

Herausgeber:

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

Für den Inhalt verantwortlich:

Prof. Dr. Theresia Theurl

Redaktion:

Eric Christian Meyer

Layout:

Andrea Langer-Ballion

Druck:

Druckerei Johannes Burlage, Kieseckampweg 2, 48157 Münster

Redaktionsschluss:

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

Die Ausgabe 2/2019 wurde am 05.12.2019 redaktionell abgeschlossen.

| | |
|---|----|
| Impressum | 1 |
| Editorial | 4 |
| IfG Intern | |
| Meine Meinung | |
| Missbrauch von Genossenschaften | 5 |
| Doktorarbeiten | |
| IAS 31, IFRS 11 und die Asymmetrie von Informationen | 6 |
| Bachelor-/Masterarbeiten | |
| Vodafone übernimmt Unitymedia | 8 |
| Kooperationsentscheidungen bei einer Fluggesellschaft | 9 |
| Coopetition als unternehmerischer Innovationsanreiz? | 9 |
| Coopetition als strategisches Instrument | 10 |
| Familienunternehmen in Deutschland kooperieren mit Start-ups | 10 |
| Industrie 4.0 und der Einfluss auf die Logistikbranche | 11 |
| Vertikale Beziehungen zwischen Händlern und Herstellern im Lebensmitteleinzelhandel ... | 11 |
| Mikrokredite zwischen Effizienz und finanzieller Nachhaltigkeit | 12 |
| Kreditvergabe von Banken im Kontext regulatorischer Änderungen | 12 |
| Regionalbanken und Digitalisierung | 13 |
| CETA auf dem Prüfstand | 13 |
| Staats- und Privatverschuldung in der EWU | 14 |
| Politische Behandlung von grenzüberschreitenden Akquisitionen | 14 |
| Forschungsprojekt | |
| Die Entwicklung von indirekten Netzwerkeffekten im Pressewesen und deren wettbewerbliche Implikationen | 15 |
| Berichte aus der Lehre | |
| Gastvortrag: Elias Goelz und Patrick Peichert: Europäische Fusionskontrolle in der Praxis ... | 16 |
| Gastvortrag: Philip Kamp: cooperation management @ auxmoney | 17 |
| Quo vadis, Europa? | 18 |
| Projektstudium im Wintersemester 2018/19 und Sommersemester 2019 | 19 |
| Kooperieren 2019/20 | 20 |
| Wirtschaftspolitische Entwicklungen 2019 | 21 |
| Alumni-Forum | |
| Dr. Manuel Peter: Anlageberatung neu denken | 22 |
| Events/Veranstaltungen | |
| Vielfältig und effektiv – Angebote für Mitglieder organisieren | 24 |
| Strategisches Management in Genossenschaftsbanken | 27 |
| Workshop mit Douglas Wegner am 12. November 2019 | 28 |
| IfG Kennenlernabend | 30 |

| | |
|---|----|
| Vorträge | |
| Banken im Niedrigzinsumfeld: Perspektiven für Genossenschaftsbanken | 31 |
| 100 Jahre Bauverein Langenfeld: Viele erfolgreiche Weichenstellungen | 34 |
| Vertrauen und Ethik aus einer ökonomischen Perspektive im Genossenschaftssektor | 37 |
| Perspektiven einer organisatorischen Innovation | 40 |
| Italien im Herbst 2019 | 42 |
| Europa im Umbruch: Politische Interessen und wirtschaftliche Fakten | 45 |
| The Relationship between Size, Locational Factors and Bank Efficiency – a two-stage DEA Analysis of German Cooperative Banks | 49 |
| Ist genossenschaftliches Banking noch möglich? | 50 |
| Unsere Partner stellen sich vor | |
| EDEKA – Unabhängig und dezentral | 52 |
| Publikationen | |
| Arbeitspapiere des IfG Nr. 184-187 | 55 |
| Pinwand | 57 |
| Neues aus der Wissenschaft | |
| Im Fokus | |
| Niedrige Zinsen: Herausforderungen für Banken und Gesellschaft | 58 |
| Das aktuelle Stichwort | |
| Kooperationsrente: Konkretisierung und Management | 64 |
| Für Sie gelesen | |
| Acemoglu, D., Robinson, J.: The Narrow Corridor | 68 |
| Thorsten Hennig-Thurau, Maik B. Houston: Entertainment Science | 69 |
| Clayton M. Christensen, Efosa Ojomo und Karen Dillon: Das Wohlstandsparadox | 70 |
| Neu auf dem Büchermarkt | 71 |
| Terminkalender | 73 |
| Wall of Excellence | 75 |
| Gedankensplitter | 76 |

Editorial



Das Jahr 2019 neigt sich seinem Ende zu und sein zweiter IfG-Newsletter www.ifg-muenster.de* liegt vor Ihnen. Wiederum ist es ein umfangreicher Aktivitätsbericht geworden, der die Vielfalt und Aktualität unserer Themen in Veranstaltungen, Forschungsprojekten und Publikationen spiegelt. In mehreren Beiträgen beschäftigen wir uns mit den aktuellen Rahmenbedingungen für Genossenschaftsbanken, vor allem mit den Herausforderungen, die durch die Niedrigzinspolitik entstehen und deren Fortsetzung zu erwarten ist. Auch die zunehmende Vielfalt der Kooperationen von Unternehmen findet ihren Platz und es wird gefragt, über welche Mechanismen Kooperationsrenten generiert werden können. Weitere Themen sind die zu erwartenden

Entwicklungen in der Europäischen Union sowie in Italien. Dies sind nur einige Beispiele.

Wir freuen uns auf die nächste IfG-Veranstaltung im Januar. „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ ist unsere Vortrags- und Diskussionsveranstaltung für Genossenschaftsbanken, in der wir uns der Thematik „Strategie weiterentwickeln – Neue Ziele auf bewährten Wegen“ widmen wollen. Im März 2020 folgen dann das Symposium für Wohnungsgenossenschaften mit aktuellen Entwicklungen, die Mitgliederversammlung unserer Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen sowie unser IfG-Alumni-Treffen. Bei den einzelnen Veranstaltungen hoffe ich möglichst viele von Ihnen begrüßen zu können. Ich freue mich darauf.

Wir hoffen, dass Sie etwas Zeit finden, den einen oder anderen Beitrag des IfG-Newsletters zu lesen und dass er auch gute Anregungen beinhaltet. Mit den besten Wünschen für die bevorstehenden Weihnachtsfeiertage sowie für ein gesundes, erfolgreiches und glückliches Jahr 2020.

Für das Team des IfG

Dezember 2019

* Unter dieser Adresse ist der Newsletter auch online abrufbar.

Meine Meinung

Missbrauch von Genossenschaften

Reputationsschäden vermeiden

Genossenschaften haben in der Gesellschaft eine gute Reputation. Es ist in den vergangenen Jahren zunehmendes Interesse für diese Kooperationsform mit ihrer langen Tradition entstanden. Auch genossenschaftliche Gründungen in zukunftsorientierten Wirtschaftsbereichen und für wichtige gesellschaftliche Aufgaben haben dazu beigetragen. Vor diesem Hintergrund ist es besonders verwerflich, wenn die Rechtsform der Genossenschaft missbraucht wird.

Dies ist in den vergangenen Jahren mehrfach geschehen. Damit besteht auch die Gefahr, dass das Interesse von Bevölkerung und Politik an Genossenschaften durch Missbrauch und kriminelle Delikte geprägt wird. Damit kann Reputation verloren gehen, was es zu verhindern gilt. Große Aufmerksamkeit haben Kapitalanlagegenossenschaften im Gewand von Wohnungsgenossenschaften gefunden, die von kriminellen Machenschaften begleitet wurden. Auffällig wurden zusätzlich in den vergangenen Monaten sogenannte Familiengenossenschaften, die als familiäre Steuerspar- und Vermögensaufbaumodelle konzipiert sind.

Privatpersonen erwerben in diesen Fällen Immobilien über eine steuerbegünstigte Wohnungsgenossenschaft. Genutzt werden dabei Steuervergünstigungen für Wohnungsgenossenschaften bei der Körperschafts- und Gewerbesteuer. Immobilien, die in die Wohnungsgenossenschaft eingebracht werden, entgehen der Grunderwerbssteuer, sie fallen zusätzlich nicht unter die Erbschafts- oder Schenkungssteuer und Mieteinnahmen sind nur anteil-

lig zu versteuern. Zwar ist ein solches Konstrukt nicht mit dem Genossenschaftsrecht und auch nicht mit der genossenschaftlichen Governance vereinbar, erfreut sich jedoch inzwischen eines größeren Interesses bei Anbietern und Nachfragern. Erstere sind Finanz- und Steuerberater sowie findige Anwälte und letztere Personen, für die eine wie auch immer zustandegekommene Steuerersparnis den Missbrauch der Genossenschaft rechtfertigt.

Die Bezeichnung Familiengenossenschaften ist auf Familien als Adressaten zurückzuführen. Sie sind dann die Mitglieder der Genossenschaft mit allen genossenschaftlichen Rechten, während den Mietern als Mitgliedern meist die Stimmrechte verwehrt werden. Zusammenfassend ist die Vermögensverwaltung als Zweck einer Genossenschaft nicht zu akzeptieren und durch das Genossenschaftsgesetz auch nicht gedeckt. Dies gilt auch für die ungleiche Verteilung von Stimmrechten.

Neben den explizit auftretenden kriminellen Aktivitäten, die gerichtlich entschieden werden, wird durch Familiengenossenschaften ein Miss-

brauch der Rechtsform der Genossenschaft praktiziert. Dafür sind auch kleinere Prüfungsverbände verantwortlich, die einen solchen Missbrauch akzeptieren und ein Gründungsgutachten ausstellen, was die großen Regional- und Bundesverbände strikt ablehnen. Diesbezüglich ist eine rechtliche Klärung notwendig. Zusätzlich gilt es, Steuerschlupflöcher außerhalb des Genossenschaftsrechts zu schließen. Sehr hilfreich wäre natürlich, wenn die Bevölkerung noch deutlich mehr über Genossenschaften wissen würde, über deren Wurzeln, Intentionen und Besonderheiten. Dazu müsste kommen, dass Mitglieder sich ihrer Rechte, aber auch ihrer Pflichten bewusst sind. Jedenfalls ist es nicht akzeptabel, wenn gleich schwer zu verhindern, dass die Genossenschaften durch Missbrauch und Kriminelles diskreditiert werden.

👤 Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

✉ theresia.theurl@ifg-muenster.de

Doktorarbeiten

IAS 31, IFRS 11 und die Asymmetrie von Informationen

Die Abschaffung der Quotenkonsolidierung von Gemeinschaftsunternehmen in den International Financial Reporting Standards aus ökonomischer Sicht

Die Diskussion um die geeignete Rechnungslegungsmethodik zur Abbildung von Gemeinschaftsunternehmen wird seit Jahren kontrovers geführt. Mit Einführung des IFRS 11 hat das International Accounting Standards Board (IASB) seine vorläufige Antwort auf die Frage der „besten“ Methode in der verpflichtenden Anwendung der At-Equity Bilanzierung gefunden. Fraglich ist jedoch insbesondere, welche Wirkung die einhergehende Abschaffung des Wahlrechts zur Quotenkonsolidierung auf die Informationsasymmetrien zwischen aktuellen und potentiellen Investoren der betroffenen Unternehmen entfaltet. Die Dissertation gibt Antworten aus deutscher Sicht und leitet Empfehlungen für den aktuellen Post Implementation Review (PIR) ab.

Für Wirtschaftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2014 beginnen, sieht der in der EU anzuwendende International Financial Reporting Standard IFRS 11 für Kooperationspartner die verpflichtende Anwendung der At-Equity Bilanzierung zur Erfassung ihres Anteils an gemeinschaftlich beherrschten Legal-einheiten vor – in den IFRS definiert als „Gemeinschaftsunternehmen“. Die Neuregelungen beenden das zuvor in International Accounting Standard IAS 31 gewährte Wahlrecht zur Bilanzierung mittels der Quotenkonsolidierung oder At-Equity Bilanzierung für diese Gesellschaften. Beide Methoden werden in Wissenschaft und Praxis seit Langem diskutiert, wobei letztere den Ausweis als anteiliges Nettovermögen des Gemeinschaftsunternehmens in einer einzigen Zahl verdichtet. Die Quotenkonsolidierung hingegen nimmt die Anteile des Kooperationspartners an jeder einzelnen Bilanz- und GuV-Position des Gemeinschaftsunternehmens in seine Konzernbilanz auf. Der

Ausweis kann dabei wahlweise als „davon-Vermerk“ des Gemeinschaftsunternehmens für jede Position erfolgen („separate-line“), oder wie in der Praxis regelmäßig angewandt, in Aggregation mit den sonstigen Werten des Unternehmens für die jeweilige Position („in-line“).

Die Abschaffung des Wahlrechts zur Quotenkonsolidierung bietet eine Möglichkeit, die bisherige Erforschung der unterschiedlichen Optionen zur Bilanzierung von Gemeinschaftsunternehmen um weitere Erkenntnisse zu ergänzen. Gleichzeitig steht der IASB vor der Aufgabe, im Rahmen des PIR die Wirkungen seiner Regelungsänderung zu hinterfragen und gegebenenfalls weiteren Handlungsbedarf zu identifizieren. Die Ergebnisse der Arbeit leisten hierzu einen Beitrag aus deutscher Sicht.

Rechnungslegung, Informationsasymmetrien und Bilanzierungswahlrechte

Rechnungslegung – als Ergebnis des externen Rechnungswesens – beinhaltet

die grundlegenden Funktionen der Dokumentation, Rechenschaft und Kapitalerhaltung. Den aus Sicht der IFRS zentralen Adressatenkreis bilden die aktuellen und potentiellen Investoren eines Unternehmens. Sie beteiligen sich als Aktionäre mit ihrem Kapital am Unternehmen und kaufen oder verkaufen Unternehmensanteile auf Basis der ihnen vorliegenden Informationen. Die Unternehmensinformationen vermittelnde Rechnungslegung steht somit in Verbindung zur Höhe der Informationsasymmetrien zwischen Unternehmen und Investoren, aber auch zwischen den aktuellen und potentiellen Investoren untereinander. Diese haben Einfluss auf Transaktionskosten und -bereitschaft der Aktionäre, und wirken so auf die Eigenkapitalkosten des Unternehmens. Im Sinne der Information Asymmetry Perspective wählt das Unternehmensmanagement bei Ausübung eines Wahlrechts daher die Informationsasymmetrien minimierende Bilanzierungsmethode.

In der Forschung werden Informationsasymmetrien regelmäßig mittels des Bid-Ask Spreads gemessen, dem Unterschied zwischen der Preisvorstellung des aktuellen Investors für seine Aktie und des Angebotspreises des potentiellen Investors. Er bildet einen Indikator für die Höhe der Transaktionskosten der Parteien und letztlich der Informationsasymmetrie. Für die Einführung von IFRS 11 stellt sich dabei die Frage, wie sich dieser Indikator und damit die Fähigkeit des Konzernabschlusses zur Senkung von Informationsasymmetrien durch die Abschaffung der Quotenkonsolidierung verändert hat.

