Zwar werden letztere durch die lokalen Entsorgungs- und Recyc-



lingsysteme entlastet, Materialerhaltungspotentiale werden dabei jedoch nur ansatzweise ausgeschöpft. Im Kern der Kritik stehen also der geplante Materialverschleiß und dessen Rentabilität aufgrund einer fehlenden Internalisierung verursachter Kosten. Für die Idee, den Wohlstand vom Materialverbrauch zu entkoppeln, sind zwei Theoreme bzw. Tatbestände wegweisend: Die Ressourcen in einem geschlossenen System sind endlich und menschliche Bedürfnisse sind zeitlich begrenzt. Auf dieser Grundlage entwickeln die Autoren schrittweise ihre Vision einer verhältnismäßigen sowie nachhaltigen Ökonomie: Durch die Verlagerung von Eigentum zum Gebrauch von Produkten soll zunächst die Harmonisierung von Macht und Verantwortung wiederhergestellt werden. Bspw. verkauft der Produzent anstatt der auf den schnellen Verschleiß konstruierten Glühbirne nun Licht als Dienstleistung (Light as a Service). Über einen Materialpass

sowie eine Materialdatenbank sollen Ressourcen eine Identität erhalten und für die langfristige Verwendung vorbereitet werden. Ressourcen sollen schließlich universale Rechte erhalten, um das klassische Eigentumsrecht, welches das Recht des Abusus beinhaltet, in sinnvolle Schranken zu weisen. Nur wenn die Materialherrschaft überwunden und die Verwendung von Materialien über die eigenen Bedürfnisse hinausgedacht wird, kann die Endlichkeit der natürlichen Ressourcen zum Vorteil vieler Generationen hinausgezögert werden.

Ihre Vision bezeichnen die Autoren aufgrund der enthaltenen Komplexität als Wagnis. Dass das Modell der Circular Economy 2012 auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos vertreten und eine Universelle Erklärung der Materialrechte den Vereinten Nationen in New York im Jahr 2018 vorgelegt werden sollte, spricht jedoch für eine starke Überzeugung der Autoren, die übrigens schon bei der Materialverwendung des Buches beginnt. Sicher sind in diesem Denkmodell noch nicht alle Gleichungen gelöst, z. B. der Marktmechanismus ungenügend berücksichtigt oder das Potential des Verbraucherschutzes relativ gering gewürdigt. Spürbar ist jedoch, dass dieser Denkprozess im Kern der richtige ist.

---

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

---

# Neu auf dem Büchermarkt

Jonathan Michie, Joseph R. Blasi, und Carlo Borzaga;  
**The Oxford Handbook of Mutual, Co-Operative, and Co-Owned Business**  
Oxford University Press, 2019,  
ISBN: 978-0198828822, 704 Seiten, 43,50 €.

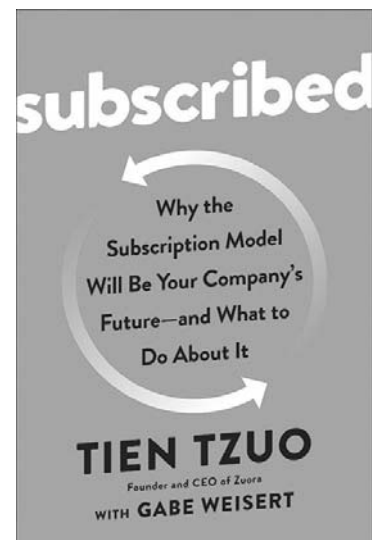


Jonathan Michie, Joseph R. Blasi und Carlo Borzaga befassen sich in ihrem Sammelband mit verschiedenen Formen der genossenschaftlichen Organisationen von Konsum-, Landwirtschaft- und Produzentengenossenschaften über Bausparkassen bis zu Arbeitervereinen, Genossenschaftsbanken, Solidaritätsorganisationen, Versicherungsvereinen und den sog. Employee-owned-Unternehmen. Generell lassen sich die Inhaber der Genossenschaften in drei Gruppen zusammenfassen: Konsumenten, Produzenten und Arbeitnehmer. Das vorliegende Buch ist in acht Kapitel unterteilt, welche jeweils aus mehreren

Beiträgen bestehen. Im ersten Kapitel wird auf die Diversität und Komplexität der Genossenschaften eingegangen. Bei den zweiten und dritten Kapiteln handelt es sich um die Grundprinzipien und Geschichte der Genossenschaften. Das Buch beinhaltet zudem einige Fallbeispielanalysen über Genossenschaften in verschiedenen Ländern und Sektoren. Schließlich widmet sich das letzte Kapitel der Zukunft der Genossenschaften und diskutiert über das Thema Nachhaltigkeit.

Tien Tzuo und Gabe Weisert; **Subscribed: Why the Subscription Model Will Be Your Company's Future – and What to Do About It**  
Portfolio - Penguin Books USA, 2018, ISBN: 978-0525536468, 256 Seiten, 13,99 €.

Digitale Transformation gilt heute als ein geschickter Begriff, der häufiger in den Konferenzen und Berichten auftaucht, ohne darauf einzugehen, was dieser Begriff konkret bedeutet. Tien Tzuo beschreibt die digitale Transformation folgendermaßen: Mehr als die Hälfte der Unternehmen, die im Jahr 2000 auf der Liste der Top 500 umsatzstärksten Unternehmen der USA standen, sind heute infolge der Fusionen, Akquisitionen und Konkurse verschwunden. Zur Darstellung der Gründe dieses Phänomens geht der Autor auf die Erfolgsfaktoren der

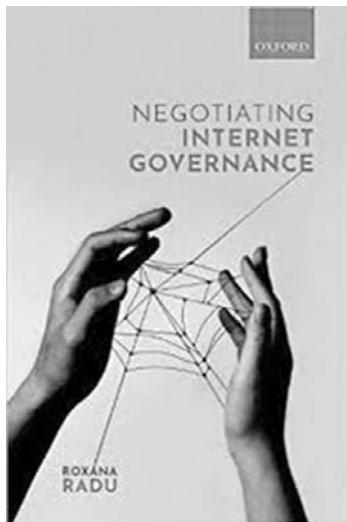


Unternehmen mit überdurchschnittlichen Lebenserwartungen. Heute besteht das Leistungsversprechen vieler Unternehmen in ihren digitalen Lösungen. Ein schnell wachsendes Modell hierfür ist das Abonnement. Immer mehr Unternehmen kommen zum Schluss, dass ihre Kunden heutzutage eher an Dienstleistungen interessiert sind als an Vermögen. Sie würden lieber Auto fahren als ein Auto haben. Das Buch „Subscribed“ vermittelt uns neue Einblicke in dieses Geschäftsmodell und geht der Frage nach, warum das Abonnement-Modell die Zukunft gestaltet. Das Buch beinhaltet zudem einige praxisorientierte Tipps für Unternehmer, die diesen Weg gehen möchten.



**Roxana Radu; Negotiating Internet Governance**

Oxford University Press, 2019, ISBN: 978-0198833079, 256 Seiten, 87,00 €.



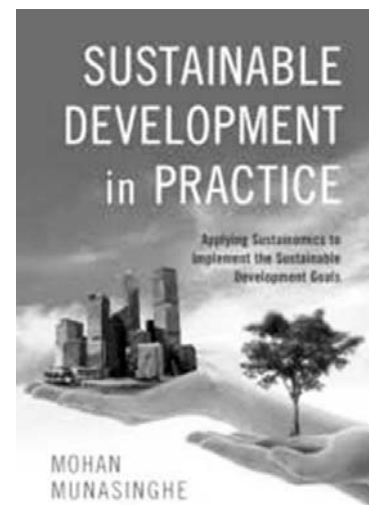
Laut der Statistik der internationalen Telekommunikations-Union ist der Anteil der globalen Internetnutzer von 0,25 Prozent im Jahr 1993 auf knapp 50 Prozent im Jahr 2017 gestiegen. Die Entwicklung des Internets beschränkt sich allerdings nicht auf das Nutzerwachstum. Auch die Komplexität dieses Phänomens hat mit der Zeit zugenommen. Aus diesen Gründen hat die Diskussion um die Regulierung des Internets in letzter Zeit stark an Bedeutung gewonnen. Das Buch „Negotiating Internet Governance“ bietet den Lesern analytische Einblicke in die Entstehung und Entwicklung der globalen Internetregulierung. Die Autorin, Roxana Radu, geht dabei auf die Mechanismen der Steuerung des Internets ein und beleuchtet dabei, wo diese in der Gesellschaft Anwendung finden. Die Kern-