Untersuchungsdesign

Vor Einführung von IFRS 11 wählte eine Gruppe von Unternehmen die Quotenkonsolidierung zum Ausweis ihrer Gemeinschaftsunternehmen, während eine andere Gruppe von Unternehmen bereits die At-Equity Methode verwendete. Letztere ist als Kontrollgruppe von der Abschaffung des Wahlrechts zur Quotenkonsolidierung in ihrem Bilanzierungsverhalten demnach nicht betroffen. Die Art ihrer Kommunikation mit den Bilanzadressaten bleibt konstant. Für die Untersuchungsgruppe der vormals quotakonsolidierenden Unternehmen hingegen ergibt sich durch IFRS 11 ein Zwang zur Veränderung. Eine Betrachtung der Unterschiede in der Entwicklung der Fähigkeit zur Senkung von Informationsasymmetrien durch Unternehmensveröffentlichung zwischen Untersuchungs- und Kontrollgruppe – der sogenannten Difference-in-Differences – ermöglicht auf Basis eines Quasi-Experiments Rückschlüsse

auf die Wirkung der Abschaffung des Wahlrechts zur Quotenkonsolidierung.

Als Untersuchungsobjekte herangezogen werden insgesamt 49 Unternehmen des Prime Standards der Frankfurter Wertpapierbörse, um Erkenntnisse aus deutscher Sicht ableiten zu können. Die bei Veröffentlichung ihrer jeweiligen Konzernabschlüsse für die Wirtschaftsjahre 2012 bis 2016 messbaren Veränderungen im Bid-Ask Spread bilden als Proxy die Grundlage des Vergleichs von Untersuchungs- und Kontrollgruppe, jeweils vor und nach Einführung von IFRS 11. Da sich das Unternehmensmanagement unter IAS 31 durch seine eigene Entscheidung in Untersuchungs- und Kontrollgruppe selektiert, finden in den verwendeten Modellen zusätzlich Instrumentvariablen beziehungsweise die Inverse Mills Ratio Anwendung. Hierzu werden im Vorfeld die Charakteristika der unter IAS 31 quotakonsolidierenden Unternehmen analysiert, und die Homogenität in den strategischen Zielen der kooperierenden Eigentümer des Gemeinschaftsunternehmens als wesentlich identifiziert.

Ergebnisse

Die Analyse kommt zu einem eindeutigen Ergebnis. Univariat zeigt sich deutlich eine Gleichentwicklung, und ein Auseinanderfallen der gemessenen Fähigkeit der Unternehmensveröffentlichung zur Senkung von Informationsasymmetrien nach Einführung von IFRS 11. Der Wert des gemessenen Proxies sinkt bei ehemals quotakonsolidierenden Unternehmen zum Erstanwendungszeitpunkt

von IFRS 11 vergleichsweise deutlich ab und indiziert eine Verbesserung in der Fähigkeit zur Senkung von Informationsasymmetrien.

Dies bestätigt sich unter Einbezug von Kontrollvariablen auch im Rahmen der multivariaten Analyse. Die Abschaffung der Quotenkonsolidierung führt zu einer statistisch signifikanten Senkung des Proxies – über alle betrachteten Ansätze hinweg, unter Ausbalancierung der Kovariate vor Einführung von IFRS 11 und robust gegen Ausreißer im Datensatz.

Schlussfolgerungen

Unter Einschränkung auf die untersuchte Stichprobe aus Unternehmen des deutschen Prime Standards zeigt sich eine Informationsasymmetrie senkende Wirkung aus der Abschaffung der Quotenkonsolidierung – in seiner vorherrschenden Form der in-line Darstellung. Aus deutscher Sicht stellt sich die Einführung von IFRS 11 somit positiv dar. Für zukünftige Forschung empfiehlt sich vor dem Hintergrund des PIR insbesondere eine Ausweitung der Untersuchung auf andere Kapitalmärkte innerhalb der Europäischen Union. Zudem erscheint ein Vergleich von in-line und separate-line Quotenkonsolidierung vielversprechend, um weitere Erkenntnisse zur Abbildung von Gemeinschaftsunternehmen in der Rechnungslegung der Kooperationspartner zu erlangen.

👤 Robin Wolf

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ robin.wolf@
ifg-muenster.de

Bachelor-/Masterarbeiten

Vodafone übernimmt Unitymedia

Eine Analyse der gesamtwirtschaftlichen Effekte unter besonderer Berücksichtigung der Wettbewerbssituation

Im Rahmen von Fusionen existieren meist gegenläufige Wohlfahrtswirkungen bezüglich eines eingeschränkteren Wettbewerbs einerseits und steigender Effizienz andererseits. In der vorliegenden Bachelorarbeit wird dieser Trade-off auf die geplante Fusion von Vodafone und Unitymedia angewandt und dabei auf die Besonderheiten des deutschen Telekommunikations- und Breitbandmarktes eingegangen.

Am 19.10.2018 wurde die Übernahme der Liberty Global Tochtergesellschaft Unitymedia in Deutschland und United Philips Cable in Tschechien, Polen und Ungarn durch Vodafone angemeldet. Dazu äußerte die Europäische Kommission Bedenken bezüglich negativer Auswirkungen auf den Wettbewerb. Während des Bearbeitungszeitraumes wurde ein Urteil der Kommission bezüglich der geplanten Übernahme erwartet.

Auf Basis des Williamson-Trade-offs argumentiert Damian Nau, inwiefern dadurch wohlfahrtsfördernde oder -reduzierende Wirkungen zu erwarten sind. So wurden potentielle Effizienzgewinne den befürchteten Wettbewerbsbeschränkungen gegenübergestellt.

Als wohlfahrtsbeschränkende Effekte werden dabei vor allem eine geringere Anbieterzahl, die Erleichterung von Preisabsprachen sowie die Gefahr der Reduzierung schnellen Internets identifiziert. Letztere wird allerdings als gering eingestuft, da von dieser Mög-

lichkeit auch vor der Fusion keinerlei Gebrauch gemacht wurde.

Demgegenüber stehen Effizienzgewinne durch Kosteneinsparungen in der Verwaltung, Know-How-Transfer und Anreizen für die Konkurrenz, in den Breitbandausbau zu investieren. Weiterhin ist eine Mengenreduzierung auf dem Telekommunikationsmarkt nicht möglich, da ein Telefonanschluss zur Grundversorgung zählt und ansonsten von der Telekom bereitgestellt werden müsste.

Nach Abwägung aller Aspekte kommt Damian Nau zu dem Schluss, dass unter Gültigkeit einiger Annahmen die wohlfahrtsfördernden Effekte überwiegen und die Fusion folglich genehmigt werden sollte.

Das am 19.07.2019 verkündete Ergebnis konnte im Bearbeitungszeitraum noch nicht aufgenommen werden. Demnach darf Vodafone den gesamten Konzern Liberty Global für 18,4 Milliarden Euro übernehmen. Allerdings gibt es einige Auflagen. So musste das Unternehmen beispielsweise zusagen, Wettbewerbern Zu-

gang zum Kabelnetz zu ermöglichen. Dies ist konsistent mit der Argumentation von Damian Nau. Er schlägt explizit vor, die Übernahme unter solchen Auflagen zu genehmigen, um die Effizienzsteigerungen zu nutzen und gleichzeitig die negativen Wettbewerbsauswirkungen zu begrenzen.

Der Konkurrent Deutsche Telekom, wie auch mittelständische Anbieter erwägen jedoch rechtliche Schritte gegen das Urteil, so dass noch immer keine abschließende Betrachtung möglich ist.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Damian Nau verfasst.

 Kilian Baumann

 (0251) 83-2 29 55

 kilian.baumann@ifg-muenster.de

Kooperationsentscheidungen bei einer Fluggesellschaft

Ein theoretisch fundiertes Entscheidungsschema

Die Identifikation von Bereichen, die für eine Kooperation geeignet sind, ist eine wesentliche Herausforderung des Kooperationsmanagements. In dieser Arbeit wird am Beispiel einer Fluggesellschaft ein System zur Kooperationsentscheidung entwickelt.

Die Entscheidungen über eine Kooperation bedarf einer strukturierten Analyse der Prozesse eines Unternehmens, um auf dieser Basis Entscheidungen abzuleiten, ob in Teilen dieser Prozesse Kooperationen möglich sind, und wenn ja, vor welchen Herausforderungen die geplanten Kooperationen stehen.

Gregor Vöcking entwickelt hierfür ein Analyseschema und gliederte verschiedene Faktoren nach Relevanz. Als hochrelevant werden die Faktoren der kulturellen, funktionalen und pro-

zessualen Kompatibilität, des Kooperationsnutzens, der Machtverteilung und einseitiger Abhängigkeiten identifiziert. Unternehmensintern treten noch innere Widerstände, gegenseitiges Vertrauen und die Ressourcen- und Informationsbereitstellung hinzu. Daneben werden weitere periphere und nachrangige Faktoren erkannt und unterschieden. Um diese wesentlichen Elemente im Unternehmen untersuchen zu können, wird ein Fragenschema entwickelt, das dann im Unternehmen angewendet werden

kann, so dass Kooperationsprojekte identifiziert werden können. Dieses wurde dann im Unternehmen für ein spezielles Projekt angewendet.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Gregor Vöcking verfasst.

Eric Meyer

(0251) 83-2 28 01

eric.meyer@
ifg-muenster.de

Coopetition als unternehmerischer Innovationsanreiz?

Eine kritische Analyse auf Grundlage aktueller Beispiele

Unternehmerische Zusammenarbeit in Form einer Coopetition wird in zahlreichen Publikationen jüngerer Zeit behandelt. Oftmals werden hierbei die Einflüsse auf die Innovationsfähigkeit kontrovers diskutiert.

Coopetition, ein Kofferwort aus „Cooperation“ und „Competition“, betrachtet wirtschaftliche Akteure, die einerseits kooperieren, andererseits als Konkurrenten in bestimmten Geschäftsfeldern auftreten. Neben der strategischen Komponente, also dem Anreiz zur Vergrößerung von Marktmacht sowie dem Management der Kooperationen, rückt der Innovationsaspekt zunehmend in den Fokus vieler wissenschaftlicher Beiträge. Als Grund hierfür ist die wachsende Bedeutung von Innovationen anzuführen, welche sich für die Unternehmen primär aus der Notwendigkeit

von Produktdifferenzierungen in einem Zeitalter des Überangebots ergibt. Zur genauen Ergründung des Innovationseinflusses sind anhand der folgenden Faktoren zu differenzieren: „High-Tech- versus Low-Tech-Bran-chen“, „Inkrementelle versus radikale Innovation“, „Intensität der Konkurrenz“ sowie „Intensität der Kooperation“. Im Rahmen der Analyse werden diese anhand der Fallbeispiele der Zusammenarbeit zwischen Boeing und Embraer, Volkswagen und Suzuki sowie Daimler und BMW in komparativer Gegenüberstellung dargelegt. Im Ergebnis wird festgestellt, dass

einerseits die Rahmenbedingungen der Kooperation, andererseits jedoch auch das Verhältnis der Beteiligten einen entscheidenden Einfluss auf den Innovationseffekt ausübt.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Nora Lenz verfasst.

Robin Schupp

(0251) 83-2 28 96

robin.schupp@
ifg-muenster.de

Coopetition als strategisches Instrument

Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen

Vor dem Hintergrund der angestiegenen Bedeutung von wissensbasierten Innovationspotenzialen für industrialisierte Volkswirtschaften, rücken kooperative Beziehungen zwischen konkurrierenden Unternehmen zunehmend in den Mittelpunkt des Interesses von Wissenschaft und strategischer Unternehmensführung.

Zielstellung dieser sogenannten Coopetition sind die Reduzierung zukünftiger Risiken durch den technologischen Wandel sowie eine Aufteilung entstehender Kosten durch Forschungs- und Entwicklungsarbeit. Die bekannteste Form coopetitiver Verhältnisse stellen Cluster dar, welche die innovationsorientierte Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen innerhalb eines Wertschöpfungsbereiches beschreiben.

Der Arbeit gelingt es anhand der Transaktionskostentheorie strategi-

sche Handlungsimplicationen für das Kooperations- und Clustermanagement zu formulieren, welche den Aufbau von sozialem Kapital zwischen den Partnern begründen und Such- bzw. Rekrutierungskosten sowie Unsicherheiten reduzieren. Anhand ausgewählter spieltheoretischer Überlegungen können die notwendigen Maßnahmen zur Stabilisierung von Kooperationen in wissensintensiven Wertschöpfungsbereichen zusätzlich fundiert werden. Die Vermittlung eines gemeinsamen Leitbildes, ein

darauf aufbauender Führungsstil sowie ein angepasstes Kommunikations- und Konfliktmanagement werden hinsichtlich ihrer Wirkung analysiert.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Darius Scheele verfasst.

☞ Tobias Bollmann

☎ (0251) 83-2 28 00

✉ tobias.bollmann@ifg-muenster.de

Familienunternehmen in Deutschland kooperieren mit Start-ups

Gemeinsame Erschließung neuer Technologien

Mit den Technologien von Start-Ups erschließen Familienunternehmen Ressourcen, die Quellen temporärer Wettbewerbsvorteile sein können.

Kooperationen spielen für Familienunternehmen eine wichtige Rolle. Eine besondere Gruppe bilden dabei Technologie-Kooperationen mit Start-Ups. Um die Potentiale der kooperationsbasierten Entwicklung von Kompetenzen in Familienunternehmen zu bewerten, wendet Nicolas Wenner ein Instrument der ressourcenbasierten Theorie an. An drei Fallbeispielen untersucht er Familienunternehmen mit einem Mindestumsatz von 50 Mio. Euro aus den Branchen Elektrotechnik, Kontraktlogistik, Medizin- und Sicherheitstechnik. Der Fokus

der Untersuchung liegt auf der kriteriengestützten Beurteilung der strategischen Relevanz der in der Kooperation erlangten Ressource. Während Wert, Seltenheit und organisationale Einbindung der Ressource regelmäßig bestätigt werden können, wird die Imitierbarkeit zumeist als eingeschränkt beurteilt. Für die Fallbeispiele kann demnach ein temporärer Wettbewerbsvorteil festgestellt werden. Die Erweiterung bestehender Kompetenzen ist für traditionelle Unternehmen eine wichtige strategische Zielsetzung. Zusammenfassend stellt die

Arbeit einen angemessenen wissenschaftlichen Rahmen dar, auf dessen Basis eine handfeste Einschätzung der Relevanz von Technologie-Kooperationen ermöglicht wird.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Nicolas Wenner verfasst.

☞ Jonathan Türk

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ jonathan.tuerk@ifg-muenster.de

Industrie 4.0 und der Einfluss auf die Logistikbranche

Konstituierende Merkmale der Unternehmenskooperationen

Industrie 4.0 hat in den letzten Jahren in der Logistikbranche an Bedeutung gewonnen. Wie beeinflusst eine solche technologische Entwicklung die strukturellen Merkmale der Unternehmenskooperationen in dieser Branche?