aussage des Buches ist, dass bei der Regulierung des Internets mehrere Interessengruppen beteiligt sind von der Regierung über Unternehmen bis zu internationalen Organisationen. Vor diesem Hintergrund wird in diesem Buch dargestellt, wie die Fragen der Internetregulierung und das Online-Verhalten unter betroffenen Interessengruppen verhandelt werden. Die Diskussionen bleiben dabei nicht nur auf theoretischer Ebene, sondern basieren auch auf einer umfassenden empirischen Analyse.

**Mohan Munasinghe; Sustainability in the Twenty-First Century: Applying Sustainomics to Implement the Sustainable Development Goals**

Cambridge University Press, 2019, ISBN: 978-1108404150, 686 Seiten, 93,65 €.

Die Schnittstelle zwischen den Wirtschaftswissenschaften und anderen Fächern erweitert sich. Es werden immer mehr neue Fachbegriffe in diesem Bereich geschaffen. Ein aktuelles Beispiel hierfür ist der Begriff „Sustainomics“. Dieser innovative Analyserahmen wird im Buch von Mohan Munasinghe „Sustainability in the Twenty-First Century“ ausführlich vorgestellt. Bei diesem Konzept wird versucht, eine Verbindung zwischen wirtschaftlichen, sozialen und umweltbezogenen Fragestellungen herzustellen. Der Autor beabsichtigt dabei, die Entwicklungsmaßnahmen nachhaltiger zu gestalten. Als Beweggrund weist er auf die aktuellen so-



zioökonomischen Herausforderungen der Welt hin: Die Lebensmittelproduktion soll in den nächsten 35 Jahren verdoppelt werden, damit die 800 Million unterernährten Menschen in der Welt ausreichend Nahrung bekommen. Ungefähr 1,3 Milliarden Menschen haben keinen Zugang zum sauberen Wasser, 2 Milliarden keinen Zugang zur Elektrizität. Etwa 1,4 Milliarden Menschen leiden unter Luftverschmutzung. Bei der Analyse dieser Probleme geht Mohan Munasinghe allerdings optimistisch vor. Nach der Vorstellung seiner Analyse-rahmen vermittelt er den Lesern einige praktische Lösungsansätze für nachhaltige Entwicklung auf globaler, nationaler, sektoraler und lokaler Ebene.

---

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

---

# Terminkalender

**26. November 2019**

**34. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ in Münster**

Das 34. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ Wohnungsgenossenschaften wird wie gewohnt in Münster im Mövenpick Hotel stattfinden. Kooperationspartner ist wie gewohnt der VdW Rheinland Westfalen e.V. Inhaltlich stehen strategische Themen für Wohnungsgenossenschaften im Vordergrund. Eine schriftliche Einladung folgt.

**20. Januar 2020**

**Wissenschaft und Praxis im Gespräch**

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

**19. März 2020**

**Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster**

Die Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster findet am 19. März 2020 statt. Weitere Informationen erhalten die Mitglieder Anfang Januar 2020.

**20./21. März 2020**

**18. Jahrestreffen IfG-Alumni**

Zu ihrem 18. Jahrestreffen finden sich die IfG-Alumni am 20. und 21. März 2020 in Münster ein. Eine Einladung wird wie gewohnt gegen Jahresende versandt.



# Wall of Excellence

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

## ***UK Governance (WS 2018/2019)***



Sophie  
Meszmer  
(1,0)



Patrick  
Munning  
(1,0)



Sandra  
Rottstegge  
(1,0)



Nico  
Schaller  
(1,0)



Edona  
Selimaj  
(1,0)

## ***UK: Management (WS 2018/2019)***



Lukas  
Koston  
(1,0)

## ***Mikro III (WS 2018/2019)***



Sebastian  
Specht  
(1,0)

Theurl, Theresia (Hg.)

### **50 Jahre Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der WWU Münster**

Historie und Perspektiven

Auflage: 1. Auflage

Umfang: 327 Seiten, umfangreich  
bebildert, mit Karten und Grafiken

Einband kartoniert

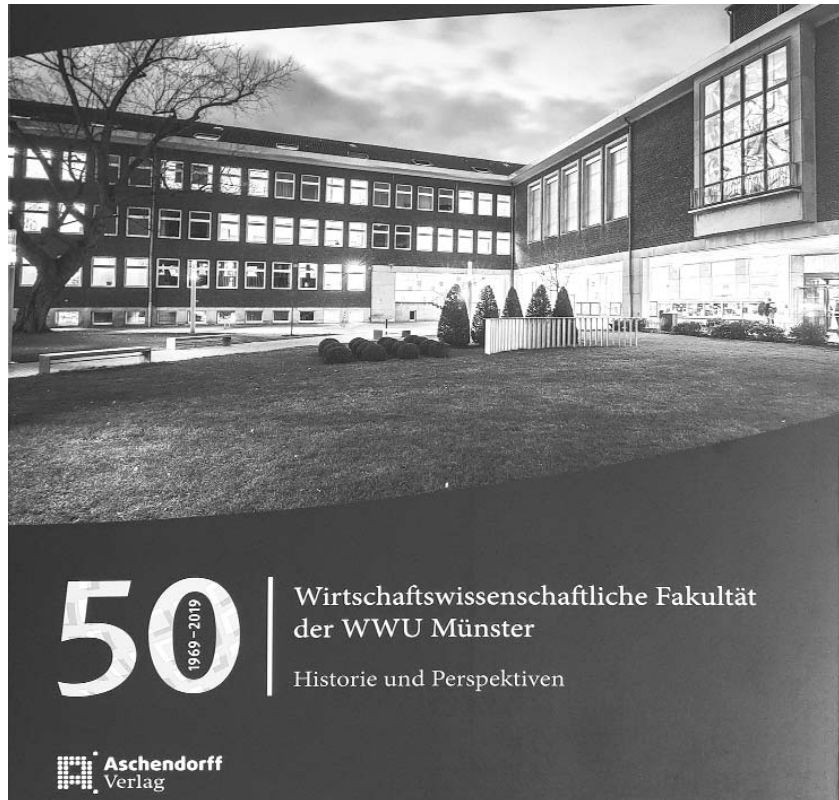
Erscheinungstermin: 14.05.2019,

Aschendorff Verlag Münster

Bestell-Nr.: 24583

ISBN: 978-3-402-24583-5

Preis: 29,80 €



Im Jahre 1969 ging die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät aus der ehemals Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität 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 Studiengänge deutlich an. Um dieser Entwicklung und der wachsenden gesellschaftlichen Bedeutung der Wirtschaftswissenschaften Rechnung zu tragen, wurden im Jahre 1969 zwei unabhängige Fakultäten gegründet: die Wirtschaftswissenschaftliche und die Rechtswissenschaftliche Fakultät. Seitdem hat sich die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät zu einem der bundesweit führenden wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereich mit 6.000 Studierenden entwickelt.

Die vorliegende Jubiläumsschrift fasst 50 Jahre sich ändernder Herausforderungen und Strukturen an einem der größten wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereiche Deutschlands zusammen. Sie beleuchtet nicht nur die historische Entwicklung, sondern wendet sich gleichermaßen den gegenwärtigen Aktivitäten des Fachbereichs in Forschung, Lehre und Transfer zu. Sie ist den Studierenden, Mitarbeitern, Professoren und Absolventen der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität gewidmet, die allesamt dazu beigetragen haben, den Fachbereich ein halbes Jahrhundert lang gemeinsam zu prägen.

#### **Die Herausgeberin**

Theresia Theurl ist Professorin für Volkswirtschaftslehre, geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen und Dekanin der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der WWU Münster.