Im Zuge der zunehmenden Digitalisierung und Automatisierung hat das Thema der Industrie 4.0 in der Logistikbranche an Bedeutung gewonnen. Insbesondere ist die Anwendung von technologischen Entwicklungen wie Cyberphysische Systeme, Internet der Dinge, Internet der Dienste und Intelligente Fabrik im Supply-Chain-Management in letzter Zeit gestiegen. Einige Firmen haben diese Technologien bereits integriert. Die Entwicklung der Industrie 4.0 ist allerdings noch nicht abgeschlossen. Die vorliegende Bachelorarbeit hat eine Transaktionskostenanalyse durchgeführt,

um den Einfluss der Industrie 4.0 auf die Institutionalisierung sowie die Partneranzahl der Unternehmenskooperationen in der Logistikbranche zu untersuchen. Es konnte festgestellt werden, dass durch den Einsatz der Industrie 4.0 die Informationsasymmetrien und Verhaltensunsicherheiten entlang der Wertschöpfungskette reduziert werden können. Dies ermöglicht eine kostengünstigere Gestaltung der Verträge. Des Weiteren konnte festgehalten werden, dass durch den Einsatz von Industrie 4.0-Technologien die Koordinations- und Kommunikationskosten einer multilateralen

Kooperation verringert werden können, was zu einer Zunahme von Unternehmensnetzwerken in der Logistikbranche führen soll.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Theresa Fangmann verfasst.

➔ Youssef Sanati

☎ (0251) 83-2 28 98

✉ youssef.sanati@ifg-muenster.de

Vertikale Beziehungen zwischen Händlern und Herstellern im Lebensmitteleinzelhandel

Die besondere Rolle von Eigenmarken

Die vertikale Beziehung zwischen Herstellern und Händlern steht seit längerer Zeit auf der Agenda verschiedenster internationalen Wettbewerbsbehörden.

Im Fokus steht dabei häufig die Frage, ob es hierbei zu sogenannter Käufermacht, d.h. einer äußerst starken Verhandlungsposition von Händlern gegenüber Herstellern kommt. In dieses Umfeld ist die Arbeit von Johannes Jansing einzuordnen. Er setzt sich zuerst grundlegend mit der theoretischen Ausgestaltung von Verhandlungen auseinander und dann mit dem Phänomen der Eigenmarken. Jansing zeigt zum einen die Anreize von Herstellern auf, diese zu produzieren und zum anderen Anreize für die Händler

diese zu platzieren. Hierbei wird insbesondere aufgezeigt, dass sich für Händler Möglichkeiten ergeben, diese Eigenmarken als strategisches Instrument zur Verbesserung der Verhandlungsposition einzusetzen. Eine Analyse des deutschen Lebensmitteleinzelhandels zeigt auf, dass es für dieses Verhalten Indizien gibt. Insbesondere gilt dies für die Entscheidung der Hersteller, diese Eigenmarken zu produzieren. Wenn diese Markenprodukte selbst produziert werden, ergibt sich ein kompliziertes Entscheidungskal-

kül, das bestimmte Trade-Offs abwägen muss, die sowohl Kooperations- wie Verdrängungseffekte umfassen.

Information

Die Masterarbeit wurde von Johannes Jansing verfasst.

➔ Gordon Klein

☎ (0251) 83-2 24 31

✉ gordon.klein@ifg-muenster.de

Mikrokredite zwischen Effizienz und finanzieller Nachhaltigkeit

Eine institutionsökonomische Analyse der Mikrofinanzierung

Die Branche der Mikrofinanzinstitute ist in den vergangenen Jahren stetig gewachsen und erreicht mit ihren Krediten mittlerweile über 150 Millionen der wirtschaftlich ärmsten Menschen auf dem Planeten.

Zunehmend drängen Banken auf den Markt für Mikrokredite, wobei sich die institutionellen Unterschiede auch in den heterogenen Kundengruppen zeigen. Während NGOs vornehmlich die ärmsten Bevölkerungsschichten adressieren, sind hauptsächlich Benachteiligte und Randgruppen der mäßigen Armut die Zielgruppe für Banken. Frederike Bettermann gelingt es, anhand der Konzeption des kritischen Dreiecks der Mikrofinanzierung aus finanzieller Nachhaltigkeit, Reichweite und sozialer Wohlfahrtswirkung die Zieldimensionen von Mikrofinanzinstituten zu identifi-

zieren. Diese werden unter der Anwendung der Prinzipal-Agenten-Theorie auf ihre Umsetzbarkeit trotz bestehender Informationsasymmetrien überprüft. Im Rahmen dieser Analyse werden Handlungsmöglichkeiten zum Abbau unterschiedlicher Informationsasymmetrien diskutiert, die gleichzeitig einen Ausgleich der Ziele des kritischen Dreiecks ermöglichen. Insbesondere die Nutzung von Gruppenkrediten, kontinuierliche Steigerungen von Kreditvolumina bei kleinteiligem Screening durch Sachbearbeiter sowie die bevorzugte Vergabe von Krediten an Frauen werden dis-

kutiert. Die profitorientierten Geschäftsmodelle von Banken stoßen vor diesem Hintergrund an die Grenzen der sozialen Wohlfahrtswirkung von Mikrofinanzinstituten.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Frederike Bettermann verfasst.

➔ Tobias Bollmann

☎ (0251) 83-2 28 00

✉ tobias.bollmann@ifg-muenster.de

Kreditvergabe von Banken im Kontext regulatorischer Änderungen

Eine empirische Untersuchung

Die Finanzkrise verdeutlichte die unzureichende Eigenkapitalunterlegung von Banken und führte zur Einführung von Basel III. Neben einer Verbesserung können regulatorische Eigenkapitalerhöhungen auch Kosten zur Folge haben.

Alfred Fink führt eine Untersuchung der Kreditvergabe von Banken im Kontext regulatorischer Änderungen durch. U.a. werden Auswirkungen auf die Zinsmarge von Banken analysiert und ob dies in Verbindung mit einer Reduktion der Kreditvergabe von Banken an Unternehmen zu einer negativen Beeinträchtigung der Realwirtschaft der Eurozone führt. Als Modell wird ein strukturelles Bayesisches VAR-Modell genutzt, welches durch Vorzeichenrestriktionen identifiziert wird. Um im Rahmen der Modellierung berücksichtigen zu können, dass Unternehmen infolge eines ver-

ringerten Kreditangebots von Banken ihre Kreditmittel durch andere Quellen substituieren könnten, wird die Emission von Unternehmensschuldverschreibungen als Variable mit aufgenommen. Zudem werden drei verschiedene Szenarien betrachtet.

Es wird festgestellt, dass es infolge einer Kreditklemme zu einer kurzfristigen und zeitlich verzögerten Reduktion des realen Bruttoinlandsprodukts der Eurozone gekommen ist. Darüber hinaus konnten Resultate gewonnen werden, in welcher Höhe sich das Kreditangebot reduzieren und die Zinsmarge sich infolge eines Schocks

in der Eigenkapitalquote erhöhen kann. Weiterhin zeigt sich, dass das erhöhte Wachstum von Eigenkapital und Rücklagen die Reduktion der Kreditvergabe von MFIs übersteigen kann.

Information

Die Masterarbeit wurde von Alfred Fink verfasst.

➔ Benedikt Lenz

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ benedikt.lenz@ifg-muenster.de

Regionalbanken und Digitalisierung

Potentiale und Gefahren für deutsche Sparkassen

Die Digitalisierung wird durch neue Techniken, Kundenkanäle und Wettbewerber die Bankwirtschaft grundlegend verändern. Diese aktuelle Entwicklung begründet eine wissenschaftliche Analyse der Gefahren und Potentiale für Sparkassen und der angeschlossenen Sparkassen-Finanzgruppe.

Philipp Derwall wählt für seine Untersuchung die SWOT-Analyse als Instrument und ermittelt, welche Gefahren und Potentiale sich aufgrund der Digitalisierung für das Geschäftsmodell der Sparkassen und der Sparkassen-Finanzgruppe ergeben. Er erarbeitet daraus sich ergebende strategische Handlungsalternativen für eine erfolgreiche Vertriebsstrategie der Sparkassen. Da der Schwerpunkt des Geschäftsmodells von Sparkassen auf dem Privatkundengeschäft liegt, wird dies fokussiert. In seiner internen Unternehmensanalyse betrachtet er die Bereiche Kundensegmentierung,

Multikanalangebot, Leistungsangebot und Managementkonzeption. In der externen Umweltanalyse betrachtet er die technologischen Entwicklungen, das Kundenverhalten und das Wettbewerbsumfeld. Im Ergebnis kommt er u. a. zum Schluss, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Einbeziehung der Kundenbedürfnisse, der digitalen Reife und dem Erfolg einer Bank besteht. Zudem konstatiert er, dass die Digitalisierung vor dem Hintergrund der Niedrigzinsphase und der steigenden Regulatorik den Sparkassen die Möglichkeit bietet, den Vertrieb zu optimieren und

gleichzeitig Effizienzgewinne zu erzielen. Die grundsätzliche Kritik an dem Geschäftsmodell der Sparkassen im Bereich des Privatkundenvertriebs sieht er damit unter bestimmten Voraussetzungen als nicht haltbar an.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Phillip Derwall verfasst.

➔ **Benedikt Lenz**

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ benedikt.lenz@ifg-muenster.de

CETA auf dem Prüfstand

Effekte durch das Freihandelsabkommen CETA

Die Vernetzung nationaler Volkswirtschaften und die Stellung des Handels zwischen Staaten ist in den letzten Jahrzehnten stark gestiegen.

Schon ein Vergleich der weltweiten Exporte der Jahre 1950 (61,8 Milliarden US-Dollar) und 2017 (17.732 Milliarden US-Dollar) zeigt einen enormen Anstieg des Exportvolumens. Dieses Wachstum ist u. a. dadurch zu erklären, dass immer mehr Länder zur Vereinfachung des Warenaustauschs Abkommen vereinbaren. Eines der aktuellsten Handelsabkommen zwischen der EU und Kanada ist das Freihandelsabkommen CETA. Die Arbeit beschäftigte sich mit der Frage, wie sich mögliche handels-schaffende und handelsumlenkende Effekte durch CETA anhand der deut-

schen Exporte erklären lassen. Eine Analyse der CETA-Mitgliedsländer Deutschland und Kanada, bei der insbesondere die deutschen Exporte nach Kanada untersucht wurden, zeigt bei genauer Betrachtung der Exportstruktur von Deutschland nach Kanada unter Berücksichtigung der inhaltlichen Bestandteile von CETA die möglichen positiven und negativen Handelseffekte. Dabei ist zukünftig mit einer starken Zunahme der deutschen Exporte nach Kanada zu rechnen, die jedoch auch zu einer Verringerung der deutschen Exporte zu anderen Handelspartnern führen kann.

Grundsätzlich bleiben solche handelsumlenkenden Effekte anlässlich der relativ schwachen Bedeutung der Exporte nach Kanada jedoch gering, so dass sich ein positiver Nettoeffekt einstellt.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Sandra Rottstege verfasst.

➔ **Maik Dombrowa**

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ maik.dombrowa@ifg-muenster.de

Staats- und Privatverschuldung in der EWU

Der Effekt der EWU auf den Zusammenhang zwischen Staats- und Privatverschuldung und das Wirtschaftswachstum

Im Zuge der Finanzkrise 2008 und der Eurokrise 2012 ist die Privat- und Staatsverschuldung stark angestiegen. Derzeit befindet sich das weltweite Verschuldungsniveau sowohl im öffentlichen als auch im privaten Sektor nahe dem Höchststand.

Anlässlich dieser aktuellen Problematik hat sich Vera Baye in ihrer Masterarbeit mit den Auswirkungen einer Mitgliedschaft in der EWU und dem Zusammenhang von staatlicher und privater Verschuldung und Wirtschaftswachstum beschäftigt. Sie stellte die Frage, ob EWU-Mitgliedsstaaten durch die Kraft der Gemeinschaft robuster gegenüber hohen Verschuldungsniveaus sind.

Es erfolgte eine deskriptive Analyse und empirische Untersuchung von Paneldaten auf Länderebene mithilfe der synthetischen Kontrollmethode.

Die Überprüfung der Ergebnisse erfolgte mit einem Difference-in-Differences Ansatz und dem Chow-Test.

Innerhalb der Forschungsarbeit wurden signifikante negative Effekte steigender Staats- und Privatverschuldung durch die Mitgliedschaft in einer Währungsunion verstärkt, wodurch die Wahrscheinlichkeit makroökonomischer Schocks erhöht wird, da der fiskalische Spielraum durch eine fehlende eigenständige Geldpolitik und einer hohen Staatsverschuldung eingeschränkt wird. Die Ergebnisse legen nahe, dass eine Stabilisierung

der EWU vor allem durch die Begrenzung und Kontrolle der Verschuldungsniveaus gefördert werden kann.

Information

Die Masterarbeit wurde von Vera Baye verfasst.

 Samet Kibar

 (0251) 83-2 28 99

 samet.kibar@ifg-muenster.de

Politische Behandlung von grenzüberschreitenden Akquisitionen

Eine empirische Analyse für die USA und die EU

Grenzüberschreitende Unternehmenstransaktionen können stets auch eine politische Bedeutung gewinnen, insbesondere wenn sicherheitspolitische Aspekte relevant sind. Zu fragen gilt, ob hiermit nur sicherheitspolitische oder auch industriepolitische Ziele verfolgt werden.

Akquisitionen durch Unternehmen aus Ländern mit einer engen Verbindung zwischen den Unternehmen und dem Staat wecken immer wieder den Verdacht, dass nicht nur unternehmerische Ziele hinter diesen Transaktionen stecken könnten. Empirische Untersuchungen hierzu sind jedoch rar. In seiner Masterarbeit erstellte Max-Benedikt Schweer eine Falldatenbank von 98 Fällen, bei denen die nationalen Behörden, die Transaktionen einer näheren Untersuchung

unterzogen und diese teilweise untersagen.

Diese Fallbasis kann dann hinsichtlich der beteiligten Länder, Sektoren und anderer Faktoren deskriptiv beschrieben werden. Darüber hinaus wird untersucht, inwiefern sich die Handhabung der Fälle in den USA und in den EU-Ländern unterscheidet. Insbesondere wird analysiert, ob höhere Handelsungleichgewichte zwischen den Transaktionsländern solche Interventionen begünstigen, ob einzelne Sektoren stärker betroffen sind,

ob es industriepolitische Gründe für ein Einschreiten der Regierungen gibt und ob der Erwerb einer Mehrheit am Zielunternehmen eher zu einem Auf-

Information

Die Masterarbeit wurde von Max-Benedikt Schweer verfasst

 Eric Meyer

 (0251) 83-2 28 00

 eric.meyer@ifg-muenster.de

Forschungsprojekt

Die Entwicklung von indirekten Netzwerkeffekten im Pressewesen und deren wettbewerbliche Implikationen

Eine Analyse anhand des Zeitschriftenmarktes

Mit der Verbreitung von internetbasierten Unterhaltungs- und Informationsangeboten ist ein neues Medienformat entstanden, welches sich immer größerer Beliebtheit erfreut. Während internetbasierte Geschäftsmodelle zu geringen Kosten fast unbegrenzt skalierbar sind, muss ein anderer, knapper Faktor in den Fokus rücken: die begrenzte Zeit, die einzelne Konsumenten täglich für die Nutzung verschiedener Medienformate aufwenden können. Durch die Etablierung von Internetangeboten ist ein neuer Player entstanden, der den Wettbewerb um Aufmerksamkeit der Werbezielgruppe verschärft haben dürfte und dessen Auswirkungen auf das traditionelle Pressewesen es zu untersuchen gilt.

Durch die Etablierung neuer Medienformate ist es für die Werbewirtschaft möglich geworden, Werbebotschaften über verschiedene Kanäle an die entsprechende Zielgruppe zu kommunizieren. Die Diversifizierung der Aufmerksamkeit der Medienkonsumenten trägt zudem dazu bei, dass einzelne Verlage einen weniger exklusiven Zugang zu ihrer Leserschaft vermarkten können. Es ist davon auszugehen, dass das traditionelle Pressewesen nicht nur mit einer rückläufigen Leserschaft, sondern auch mit einer veränderten Zahlungsbereitschaft der Werbeindustrie für jeden einzelnen Leser konfrontiert ist.

Als Reaktion auf die Entwicklung der Rahmenbedingungen im Pressewesen wurde das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen dahingehend geändert, dass die verlagswirtschaftliche Zusammenarbeit von Zeitschriften- und Zeitungsverlagen nun vom Kartellverbot freigestellt wurde, welches ansonsten allgemein Anwendung findet. Diese intensiviertere Zusammenarbeit könnte sich aus wohlfahrtstheoretischer Sicht als unproblematisch erweisen, wenn aufgrund von

ausreichend engen Substituten in anderen Medienformaten der Preissetzungsspielraum sowohl für Leser als auch für Werbetreibende begrenzt ist. Mit diesem Forschungsvorhaben soll empirisch ermittelt werden, welche wettbewerblichen Auswirkungen von diesen Neuregelungen zu erwarten sind. Während die Entwicklung der Leserschaft deskriptiv leicht zu erfassen ist, besteht noch eine Forschungslücke, die Auswirkungen neuer Medienformate auf die Wertschätzung einzelner Leser durch Werbetreibende im Zeitschriftenwesen zu untersuchen.

Zur vollständigen Modellierung des zu beobachtenden Marktes muss die Theorie zweiseitiger Märkte hinzugezogen werden. Wesentliches Merkmal dieser Märkte ist die Existenz von indirekten Netzwerkeffekten. Diese stellen den Nutzen einer Marktseite, z.B. der werbenden Unternehmen, in Abhängigkeit von der Anzahl der Nutzer auf der jeweils anderen Marktseite, z.B. der Leser. Für Verlage besteht die Herausforderung, die optimale Preisstruktur unter Berücksichtigung dieser Effekte zu wählen.

Für die empirischen Untersuchungen kann auf einen Paneldatensatz für den Zeitschriftenmarkt zurückgegriffen werden, mit dem sowohl die wesentlichen Charakteristika des zweiseitigen Marktes als auch der für die Fragestellung relevante Zeitraum abgebildet werden.

Das Forschungsvorhaben wird versuchen, die indirekten Netzwerkeffekte zu messen und die zeitabhängige Veränderung der Bedeutung von Lesern darzulegen. Basierend auf diesen Ergebnissen soll dann vor dem Hintergrund wettbewerbstheoretischer Aspekte zweiseitiger Märkte versucht werden, die wettbewerblichen Implikationen veränderter indirekter Netzwerkeffekte herzuleiten. Insgesamt soll so ein Beitrag zur Beantwortung der Frage geleistet werden, ob von einer höheren Konzentration des Presseangebotes wohlfahrtssenkende Effekte ausgehen könnten.

 Matthias Vogt
 (0251) 83-2 28 92
 matthias.vogt@ifg-muenster.de

Berichte aus der Lehre

Europäische Fusionskontrolle in der Praxis

Ein Einblick in die Welt des Economic Consulting

Im Rahmen der Mastervorlesung Unternehmenskooperation: Mergers & Akquisitionen im Wintersemester 2019/20 stellten Patrick Peichert, Absolvent des FB4, und Elias Goelz, beide Consultants des ökonomischen Beratungsunternehmens Frontier Economics, wesentliche Elemente der Fusionskontrolle und ihrer Anwendung in der Praxis dar.

Bei jedem großen Fusionsvorhaben wird ihre Einschätzung von Mandanten, Behörden und Juristen nachgefragt: Economic Consultants. Umso spannender für die Studierenden von Elias Goelz und Patrick Peichert einen Einblick in ihren Beruf zu erhalten – von der Beratung im Vorfeld der Transaktionsanmeldung, über die Begleitung im Fusionskontrollverfahren bis hin zur Gutachtertätigkeit in Kartellrechtsfragen. Stets im Mittelpunkt und daher auch im Fokus ihres Gastvortrages sind dabei die Abgrenzung des relevanten Marktes sowie die anschließende Analyse möglicher wettbewerbsbeschränkender Effekte. Nach einem kurzen Überblick über das Fusionskontrollverfahren auf EU-Ebene stellte Patrick Peichert hierzu heraus, dass die in der Theorie bereits herausfordernde Bestimmung des relevanten Marktes in der Praxis erst recht eine komplexe Herausforderung darstellt. Dabei besonders relevant ist das SSNIP (Small but Significant and Non-transitory Increase in Prices)-Test-Verfahren zur Produktmarkt-Abgrenzung. Anschauliche Beispiele verdeutlichten den Zuhörern zudem u.a., warum das Kundenverhalten bei Preiserhöhungen in der Praxis nicht immer zweifelsfrei durch Befragungen zu ermitteln ist, und wie schwierig es mitunter bereits sein kann, im



v.l.n.r.: Prof. Theresia Theurl, Elias Goelz, Patrick Peichert

Vorfeld einer Untersuchung potentieller Substitute für das betrachtete Produkt zu ermitteln. Im zweiten Teil des Vortrags leitete Elias Goelz anschließend in die Analyse der möglichen Auswirkungen von wettbewerbsbeschränkenden Zusammenschlüssen über. Hierbei fokussierte er auf unilaterale Effekte, d.h. mögliche Anreize der Fusionsparteien nach einer Fusion die Produktpreise zu erhöhen oder die Qualität zu schmälern. Diese zu einer Verringerung der Konsumentenrente und der Gesamtwohlfahrt führenden Handlungen sind in der Praxis oftmals von besonderer Relevanz. Zur Messung von unilateralen Effekten steht u.a. der GUPPI (Gross Upward Pricing Pressure Index)-Ansatz zur Verfügung, welcher im Vergleich zu an-

deren Verfahren wie etwa einer Fusions-simulation ein einfacheres Vorgehen darstellt. Einer formaltheoretischen Herleitung ließ Goelz dabei insbesondere eine Erläuterung der argumentativen Hintergründe des GUPPI-Ansatzes, sowie konzeptioneller Schwierigkeiten folgen.

Reges Interesse und zahlreiche Fragen der Studierenden stellten einmal mehr die inhaltliche Nähe zu den Vorlesungsinhalten und die Relevanz ökonomischer Konzepte in der (Beratungs-)Praxis unter Beweis.

➔ Robin Paul Wolf

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ robin.wolf@
ifg-muenster.de

cooperation management @ auxmoney

Gastvortrag Philip Kamp, auxmoney GmbH

Im Rahmen der Vorlesung Unternehmenskooperation: Governance zeigte Philip Kamp, einer der Gründer und Gesellschafter von auxmoney GmbH auf, in welcher Weise sein noch recht junges Unternehmen Kooperationsstrategien bewältigt.

Peer-to-Peer-Kredite (P2P-Kredite) haben die Bankenwelt um einen wesentlichen Aspekt erweitert. Das Geschäftsmodell lautet: Private Geldgeber vergeben über eine digitale Plattform Kredite an Privatpersonen, die bei einer Bank möglicherweise zuvor abgelehnt wurden. Als Pionier und heutiger Marktführer in Deutschland agiert die auxmoney GmbH.

Als Gründungsmotiv des Unternehmens lässt sich eine Kritik am klassischen Kreditvergabesystem von Banken anführen, welches ausschließlich das individuelle Scoring zugrunde legt. Basierend auf diesbezüglich eigenen Erfahrungen entschloss sich Philip Kamp zusammen mit zwei Freunden im Jahr 2007 zur Gründung eines Unternehmens, welches einen Marktplatz für die Bedürfnisse von privaten Gläubigern und Kreditnehmern schafft. Hierbei sah man sich nicht als Konkurrenz zu Banken, sondern primär in der Rolle eines „Enablers“, dessen Ziel es war, eine fairere Bewertungsgrundlage zu schaffen. Da man als Nicht-Bank jedoch keinerlei Möglichkeiten hatte, über Auskunfteien (z. B. Schufa) an Daten über Privatpersonen zu gelangen, nutzte man zu Beginn ausschließlich Traffic-Daten der eigenen Homepage, um eine hinreichend passgenaue Beurteilung zu ermöglichen. Dieses, heutzutage als „Innovation Creditscore“ etablierte Maß stellte sich als erstes, grundlegendes Erfolgsrezept dar.



Prof. Theresia Theurl und Philip Kamp

Durch teilweise profane Daten, bspw. die E-Mail-Adresse oder die Handynummer, gelangte man hierbei zu Informationen über die Person, welche sich als hochsignifikant im Hinblick auf eine fairere Kreditvergabe herausstellten. Widerspiegelt wird eine solche Überlegenheit hinsichtlich des Vergabeprozesses in dem Fakt, dass 60% der bei Banken abgelehnten Kreditnehmer über auxmoney vermittelt werden können.

Zur Funktionsweise des Geschäftsmodells von auxmoney, das sein Geld als Plattformbetreiber ausschließlich über Provisionszahlungen der Gläubiger (Origination Fee) sowie der Kreditnehmer (Servicing Fee) verdient, erweisen sich Kooperationen mit vielfältigen Akteuren als unabdingbar. Einen besonderen Stellenwert nimmt hierbei das Arrangement mit der SWK Bank aus Bingen am Rhein ein, welche aus vergaberechtlichen Grün-

den als Mittler zwischen den einzelnen Ebenen fungiert. Darüber hinaus befindet sich der Konzern jedoch auch an vielen anderen Stellen der Wertschöpfungskette in unternehmerischen Partnerschaften, die je nach Kooperationsziel völlig individuell institutionalisiert sind. Neben unmittelbaren Verkaufskanälen in Form von Preisvergleichsportalen liegt eine Allianz mit der Online-Bank N26 vor, deren Kreditvergabe über auxmoney abgewickelt wird. Ferner besteht bspw. eine diagonale Zusammenarbeit mit der Metrogruppe im Hinblick auf die Kundensegmentierung im Gastronomiebereich sowie dem Flugpunktesystem Miles & More. Kamp schilderte hierbei einleuchtend, dass die Generierung einer Kooperationsrente keineswegs ein Selbstläufer ist, sondern der permanenten Prozessoptimierung bedarf, welche vor allem über Monitoring-Systeme oder Schulungen mit dem Partner erfolgt.

Im Anschluss an seinen Vortrag entwickelte sich eine lebhafte Diskussion in welcher vor allem auf mögliche Probleme in Form gescheiterter Kooperationen sowie Details des Kreditvergabeprozesses Bezug genommen wurde.

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

Quo vadis, Europa?

Seminar „Aktuelle wirtschaftspolitische Entwicklungen“ im Masterstudium Volkswirtschaftslehre

Das Seminar „Aktuelle wirtschaftspolitische Entwicklungen“ widmete sich im Wintersemester 2019/20 der Frage „Quo vadis, Europa?“.

In Zeiten von Brexit, Handelskriegen, Niedrigzinspolitik und Flüchtlingskrise stellt sich oftmals die Frage nach dem Scheideweg Europas. Ist die bestehende Politik noch ausreichend, um den wachsenden globalen und innereuropäischen Herausforderungen zu entgegnen oder ist ein Wandel notwendig? Antworten auf diese Problematik soll ein Blick auf die aktuellen Themen der Europäischen Union aufzeigen.

Insbesondere jene europäischen Länder, die sich außerhalb der Währungsunion befinden, schauen ganz genau auf die Geldpolitik der Europäischen Zentralbank. In diesem Zusammenhang untersucht ein Teil der Seminarteilnehmer die Auswirkungen der unkonventionellen Geldpolitik der EZB auf die Länder außerhalb der Eurozone.

Weitere Seminarteilnehmer analysieren die Finanztransaktionssteuer innerhalb der Europäischen Union, bei der vorwiegend die Begründung und Ausgestaltung im Fokus stehen. Dabei spielen Keynes Überlegungen zur Finanztransaktionssteuer ebenso wie die befürchteten Probleme eines geringeren Handelsvolumens und einer geringeren Liquidität eine Rolle. Als weitere Lösung der Probleme der Europäischen Währungsunion wurde Milton Friedmans Idee des Helikop-

Ausgewählte Seminarthemen:

- Die Auswirkungen der unkonventionellen Geldpolitik der EZB auf Länder außerhalb der Eurozone
- Freihandel oder Protektionismus? Eine Systematisierung der Handelspolitik der EU
- Braucht die Europäische Union einen einheitlichen Mindestlohn?
- Begründung und Ausgestaltung einer Finanztransaktionssteuer in der Europäischen Union
- Milton Friedman und das Helikoptergeld – Ein Lösungsansatz für die Europäische Zentralbank?
- Brexit, Grexit oder Dexit? Kosten und Nutzen einer Mitgliedschaft in der Europäischen Union
- Währungsunion, Bankenunion, Fiskalunion? Die Bedeutung und Wirksamkeit der Fiskalregeln und diskutierter Reformvorschläge

tergeldes diskutiert, bei dem der Zusammenhang zwischen einer Ausweitung der Geldmenge und einem Ankerbeln der Realwirtschaft erörtert wurde.

Eine andere sehr interessante Thematik der Europäischen Union ist die Debatte über einen einheitlichen Mindestlohn. Dabei haben die Seminarteilnehmer kontroverse Meinungen aus Wirtschaft und Politik mit in die

Diskussion einbezogen, die sich in den folgenden Fragen widerspiegeln: Soll der Mindestlohn relativ oder absolut sein? Hilft er tatsächlich gegen Armut, oder wird die Armutsgrenze nach oben korrigiert und der alte Status Quo unter neuem Namen erreicht? Abschließend wurden abseits der Probleme auf Ebene der Währungspolitik auch Probleme des Handels untersucht. Die Causa „Freihandel oder Protektionismus?“ wurde im Rahmen der EU-Agrarsubventionen mit Blick auf Afrika erörtert.

Die anschließenden Diskussionen brachten lebhafte Debatten, spannende Argumentationen und vielfältige Aspekte hervor und verdeutlichten damit, dass einige Fragestellungen durchaus weiteren Forschungsbedarf erfordern.

Das Seminar im kommenden Sommersemester wird voraussichtlich im Juli 2020 stattfinden. Genauere Informationen finden Sie zu gegebenem Zeitpunkt auf unserer Institutshomepage.

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

Projektstudium im Wintersemester 2018/19 und Sommersemester 2019

Angewandte Wirtschaftsforschung

Im Rahmen des IfG-Projektstudiums wurden erneut spannende wirtschaftspolitische und kooperationstheoretische Themen bearbeitet. Hervorzuheben sind die Arbeiten zum Zusammenhang zwischen der M&A-Aktivität und der Beschäftigung im Genossenschaftsbankensektor, zur Einführung eines sogenannten bedingungslosen Grundeinkommens und zu den Auswirkungen von Quinoa-Exporten auf den Wohlstand peruanischer Kleinbauern.

Das Modul Projektstudium bietet Masterstudierenden der Volkswirtschaftslehre und Public Policy die Möglichkeit, sich auf die Masterarbeit vorzubereiten. Dabei wird ihnen im Rahmen der Forschungsschwerpunkte des IfG, also Wirtschaftspolitik, Regulierung, Unternehmenskooperation und Mergers & Acquisitions, großer Freiraum zum eigenständigen Forschen geboten. So soll neben der thematischen Relevanz auch die intrinsische Motivation der Studierenden geweckt werden.

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

Eine Studierende analysierte am Beispiel peruanischer Kleinbauern, wie sich der Nutzen des internationalen Handels auf unterschiedliche Gesellschaftsgruppen verteilt. Die Auswertung der einschlägigen empirischen Literatur ergab, dass vor allem hoch qualifizierte Arbeitskräfte vermehrt nachgefragt werden, um internationalen Produktionsstandards gerecht zu werden. Die Nachfrage nach niedrig

qualifizierten Arbeitskräften hingegen sinkt, wenn ein Land am internationalen Handel teilnimmt. Insgesamt sei für Länder mit einem Wohlfahrtszuwachs zu rechnen. Allerdings erreiche dieser nur selten die relativ armen Bevölkerungsschichten, die tendenziell am Anfang der entsprechenden Wertschöpfungsstufen zu finden seien.

Ein anderer Studierender beschäftigte sich umfassend mit der Finanzierung, den arbeitsmarktlichen und weiteren volkswirtschaftlichen potenziellen Auswirkungen der Einführung eines bedingungslosen Grundeinkommens in Deutschland. Das Fazit lautet, dass unter aktuellen Gegebenheiten und auf Grundlage realistischer Modellannahmen eine Finanzierbarkeit auszuschließen ist. Zudem scheinen die negativen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt die positiven zu überwiegen. Allerdings fußen nahezu alle Literaturquellen auf theoretischen Argumentationen. Ein empirischer Literaturstrang ist bisher nicht existent. Dies bietet interessante Ansätze für eine empirische Überprüfung von Teilfragestellungen im Rahmen einer Masterarbeit: Führt die Einführung eines bedingungslosen Grundeinkommens zu einer Effizienzsteigerung des Sozialstaats? Was geschieht mit dem Arbeitsangebot?

Ein dritter Studierender systematisierte die empirische Literatur zum Einfluss von M&A-Transaktionen auf ausgewählte volkswirtschaftliche Indikatoren: Produktivität, Beschäftigung, Innovation und Wachstum. Der Schwerpunkt der Arbeit bestand darin, die methodischen Ansätze der relevanten empirischen Forschungsarbeiten zusammenzufassen. So sollte ein geeignetes Forschungsdesign für die Masterarbeit erarbeitet werden. Im Rahmen dieser wurde mit den Erkenntnissen aus dem Projektstudium der Effekt von M&A-Aktivitäten unter Genossenschaftsbanken auf den Beschäftigungsstand gemessen. Insgesamt konnte ein leicht negativer Effekt nachgewiesen werden.

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

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

Kooperieren 2019/20

Seminare zur Unternehmenskooperation

Im Rahmen der Bachelorseminare zur Unternehmenskooperation beschäftigten sich die Studierenden mit aktuellen Kooperationsfällen aus der Praxis. Studierende im Master analysierten aktuelle M&A-Fälle mit unterschiedlichen Instrumenten. Neben der einzelwirtschaftlichen Perspektive lieferten Untersuchungen des Marktumfeldes der beteiligten Transaktionspartner häufig sehr interessante Erkenntnisse.

Auch im Wintersemester 2019/20 nahm wieder eine Vielzahl der Studierenden das IfG-Angebot zur Analyse aktueller Kooperations- und Übernahmefälle wahr. Grundsätzlich bestand sowohl im Bachelor-, als auch im Masterstudiengang die Möglichkeit, viele Themen in deutscher oder englischer Sprache zu bearbeiten. Präsentationen und Diskussionen in Form von Kleingruppen mit maximal sechs Teilnehmern boten nach der schriftlichen Ausarbeitung die Chance, das Erarbeitete mit Kommilitonen und Lehrenden zu besprechen. Kontroverse Meinungen sorgten hierbei regelmäßig für ein angeregtes akademisches Klima.

Das Bachelorseminar „Aktuelle Fälle“ beinhaltete in diesem Semester sehr unterschiedliche Themen. Als Beispiel lässt sich eine Kooperation zwischen Amazon und der Deutschen Telekom im Bereich Cloud Services anführen, die nach einem institutionenökonomischen Schema bewertet wurde. Konkret wurden auf Basis der Prinzipal-Agent-Theorie die Aspekte der Adversen Selektion, des Moral Hazard, des Hold-ups sowie der zugrundeliegenden Kundenabschöpfung, des Wohlfahrtsverlusts sowie auch der politischen Situation analysiert und abgewogen. Darüber hinaus fand eine kernkompetenztheoretische Untersuchung der Zusammenarbeit

zwischen Daimler und BMW im Segment der Mobilitätsservices statt. Speziell sollte die übergeordnete Frage beantwortet werden, ob eine Kooperation aus Sicht der einzelwirtschaftlichen Ressourcen und Kernkompetenzen Sinn ergibt. Dies wird tendenziell bejaht, da vor allem der bestehende Größennachteil im Bereich des Carsharing gegenüber Big Playern wie Uber oder Google verringert werden kann. Genaue Kosten und Personalaufwand bleiben jedoch abzuwarten. Das Mastermodul lud die Studierenden zur Analyse von Fusionen und Übernahmen ein. Als ein Thema wurde die Konsolidierung in der US-amerikanischen Ölindustrie behandelt. Hierbei wurde der ursprünglich geplante, jedoch letztend-

lich nicht finalisierte Unternehmenskauf von Anadarko durch Chevron auf Basis einer Motivanalyse bewertet. Die Transaktion beider Ölkonzerne hätte aus Käufersicht jedoch vor allem aus Effizienzerwägungen, insbesondere im Hinblick auf mögliche Kosteneinsparungen, Sinn ergeben. Ferner wurde die Akquisition des Möbelleinrichters Poco durch XXXLutz auf Grundlage der fundamentalen Käufermotive beleuchtet – mit einem Zuwachs von über 120 Einrichtungshäusern und tausenden Mitarbeitern eine der größten Transaktionen des Konzerns. Im Ergebnis konnte vor allem der in wissenschaftlichen Arbeiten häufig vernachlässigte Redistributionsansatz, in Verbindung mit dem Motiv der Marktmacht, als stichhaltig festgestellt werden.

Die Anmeldungen für das Sommersemester 2020 sind bereits freigeschaltet. Wir freuen uns auf weitere spannende Arbeiten, Vorträge und Diskussionen rund um die Kooperationsthematik.

Ausgewählte Seminarthemen:

- Ostwestfälische Unternehmen gründen „Hinterlandallianz“ – Eine Bewertung der Erfolgsaussichten unter Berücksichtigung der Prinzipal-Agent-Theorie
- Bosch und Powercell gründen Brennstoffzellen-Stacks
- Eine Analyse der Kooperation zwischen Uber und Flixbus basierend auf dem Modell des Partnerfit
- Niu kündigt Zusammenarbeit mit VW an – Eine kernkompetenzbasierte Analyse der Kooperation

➔ Robin Schupp

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ robin.schupp@ifg-muenster.de

Wirtschaftspolitische Entwicklungen 2019

Seminar: Aktuelle Fälle der Wirtschaftspolitik (Bachelor)

Wie gewohnt findet auch in diesem Wintersemester das Wirtschaftspolitik-Seminar des IfG statt. Insgesamt beschäftigen sich 17 Bachelorstudierende mit aktuellen wirtschaftspolitischen Fragestellungen.

Diskutiert werden u. a. die potenziellen Auswirkungen der Liberalisierung der Ladenöffnungszeiten im Textileinzelhandel, die Implikationen der möglichen Einführung eines europaweiten Mindestlohnes für die internationale Wettbewerbsfähigkeit der EU sowie die Ökonomie des Bußgeldes.

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

– Liberalisierte Öffnungszeiten im Einzelhandel

Die Seminararbeit beschäftigt sich mit den potenziellen Auswirkungen einer Liberalisierung der Ladenöffnungszeiten im stationären Textileinzelhandel. Als ökonomische Indikatoren für die Analyse wird die Umsatz- und Kostenentwicklung betrachtet. Es ist zu erwarten, dass ein Teil des Umsatzes, der aktuell im Onlinehandel generiert wird, zurück in den stationä-

ren Handel fließt. Dem gegenüber stehen deutlich erhöhte Personalkosten. Der Nettoeffekt auf den Gewinn kann nicht klar bestimmt werden. Aus industriökonomischer Perspektive führt die Liberalisierung wahrscheinlich dazu, dass der Konzentrationsprozess im Textileinzelhandel abgeschwächt wird, weil flexiblere Ladenöffnungszeiten die Existenz spezialisierter, kleiner Läden ermöglichen würden.

– Die Ökonomie des Bußgeldes

In der Seminararbeit wird das interne, ökonomische Optimierungskalkül mit Bezug auf das Begehen einer Ordnungswidrigkeit im Straßenverkehr analysiert. Insbesondere die Höhe des zu erwartenden Bußgeldes, aber auch die Aufdeckungs- und Verurteilungswahrscheinlichkeit spielen eine Rolle. Zudem wird aufgezeigt, dass ein staatliches Eingreifen aus ökonomischer Perspektive legitim ist, weil Marktversagen in Form externer Kosten vorliegt. Die externen Kosten entstehen, weil Geschwindigkeitsüberschreitungen ein höheres Unfallrisiko bergen und somit im Erwartungswert höhere Unfallkosten implizieren. Die Erhebung eines Bußgeldes wirkt in diesem Zusammenhang wie eine Pigou-Steuer, die die externen Kosten internalisiert.

– Europaweiter Mindestlohn

Im Rahmen der Seminararbeit werden zunächst die Funktionsweise und die Auswirkungen eines Mindestlohnes allgemein und theoretisch fundiert erklärt. Zudem wird das Konzept der komparativen Kostenvorteile eingeführt, um auf dieser Grundlage zu erläutern, wie sich ein europaweiter Mindestlohn auf die Wettbewerbsfähigkeit der EU im globalen Kontext auswirkt. Eine allgemeingültige Antwort für alle EU-Länder kann nicht gegeben werden. Grundsätzlich gilt jedoch, dass osteuropäische Länder, die aktuell von den relativ günstigen Lohnkosten profitieren, am ehesten von einem Mindestlohn negativ betroffen wären.

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) oder dem Learnweb entnommen werden.

➔ Maik Dombrowa

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ maik.dombrowa@ifg-muenster.de

Alumni-Forum

Anlageberatung neu denken

...vom Produkt zur Beratung

Wie kann in Zeiten von Nullzinsen eine nachhaltige Kapitalanlage aussehen? Mit dieser Frage durfte ich mich in meiner Zeit als Doktorand am IfG von 2014 bis 2016 im Rahmen einer Praxiskooperation mit der Grafschafter Volksbank intensiv auseinandersetzen. Mit zunehmender zeitlicher Ferne der Finanz- und Eurokrise schien mir das Thema aber immer weniger drängend, da in der Vergangenheit Zinsen nach einer Krise doch immer wieder angestiegen waren. Aus heutiger Sicht waren dies unbegründete Zweifel. Und so darf ich mich heute als Volkswirt bei der Deutschen Apotheker- und Ärztebank (apoBank) noch immer mit dieser hochaktuellen Thematik beruflich auseinandersetzen.

Dabei sind die Herausforderungen des Themas zumal im Bankensektor, gerade aus volkswirtschaftlicher Sicht, vielschichtig. Denn Niedrig- bzw. Negativzinsen betreffen Banken in zweierlei Hinsicht: Einerseits, da ihr traditionelles Kreditgeschäft wesentlich von der Zinsentwicklung geprägt wird und andererseits, weil im Niedrigzinsumfeld die Aufgabe darin besteht, Kunden zu überzeugen, dass eine Anlagestrategie ohne Wertpapiere nicht mehr zu gewünschten Renditezielen führt. An dieser Stelle gehen Kunden- und Bankinteressen Hand in Hand, da das Wertpapiergeschäft hierzulande zuletzt immer stärker zur Ertragsquelle der Banken wurde. Diesen Herausforderungen müssen sich Genossenschaftsbanken, Sparkassen und Privatbanken in gleichem Maße stellen. Denn eine Änderung an der Zinsfront ist noch lange nicht in Sicht, das verhindern die konjunkturelle Lage sowie vor allem die seit Jahren schwache Inflationsentwicklung im Euroraum. Bank und Kunden darauf einzustellen und ein Bewusstsein für

diese Herausforderung zu schaffen, ist damit neben der konkreten Anlagestrategie eine große Herausforderung, der ich mich im Asset Management der apoBank stellen darf.

Denn nach meinen, wenn auch nur wenige Jahre alten Erfahrungen, die ich seit meiner Tätigkeit am IfG, einer kurzen Zwischenstation beim Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken (BVR) und eben der apoBank machen durfte, ist dieser Anpassungsdruck an die geänderten Rahmenbedingungen im Finanzsektor mittlerweile groß. Jedes Institut löst dabei die Herausforderungen auf seine Weise, doch ist die Stoßrichtung, gerade im Kundengeschäft, oft eine ähnliche: mehr Wertpapiergeschäft. Und gerade hierzulande scheint diese Strategie so fruchtbar wie sonst nirgends, wo doch die Deutschen, bezogen auf ihr Vermögen, so wenig Aktien halten wie in kaum einem anderen Land. Doch daraus Kapital zu schlagen, gelingt nicht jeder Bank.

Dabei scheint gerade im genossenschaftlichen Sektor durch die Orien-

tierung am MemberValue Konzept, das auch am IfG wesentlich mit- und weiterentwickelt wurde, ein wesentliches Potenzial zu liegen, um den Kunden (und zumeist auch Mitglied) langfristig zufrieden und bei seiner Bank gut aufgehoben fühlen zu lassen. Ein wesentlicher Baustein hierzu ist sicherlich eine gute Beratung, die gerade in einem nicht immer leichten Kapitalmarktumfeld unerlässlich ist. Zudem dürfte in Zeiten der Vergleichbarkeit von Anlageprodukten im Internet der alleinige Produktverkauf kein hinreichendes Differenzierungsmerkmal sein, da im Preiskampf mit Direktbanken entsprechende Kostennachteile wohl kaum aufzuholen sind. Doch gerade dort, wo Kunde und Mitglied zumeist eins sind, kann die kompetente Begleitung des Kunden im Sinne seiner Kapitalanlage Bank- und Anlegerinteresse eng verzahnen und die Beratung zur Kernkompetenz der Bank werden, die Möglichkeiten zur Differenzierung schafft.

Doch je größer die Bank, desto schwieriger die Beratung einheitlich



Dr. Manuel Peter

Geboren März 1988 in Rastatt

2007 bis 2010: Bachelorstudium der Politischen Ökonomik an der Universität Heidelberg

2010 bis 2013: Masterstudium der Volkswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin

2014 bis 2016: Promotion am IfG Münster

2017: Volkswirtschaftlicher Referent beim Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken (BVR)

Seit 2018: Volkswirt und Investmentstrategie bei der Deutschen Apotheker und Ärztebank (apoBank)

zu gestalten und die Mitarbeiter vom selben Verständnis des jeweils gegenwärtigen Kapitalmarktumfelds zu überzeugen. Daher kommt bei der apoBank an dieser Stelle die Volkswirtschaft (als Teil des Asset Managements) erneut zum Zug. Hausintern überzeugende Positionen zu Fragen der Marktentwicklung, den Folgen von Geld- und Wirtschaftspolitik im In- und Ausland zu formen, fällt schlussendlich in den Zuständigkeitsbereich des kleinen Teams an Volkswirten, zu denen ich mich zählen darf. Gerade für ein Institut der Größe der apoBank mit rund 2.500 Mitarbeitern und einer Bilanzsumme von rund 45 Mrd. Euro ist dabei abzuwägen, ob Kosten und Nutzen der Harmonisierung sowie der hausinternen Analyse in ausgewogenem Verhältnis zueinander stehen. Denn das Outsourcing entsprechender Dienstleistungen ist am Markt heute nicht ungewöhnlich. Die Entscheidung darüber muss jedes Institut für sich treffen, wobei die Größe sicher ein nicht unerhebliches Kriterium darstellt. In der apoBank hat

man sich dazu entschieden, eine eigene Kompetenz in diesem Feld aufzubauen, sicher auch, um damit im immer umkämpfteren Markt den Markenkern zu stärken um damit aber auch an der einen oder anderen Stelle innerhalb des Sektors der Genossenschaftsbanken sichtbar zu bleiben. Viel erinnert eine solche Strategie an die vertraut klingenden Argumente aus den Theorien der Unternehmenskooperation, die am IfG stets gelehrt werden: Kernkompetenzen sollten intern gestärkt und Komplementärkompetenzen durch Kooperationen zugänglich gemacht werden. Ein jüngeres Beispiel abseits der Beratung ist dabei sicherlich auch immer stärker das Feld der IT.

Und so darf ich seit nun knapp zwei Jahren zur Stärkung der Beratungskompetenz der apoBank in meinem Alltag eben nicht nur die Entwicklung der weltweiten Marktentwicklungen beobachten und einschätzen, sondern auch vor Ort beim Kunden und Berater Input dazu geben, wie eine nachhaltige Anlagestrategie in Zeiten von

Null- und Negativzinsen aus makroökonomischer Perspektive aussehen kann. Dass ich durch die Kooperation mit der Grafschafter Volksbank während meiner Zeit am IfG so früh und praxisnah mich an diesem Thema arbeiten konnte, lerne ich dabei immer wieder neu zu schätzen.

Information

Die Aussagen stellen die privaten Meinung des Autors dar und sind keine Äußerungen der apoBank.

➔ Manuel Peter

☎ (0251) 83-22801

✉ manuel.peter@apobank.de

Events/Veranstaltungen

Vielfältig und effektiv

Angebote für Mitglieder organisieren

Am 26. November 2019 fand das 34. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster statt, das wie gewohnt zusammen mit dem VdW Rheinland Westfalen veranstaltet wurde. Im Münsteraner Mövenpickhotel referierten Spitzenvertreter aus Wirtschaft und Wissenschaft vor fast 100 Teilnehmern über die organisatorischen Aufgaben, die zu bewältigen sind, um Leistungen für ihre Mitglieder zu erstellen.

Alexander Rychter, Verbandsdirektor des VdW Rheinland Westfalen e.V., eröffnete das Symposium und begrüßte die zahlreichen Teilnehmer in Münster. Er beleuchtete die Frage, wie Wohnungsgenossenschaften die vielen organisatorischen Aufgaben für ihre Mitglieder bewältigen können, welche größtenteils im Hintergrund ablaufen. Ebenso ging er auf politische Probleme ein. Dabei stufte er die in NRW gegebenen politischen Herausforderungen als vergleichsweise gering ein. So seien Wohnungsgenossenschaften in der Bundeshauptstadt Berlin mit wesentlich größeren Problemen konfrontiert. Anschließend

stellte Rychter die darauffolgenden Referenten vor.

Im ersten Vortrag referierte Prof. Dr. Theresia Theurl, geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, zum Thema „Integration, Kooperation, Markt – Wie finden Wohnungsgenossenschaften die richtige Organisationsform?“. Zu Beginn ihres Vortrages ging Prof. Theurl auf die unterschiedlichen Institutionalisierungsformen von Unternehmenskooperationen, von Marktlösungen bis hin zu vollständigen Fusionen, ein. Diese Institutionalisierungsformen wurden

anschließend auf die Aufgaben von Wohnungsgenossenschaften bezogen. So wurde zwischen den Aufgaben Bauen, Verwalten und Dienstleistungen unterschieden. Bezüglich des Bauens und Sanierens könnten Leistungen und Kompetenzen über den freien Markt bezogen werden, bei einer genossenschaftlichen Kooperation seien jedoch genauere Absprachen über Ziele, Verteilungen und Kosten notwendig. Eine vollständige Integration sei prinzipiell denkbar, bedürfe aber eines hinreichend hohen Volumens zur Auslastung. In der Verwaltung liege die wesentliche Herausforderung einer Kooperation in der



Prof. Dr. Theresia Theurl,
Geschäftsführende Direktorin des Institut
für Genossenschaftswesen



Alexander Rychter,
Verbandsdirektor des Verbandes der
Wohnungs- und Immobilienwirtschaft
Rheinland Westfalen e.V. Düsseldorf



Joachim Blätz, Vorstand,
Baugenossenschaft
>Wiederaufbau< eG, Braunschweig

genauen Definition der Verwaltungsleistungen und Verantwortungen. Bezüglich der Dienstleistungen habe eine genossenschaftliche Kooperation jedoch gegenüber einer vollständigen Integration den wesentlichen Vorteil eines geringeren Risikos und größerer Flexibilität. Weiterhin charakterisierte sie die mit der Digitalisierung verbundenen Herausforderungen als Querschnittsaufgabe, bei der es spezialisierter Lösungen je nach individuellen Bedürfnissen bedarf.

Joachim Blätz, Vorstand der Baugenossenschaft >Wiederaufbau eG< trug daraufhin zum Thema „Die veränderte Mieterkommunikation im digitalen Zeitalter – durch Transparenz und Dialog zu mehr Kundenzufriedenheit“ vor. Nach einer kurzen Vorstellung der Baugenossenschaft stellte er die Entwicklung der Mieterkommunikation über die Zeit dar. So wurden frühere externe Callcenter für schlechte Erreichbarkeit kritisiert, so dass diese wieder integriert wurden und nun einen deutlich verbesserten Kundenkontakt ermöglichen. Somit ordnete er die Digitalisierungsstrategie als Teilmenge der gesamten Unternehmensstrategie der >Wiederaufbau eG< ein. Beispielsweise sei es auch wichtig, die Kunden über soziale Medien wie Instagram zu erreichen. Eine eigens entworfene App werde zwar genutzt, habe aber noch Ausbaupotential. Um die Frage, wie genau Kundenzufriedenheit gesteigert werden kann, präziser zu beantworten, bedürfe es jedoch größerer Datenmengen und einer bundesweiten Untersuchung. Ein einzelner Akteur könne dies laut Blätz nicht leisten. Allgemein erfordere die Digitalisie-

rung jedoch Mut zur Veränderung seitens der Genossenschaften und klar definierte Erfolgsfaktoren.

Anschließend referierte Florian Ebrecht, Prokurist beim Spar- und Bauverein Dortmund eG, zum Thema „IT-Migration - Chancen, Risiken und Schwächen überdenken“. Mit einer Darstellung des immer schneller ablaufenden Wandels von Technologie, Wohnungs- und Arbeitswelt untermauerte er die Bedeutung des Themas. Allerdings befasse sich nur eine kleine Minderheit aller Immobilienunternehmen aktiv mit der Digitalisierung und damit verbundenen Einsatzmöglichkeiten. Der Spar- und Bauverein Dortmund eG arbeite hingegen gezielt an der Optimierung digitaler Möglichkeiten und habe dazu eigens eine spezielle Software eingeführt. Ebrecht empfahl insbesondere, das mit der neuen Software verbundene Potenzial zur Kundenneugewinnung zu nutzen. Weiterhin gab er einen Ausblick auf anstehende Herausforderungen der Digitalisierung. Vor allem sei es schwierig, einen passenden IT-Dienstleister zu finden, was wiederum an deren starker Auslastung liege. Aber auch die Sicherung der Kundenzufriedenheit mit neu eingesetzter Software und der Einbezug der Mitarbeiter in den Systemwechsel seien große Herausforderungen.

Im nächsten Vortrag behandelte Sonja Pauli aus dem Vorstand des Wohnungsvereins Herne eG das Thema „Wohnen im Alter – Vielfältige und menschliche Angebote machen“. Sie legte dar, dass Senioren zur größten Zielgruppe des Wohnungsvereins gehören. Dementsprechend sei es wichtig, entsprechende Angebote für eine



Florian Ebrecht, Prokurist,
Spar- und Bauverein eG, Dortmund



Sonja Pauli, Vorstand,
Wohnungsverein Herne eG, Herne



Ludger Hellkuhl, Vorstandsvorsitzender,
Wohnungs-Verein Rheine eG, Rheine



Prof. Dr. Michael Pannen, Steuerberater,
VdW Rheinland Westfalen e.V.,
Düsseldorf



v.l.n.r.: Michael Pannen, Joachim Blätz, Theresia Theurl, Florian Ebrecht, Sonja Pauli, Ludger Hellkuhl, Alexander Rychter

angenehme und altersgerechte Wohnsituation zu schaffen. Anschließend stellte sie einige dazu in die Wege geleitete Maßnahmen vor. Beispielsweise werden gezielt Aktionen mit Familien und Kindern organisiert. Ebenso werden diverse Feste oder Weihnachtsmarktbesuche veranstaltet. Um ehrenamtliche Helfer zu gewinnen, kooperiert der Wohnungsverein Herne eG auch eng mit Ehrenamtsvereinen. Weiterhin ging Pauli auf das Vorhandensein von Gästewohnungen ein, die einen Besuch der Senioren erleichtern sollen.

Anschließend referierte Ludger Hellkuhl, Vorstandsvorsitzender des Wohnungs-Verein Rheine eG, zum Thema „Regiebetrieb – Notwendiges Übel oder hilfreiches Instrument?“. Er ging dabei auf Bau- bzw. Modernisierungstätigkeiten in Eigenregie ein. So beschäftigt der Verein zu diesem Zweck diverse Techniker, Handwerker und weitere Fachkräfte. Dies habe unter anderem den Vorteil, dass In-

standhaltung schneller erfolge, was Kundenzufriedenheit und -bindung stärke. Auch schnelleres Handeln und pünktlichere Fertigstellungen seien so möglich. Durch die Vertrautheit der Handwerker mit den Wohnobjekten sei zudem eine frühere Mängelerkennung und bessere Qualität der Sanierungen gewährleistet. All dies führe gleichzeitig zu insgesamt günstigeren Bau- bzw. Sanierungskosten. Ebenso können Gewinne im Unternehmensverbund verbleiben. Demgegenüber stehen jedoch beispielsweise eine geringere Flexibilität in Krisenzeiten oder ein höherer Verwaltungsaufwand. Letztlich müsse daher ein angemessener Mittelweg zwischen einem Grundstamm an eigenen Mitarbeitern und Fremdvergaben gefunden werden.

Im letzten Vortrag des Tages behandelte Prof. Dr. Michael Pannen, Steuerberater vom VdW Rheinland Westfalen e.V., das Thema „Umstrukturierung, Ausgliederung, Finanzierung,

Separierung: Wozu eine Tochtergesellschaft?“. Zuerst beleuchtete er dazu die Gründe für solche Ausgliederungen. Darunter können beispielsweise der Zuschnitt auf ein neues Geschäftsmodell, aber auch steuerliche oder haftungsrechtliche Gründe fallen. Ebenso ging er auf den einer Ausgliederung vorgelagerten Entscheidungsprozess ein. Dabei seien Faktoren wie die Analyse der steuerlichen und rechtlichen Konsequenzen, aber auch Personalübergang und Außenaustritt zu berücksichtigen. Ebenso wurden Beispiele für eine Risikoreduzierung oder die handelsrechtliche Aufdeckung stiller Reserven vorgestellt. Prof. Pannen zog letztlich das Fazit, dass zwar viele erfolgte Ausgliederungen sinnvoll sind, dies aber längst nicht immer der Fall ist.

Das 35. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ wird am 18. März 2020 stattfinden.

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

Strategisches Management in Genossenschaftsbanken

Workshop IfG Münster und Universität Jyväskylä

Das Strategische Management ist auch für Genossenschaftsbanken eine wichtige Herausforderung – gerade auch in Zeiten disruptiver digitaler Technologien und eines herausfordernden Zinsumfeldes. Das strategische Management in den finnischen Genossenschaftsbanken der OP Bank-Bankengruppe ist ein Forschungsschwerpunkt an der Universität Jyväskylä. Anfang November wurden im IfG Münster Forschungsergebnisse in einem Workshop diskutiert.

Jyväskylä ist eine 130.000-Einwohner-Stadt, die etwa 250 Kilometer nördlich von Helsinki in der Provinz Mittelfinnland liegt. An der dortigen Universität residiert die Forschungsgruppe „Strategy, Accounting, and Leadership in Practice“ (SALP), die sich mit der praktischen Ausführung des Strategischen Managements beschäftigt. Ein Schwerpunkt sind dabei die finnischen Genossenschaftsbanken der OP Bank-Bankengruppe. In den vergangenen Jahren wurden mit Vorständen und Mitarbeitern über 200 sehr ausführliche, strukturierte Interviews über das Strategische Management und seine Umsetzung in der Bank geführt. Damit wurde ein großer Bestand an Daten und Informationen darüber entwickelt, wie das Strategische Management in den Banken und in der Gruppe abläuft. Die Interviewpartner kommen dabei sowohl aus verschiedenen Managementebenen der Zentralbank als auch der einzelnen Genossenschaftsbanken. Pasi Sajasalo von der SALP-Forschungsgruppe stellte das Vorgehen bei den Interviews und einige ausgewählte Ergebnisse dieser Studien vor. Die transkribierten Interviews werden entsprechend codiert, um sie methodisch korrekt auswerten zu können und In-

halte über den Strategischen Managementprozess zu generieren. Einen Schwerpunkt bildet dabei die Umsetzung der Strategie in den Banken und deren Wahrnehmung in den einzelnen

der Strategie in den Unternehmen ausgewirkt hat und wie der Planungsprozess durch neue digitale Instrumente beeinflusst und unterstützt werden kann. Für die OP Bank-Gruppe



hinten: Samet Kibar, Matthias Vogt, Robin Wolf, Pasi Sajasalo, Eric Meyer, Jan Henrik Schröder, vorne: Robin Schupp, Vinzenz Peter, Kilian Baumann, Maik Dombrowa

Managementstufen, die sich teilweise deutlich unterscheiden. Dieses ist für den Planungsprozess von hoher Relevanz und zeigt auf, welche Bedeutung strategische Narrative für das Strategische Management haben.

Neben den allgemeinen Analysen zum Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzung besteht damit auch die Option, spezielle Fragestellungen zu untersuchen. So kann z.B. auch untersucht werden, wie sich die Digitalisierung auf die Kommunikation

wurde untersucht, wie eine neue Strategie der digitalen Diversifikation entwickelt und umgesetzt wurde. Interessanterweise spielte das Thema der Mitgliedschaft in diesen Strategieprozessen eine eher untergeordnete Rolle.

Auch das IfG stellte seine Projekte zu Genossenschaftsbanken vor. Dieses waren u.a. die Forschungsprojekte zum MemberValue, bei dem untersucht wurde, wie Genossenschaftsbanken Werte für ihre Mitglieder

schaffen, das Projekt zur MemberValue-Behandlung bei Fusionen von Genossenschaftsbanken sowie das Projekt der empirischen Analyse der Corporate Governance von Genossenschaftsbanken. Maik Dombrowa trug erste Ergebnisse seines Projektes zur Effizienz von Genossenschaftsbanken vor und Jan Henrik Schröder stellte seine Arbeit zum Vertrieb in Genossenschaftsbanken vor, für das nun umfangreiche empirische Resultate vorhanden sind.

Am letzten Tag des Workshops stieß Ryan van Hout von der niederländischen Rabobank zur Gruppe hinzu. Er

berichtete über sein Forschungsprojekt, das die Mitgliederbeziehungen in deutschen Genossenschaftsbanken mit den Beziehungen in der niederländischen Rabobank verglich, womit erstmals ein so breit angelegter empirischer Vergleich möglich ist. In seiner Arbeit führte Ryan van Hout einerseits Interviews mit Vorständen deutscher Genossenschaftsbanken und niederländischer Rabobanken (vor der Fusion) durch, um anschließend über eine umfangreiche Fragebogenerhebung weitere Informationen über die Ausgestaltung der Mitgliederbeziehungen zu generieren.

Der Workshop lieferte wertvolle Einblicke in die Arbeiten der Institute. Dabei haben sich auch zahlreiche neue Kooperationsmöglichkeiten ergeben, die es nun weiter zu eruieren und zu verfolgen gilt.

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

Workshop mit Douglas Wegner am 12. November 2019

Professor an der Business School der Unisinos University, Porto Alegre (Brasilien)

Verbundgruppen bieten kleinen und mittleren Unternehmen die Möglichkeit, strukturelle und wirtschaftliche Defizite gegenüber Großkonzernen besser zu kompensieren als im nicht-kooperativen Fall. Während in Deutschland bereits eine jahrzehntelange Tradition besteht, befindet sich die Etablierung derartiger Unternehmensnetzwerke in Brasilien noch in einem Anfangsstadium – wenngleich das Potenzial riesig ist.

Im Rahmen seines Forschungssemesters an der TU Dortmund besuchte Prof. Dr. Douglas Wegner das IfG zu einem mehrstündigen Workshop. Douglas Wegner forscht und lehrt an der Business School der Unisinos University im brasilianischen Porto Alegre mit dem Schwerpunkt Unternehmensnetzwerke, insb. Verbundgruppen. Bei der Unisinos University handelt es sich um die größte Privatuniversität Brasiliens, deren Träger der Jesuitenorden ist.

Nach einer kurzen Einleitung durch Prof. Dr. Theresia Theurl hatte jeder Teilnehmer die Möglichkeit, sein Forschungsprojekt zu skizzieren. Anschließend präsentierte Douglas Wegner in Form von zwei Vorträgen aktuelle Forschungsergebnisse, an die sich jeweils rege Diskussionen angeschlossen. In seinem ersten Vortrag mit dem Titel „Survey of SMEs Business Groups in Brazil“ wurden deskriptive Ergebnisse einer landesweiten Umfrage präsentiert, welche in



Prof. Douglas Wegner aus Brasilien zu Besuch im IfG

Zusammenarbeit mit dem Dachverband deutscher Verbundgruppen, dem Mittelstandsverbund, erfolgte. Das übergeordnete Ziel lautete hierbei, einen Wissenstransfer im Hinblick auf die Entwicklung brasilianischer Verbundgruppen zu erzielen. Als exemplarisches Beispiel wurde der im Bereich Baumaterialien agierende Verband FEBRAMAT vorgestellt, dessen Mitgliederzahl im Zuge des Wissenstransfers von 23 auf zukünftig 30 anwachsen soll. Im Rahmen der Primärerhebung konnte festgestellt werden, dass mit über 400 Verbundgruppen und über 1.000 Unternehmensnetzwerken, die in absehbarer Zeit potenziell den Status einer solchen erreichen können, bereits ein riesiges Marktpotenzial besteht. Im Gegensatz zur deutschen Situation sind die Verbundgruppen in Brasilien jedoch sehr zersplittert und teilweise sehr kleinteilig mit nur wenig Mitgliedern organisiert. Aufgrund der bis in die 1990er Jahre protektionistisch organisierten Politik weisen die meisten brasilianischen Verbundgruppen zudem eine – gemessen an deutschen Verhältnissen – sehr junge Bestehenszeit zwischen 11-20 Jahren auf, was die Vermutung zulässt, dass sich die positive Entwicklung der letzten Jahre weiter fortsetzt. Während hierzulande vor allem das Commitment der Mitglieder sowie Vertrauensaspekte innerhalb des Verbunds als Hemmnisse für eine erfolgreich agierende Verbundgruppe angegeben werden, konnte Douglas Wegner für Brasilien vor allem die mangelnde politische Unterstützung als ein solches feststellen.



v.l.n.r. hinten: Gordon Klein, Benedikt Lenz, Maik Dombrowa, Douglas Wegner, Theresia Theurl, Matthias Vogt, Samet Kibar, Robin Wolf, Maja Rebolledo
vorne: Jonathan Türk, Eric Meyer, Robin Schupp, Kilian Baumann, Vinzenz Peters

Im Zuge seines zweiten Vortrags, welcher den Titel „Making Network Governance Work – A Configurational Approach“ trug, stellte Douglas Wegner den Kern seines aktuellen Forschungsprojekts vor. Die übergeordnete Forschungsfrage lautet hierbei, wie die Mikro-Governance öffentlicher und privater Verbundgruppen als Hebel für die Entstehung relationaler Risiken fungieren kann. Eine solche Mikro-Governance besteht aus unterschiedlichen Komponenten, welche in Summe ein funktionierendes Zusammenleben innerhalb des Netzwerks gewährleistet (Relationship Value). Die konkrete Beantwortung erfolgt anhand von zwei Phasen. Innerhalb der ersten Phase, der Qualitative Comparative Analysis, werden mindestens zehn Verbundgruppen im öffentlichen und privaten Bereich anhand der Komponenten beleuchtet und die erzielten Ergebnisse aggregiert. Innerhalb der zweiten Phase

werden zur Validierung der bisher erzielten Ergebnisse Interviews mit Mitgliedern von Verbundgruppen durchgeführt. Aus den Ergebnissen werden theoretische, managementbezogene und politische Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Im Anschluss an den Workshop fanden noch zahlreiche bilaterale Gespräche mit Prof. Wegner statt, wobei mögliche gemeinsame Forschungsprojekte einen Schwerpunkt bildeten.

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

IfG-Kennenlernabend am 24.10.2019

Traditionell zu Semesterbeginn trafen sich auch in diesem Jahr wieder alle interessierten Studierenden der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät zum 39. Kennenlernabend im Institut für Genossenschaftswesen.

Am Donnerstag, den 24.10.2019 fand der allsemesterliche Kennenlernabend des IfG statt. Zum 39. Mal konnten Studierende der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre das Institut und ihre Mitarbeiter kennenlernen. Ab 19 Uhr füllte sich die festlich hergerichtete Etage. Bei Sekt und Orangensaft entwickelten sich die ersten Gespräche in gemütlicher Runde. Zur Eröffnung des Essens, hieß die Institutsleiterin Prof. Dr. Theresia Theurl alle interessierten Zuhörer herzlich willkommen. Bei ausreichenden Kaltgetränken und Pizza konnten sich die Anwesenden austauschen und Kontakte knüpfen.

Im Verlauf des Abends nutzten die Gäste die Gelegenheit alle Mitarbeiter des Lehrstuhls näher kennenzulernen. Es wurden vor allem Fragen zur Absolvierung der Seminare und der Erstellung von Bachelor- und Masterarbeiten am IfG gestellt. Es wurden aber auch aktuelle Themen aus der Wirtschaftspolitik und der Unternehmenskooperationen diskutiert.

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

Die Mitarbeiter des Instituts für Genossenschaftswesen schätzten vor



allem das Feedback und die Anregungen für die Lehre des Instituts. Durch dieses Feedback kann die Lehre am IfG stetig verbessert werden. Durch die Anregungen lässt sich am besten überprüfen, ob die Veränderungen die Studierenden bei der Absolvierung ihres Studiums unterstützen. Innovative Ideen sind immer gerne gesehen, um die Ausbildung vieler qualifizierter Wirtschaftswissenschaftler zu ermöglichen.

Auch in diesem Jahr war der IfG-Kennenlernabend ein voller Erfolg. Wir freuen uns schon auf den nächsten, bei dem wir hoffentlich viele alte und auch viele neue Gesichter sehen werden, um Erfahrungen aus dem universitären Leben auszutauschen.

➔ Jan Kumann
☎ (0251) 83-2 28 03
✉ info@
ifg-muenster.de

Vorträge

Theresia Theurl

*Banken im Niedrigzinsumfeld: Perspektiven für Genossenschaftsbanken**

Es sind keine einfachen Zeiten für Banken. Zu ihren seit Jahren anhaltenden Herausforderungen zählt das Niedrigzinsumfeld. Neben den regulatorischen Vorgaben, der Digitalisierung und der Demografie verursachen die Zinssätze Handlungsbedarf bei den Banken. Dies gilt selbstverständlich auch für die Genossenschaftsbanken.

In diesem Kontext sind einige Überlegungen anzustellen. So ist zu klären, was das Niedrigzinsumfeld für die Banken überhaupt bedeutet. Da sie den Zinskanal der Geldpolitik in die Realwirtschaft darstellen, ist naheliegend, dass sie von der Geldpolitik sehr direkt betroffen werden. Die Geldpolitik der Notenbanken hat dazu geführt, dass ihre Leitzinsen historische Tiefstände erreicht haben. Jener der Europäischen Zentralbank liegt inzwischen bei 0 %. Um Geld bei ihr aufzubewahren, müssen Banken heute 0,5 % bezahlen.



Theresia Theurl,
Geschäftsführende Direktorin des IfG Münster

Kredit- und Einlagezinsen

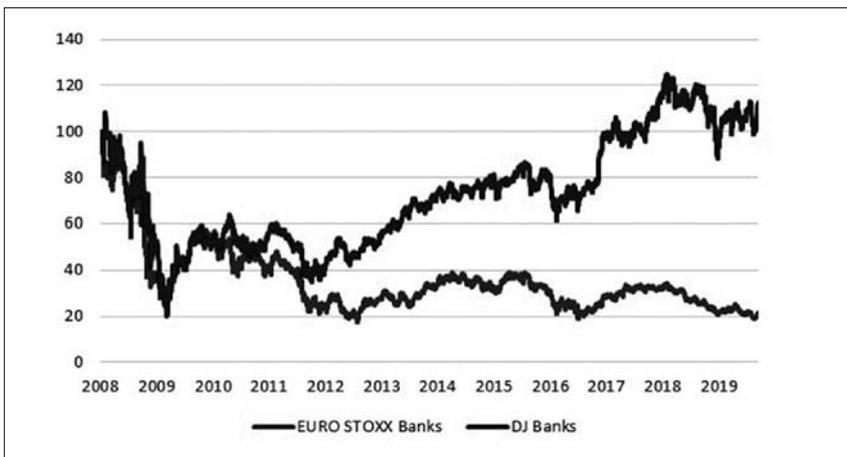
Die Banken orientieren sich in ihrer Zinsgestaltung meist am Interbankenzinssatz EURIBOR, also einem Marktzinssatz. Lag dieser (3 Monats-EURIBOR) 2008 noch bei knapp 5 %, 2011 bei 1,5 %, 2014 etwas über 0 %, so liegt er heute bei minus 0,4 %. Vor diesem geldpolitischen Hintergrund haben die Kreditzinsen der Banken im Euroraum, also auch in Deutschland, inzwischen historische Tiefstände erreicht. Die Einlagezinsen sind mit etwas Verzögerung nachgezogen und liegen knapp über oder auf der Nullli-

nie. Die Kreditzinsen sind zu niedrig, um die operativen Kosten (Kapitalkosten, Vorsorge für Kreditausfälle, Finanzierungskosten, betriebliche Kosten) zu decken. Aus einer aktuellen Untersuchung der Bundesbank geht hervor, dass die Banken bereits seit 2014 keine kostendeckenden Unternehmenskreditzinsen mehr verlangen.

Nettozinserträge

Die unterschiedliche Entwicklung der Kredit- und Einlagezinsen bewirkte, dass die Nettozinserträge im

traditionellen Kreditgeschäft der Banken im Euroraum seit 2014 rückläufig sind. Mit dem beschleunigten Rückgang der Kreditzinsen seit dem Jahresbeginn 2019 hat sich dieser Effekt weiter verstärkt und droht die Hauptertragsquelle der Banken zum Austrocknen zu bringen. Kurz zusammengefasst wird es schwieriger Erträge zu erwirtschaften, während die Kosten auf ihrem Niveau bleiben oder weiter ansteigen. Besonders davon betroffen sind Banken, für die das Zinsgeschäft im Kern ihrer Akti-



Banken in Europa unter Druck
Aktienindices Banken, 1.1.2008 = 100

vitäten steht, z.B, Genossenschaftsbanken.

Bankenprofitabilität

Sowohl im Bestandsgeschäft als auch im Neugeschäft wird die Zinsdifferenz geringer, aus dem die Banken ihre Erträge generieren. Zusätzlich steigt auch das Zinsänderungsrisiko. Für den Fall steigender Zinsen wirken dann die niedrigen Zinsen der Altverträge nach. Es kommt also zu einer Gefährdung der Kernbankgeschäfte. Daher liegt es für Banken nahe, riskantere Transaktionen einzugehen,

um die gesunkenen Zinserträge zum Teil etwa durch zusätzliche Provisionserträge zu kompensieren. Nicht überraschend wird die schwache Profitabilität der Banken im Euro-Raum beklagt, die es erschwert Eigenkapital aufzubauen.

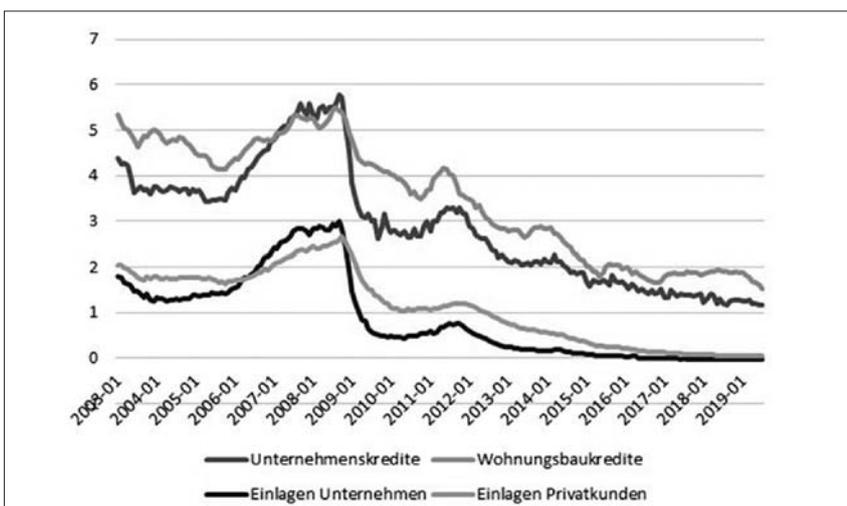
Zusätzliche Risiken

So schätzte zuletzt der Sachverständigenrat in seinem kürzlich veröffentlichten Jahresgutachten nicht nur die anhaltende Niedrigzinsphase als große Herausforderung für die Banken ein, sondern ebenso die Konjunk-

turabschwächung. Beide würden zusätzliche Risiken mit sich bringen. Ein starker Wettbewerb zwischen den Banken, ihre zu geringe Kosteneffizienz, aber auch weniger risikoreiche Geschäftsmodelle (im Vergleich zu den amerikanischen Banken) werden als ursächlich für die geringe Profitabilität europäischer Banken genannt. Besonders niedrig ist die Profitabilität der deutschen Banken, wobei dies vor allem auf die schwache Entwicklung der Großbanken und der Landesbanken zurückzuführen ist. Es ist zu betonen, dass die Genossenschaftsbanken immer noch die profitabelsten Banken in Deutschland sind.

Ausgewogene Portfoliostrukturen

Es deutet nichts darauf hin, dass eine „Normalisierung“ des Zinsniveaus und das Auftreten der gewohnten Zinszyklen in absehbarer Zeit zu erwarten sind. Genossenschaftsbanken sind daher gefordert, ihre Handlungsspielräume auszuloten und Ansatzpunkte für Maßnahmen zu identifizieren. Ansatzpunkte gibt es sowohl auf der Ertragsseite als auch auf der Kostenseite. Soll an den Erträgen angesetzt werden, gilt es, das Provisionsgeschäft (Geschäfte mit Wertpapieren) auszuweiten, was aber aus geschäftspolitischen und regulatorischen Gründen nicht beliebig möglich ist. Doch ist dies ein Ansatzpunkt, mit dem sich Bank und Kunden mit ausgewogenen Portfoliostrukturen, die auch Aktien, Fonds und Anlagezertifikate enthalten, zusammen gegen die Folgen der Niedrigzinspolitik stemmen können.



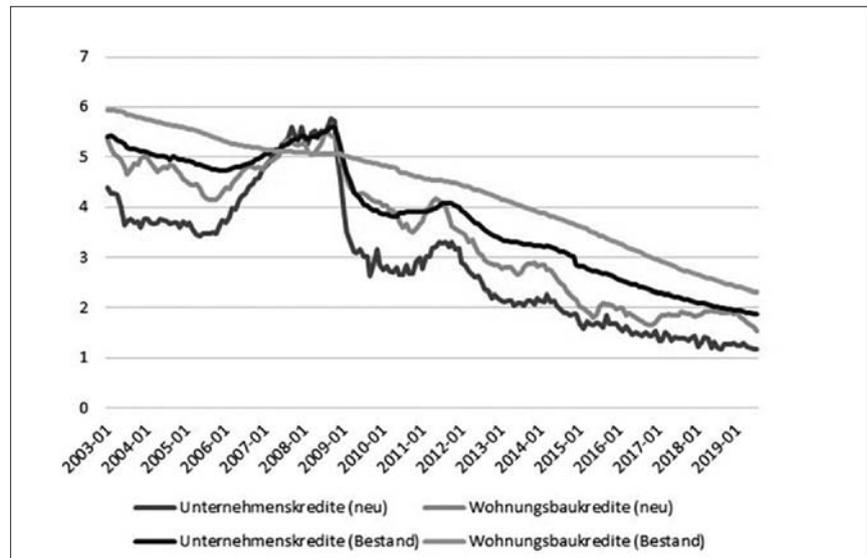
Schrumpfende Margen im Neugeschäft

Negativzinsen

Manche Banken gehen inzwischen höhere Risiken in der Kreditvergabe sowie durch eine Intensivierung der Fristentransformation ein, was jedoch mittelfristig, auch unter Berücksichtigung der konjunkturellen Entwicklung, eine höhere Risikovorsorge notwendig machen wird. Dass sogar Negativzinsen für Bankeinlagen zu einem Thema geworden sind, zeigt etwa die Befragung von kleinen und mittelgroßen Banken im Rahmen des Stresstests 2019 von Bundesbank und BaFin. Doch sie sind rechtlich nicht unumstritten, in der Öffentlichkeit massiv kritisiert, von der Politik nicht geschätzt und für eine Bank-Kundenbeziehung außerordentlich herausfordernd und vertrauensbelastend. Ihre Akzeptanz setzt eine gute Kommunikationspolitik sowie das Aufzeigen von Alternativen und Auswegen voraus.

Kostensenkungsstrategien

Einen kostenmäßigen Ansatzpunkt bilden kostenintensive Passivpositionen, die letztlich Einlagen reduzieren und sie in erträglichere Anlagealternativen überführen sollen (z.B. die Auflösung von alten Sparverträgen). Auch dafür sind die Glaubwürdigkeit der Bank sowie kommunikative Vorleistungen eine wesentliche Voraussetzung. Die Senkung von Verwaltungsaufwendungen und die Überprüfung aller Bankprozesse sowie auch der Filialpolitik setzt voraus, die Möglichkeiten der Digitalisierung dort zu nutzen, wo Kosten gesenkt werden können, ohne Kunden und Mitglieder aus dem Blick zu verlie-



Schrumpfende Erträge aus dem Bestand

ren. Dies kann nicht zuletzt mit Gemeinschaftslösungen im genossenschaftlichen Finanzverbund und anderen Kooperationen geschehen. Auch die zahlreichen Fusionen von Genossenschaftsbanken der vergangenen Jahre sind im hier beschriebenen Kontext zu sehen.

Perspektiven

Zusammengefasst erzwingt es das Niedrigzinsumfeld, die Bank in den Abläufen effizienter zu machen und die Beziehung zwischen Bank und Kunden/Mitglied auf eine neue Basis zu stellen, die letztlich für beide eine Verbesserung im Vergleich zum Status quo darstellt. Darin können die Perspektiven für Genossenschaftsbanken in einem Niedrigzinsumfeld gesehen werden und dafür bieten sie auch sehr gute Voraussetzungen. Dies gilt auch für die Volksbank Bad Laer-Borgloh-Hilter-Melle.

Lokale Verankerung

Erstens ist sie wie die meisten Genossenschaftsbanken lokal verwurzelt,

kennt ihre Kunden und Mitglieder. Ihr wird vertraut und mit ihr kann man sprechen, was eine gute Voraussetzung für die Transformation von Einlagen ist. Zweitens gelingt es durch die Zusammenarbeit in der genossenschaftlichen FinanzGruppe, die lokale Verwurzelung beim Bankkunden mit einer überregionalen Vernetzung zu kombinieren. Es ist das uralte genossenschaftliche Geschäftsmodell, das es schafft, gleichzeitig die Vorteile der persönlichen Nähe und der notwendigen wirtschaftlichen Größe zu erreichen. Dies ist eine Voraussetzung, die sich auf die Kosten auswirken sollte

Gesellschaftlicher Mehrwert

Drittens schaffen wirtschaftlich erfolgreiche Genossenschaftsbanken einen gesellschaftlichen Mehrwert: Sie stabilisieren ein Ökosystem, werten Wirtschafts- und Lebensräume auf. Sie übernehmen Verantwortung für ihren Standort und für die Gesellschaft. Sie sind dann erfolgreich, wenn sie einen Beitrag zum wirt-

schaftlichen Erfolg des Standorts, dessen Menschen und dessen Unternehmen leisten. Sie sind wertvolle Gesellschaftsmitglieder und benötigen daher keine expliziten Konzepte der Corporate Social Responsibility sowie keine Suche nach ihrem eigentlichen Sinn, was manche Unternehmen heute umtreibt.

Fazit

Manches kann eine Genossenschaftsbank nicht beeinflussen, so die Zin-

sen. Dies sollte aber nicht als Ausgeliefertsein resigniert zur Kenntnis genommen werden, sondern es gilt den Blick nach vorne zu richten: „Überlegtes Gestalten und Verändern, dort wo es möglich ist“. Dabei ist es wichtig, seine Identität zu behalten und zu signalisieren, wofür man steht. Ad multos annos der Volksbank Bad Laer-Borgloh-Hilter-Melle.

** Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Jubiläumsveranstaltung anlässlich „125 Jahre Volksbank*

Bad Laer-Borgloh-Hilter-Melle“ am 19. 11. 2019 in Bad Laer.

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

Theresia Theurl

*100 Jahre Bauverein Langenfeld: Viele erfolgreiche Weichenstellungen**

100 Jahre zu werden bedeutet, dass vieles richtig gemacht wurde und dies über einen langen Zeitraum und von zahlreichen Beteiligten. Der Bauverein Langenfeld hat kürzlich dieses Jubiläum erreicht und es gilt, ihm zu gratulieren. Er erfüllt die vielen Voraussetzungen, die diesen Erfolg sicherstellen. Zusammengefasst geht es darum, dass eine kontinuierliche und behutsame Anpassung an neue Entwicklungen und Herausforderungen gelungen ist, die Genossenschaft dennoch ihre Identität behalten hat.

Der anhaltende Erfolg des Bauvereins Langenfeld ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass er eine Genossenschaft ist. Dass man von Beginn an in der Lage war, sich immer wieder selbst zu helfen, tritt in der Festschrift anlässlich des Jubiläums klar zutage. Die trostlose Wohnsituation von Menschen, der nach den Kriegen dringende Bedarf an Wohnungen und noch heute die Nachfrage nach bezahlbarem Wohnraum rief und ruft nach Abhilfe.

Eigeninitiative

In einer solchen Situation nicht reflexhaft nach dem Staat rufen, sondern Eigeninitiative entwickeln, sich aber auch nicht abhängig machen von Investoren auf der Suche nach Rendi-

te: 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 zusammmentun. Es ist die genossenschaftliche Idee, Verantwortung für sich und die Seinen zu übernehmen und ein tragfähiges Fundament für sicheres und bezahlbares Wohnen zu schaffen. Wer auf diese Weise entstanden ist, behält dies für alle Zeiten in seiner Unternehmens-DNA.

Nutzungseigentum

Gerade in der aktuellen Diskussion über Wohnpolitik, Wohnraum und Wohnungsanbieter ist die Besonderheit von Wohnungsgenossenschaften hervorzuheben, die darin besteht, 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, was heute von manchen Gesellschaftsgruppen sehr kritisch gesehen wird. Es handelt sich vielmehr um Wohnnutzungsrechte, die ein lebenslanges Wohnrecht, den Schutz vor Eigenbedarfskündigungen sowie genau definierte Mitwirkungsrechte beinhalten.

Private Unternehmen

Wohnungsgenossenschaften sind private Unternehmen. Es ist völlig unzulässig, dass sie in der hitzigen und un-differenzierten Diskussion unserer

Tage nicht selten in die harsche Kritik an den Wohnungsunternehmen einbezogen werden. Ihnen 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.

Vorausschauende Entscheidungen

Dies geschieht über die Leistungen, die die Wohnungsgenossenschaft erbringt. Hohe Wohnsicherheit, gefolgt von einem guten Preis-/Leistungsverhältnis stehen im Vordergrund. Immer wichtiger werden zusätzliche Leistungen, z.B. seniorengerechtes Wohnen, ein attraktives Quartier, Mieter-Service-Portale als Grundlage für eine transparente Verbrauchsanalyse. Vorausschauende Investitionsprojekte sind notwendig, damit die Leistungen auch morgen erbracht werden können. Der Bauverein Langenfeld hat solche Investitionen erfolgreich umgesetzt. So hat er sehr früh digitale Infrastrukturen geschaffen und die Energieversorgung mit seinem Nahwärmeprojekt auf regenerierbare Stoffe umgestellt.

Nicht von der Substanz leben

Auch Dividenden sowie die Mitwirkungs- und Kontrollrechte gehören zum Mitgliederwert. Alle seine Teile hängen eng miteinander zusammen. Was heute ausgeschüttet wird, kann nicht investiert werden. Was morgen gebraucht wird, kann heute nicht aus-



Hubertus Dedeck, Vorstandsvorsitzender des Bauverein Langenfeld begrüßt Prof. Theurl ganz herzlich zu Beginn der 100-Jahr-Feier

Foto: Bauverein Langenfeld

geschüttet und nicht anderweitig verwendet werden. Das heißt nichts anderes als, dass man nicht von der Substanz leben kann und sollte. Wie das geht und welche Beschränkungen, das beinhaltet, hat der Bauverein Langenfeld in mehreren Perioden seiner Geschichte erlebt. Bebaubaren Grund zu haben, aber wegen der hohen Kosten, der erzielbaren Mieten oder des verfügbaren Kapitals Bauprojekte nicht in Angriff nehmen zu können, ist bitter, vor allem, wenn die Nachfrage da ist.

Mitgliederorientierung

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 heute auf die Straße. 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. Kurzfristige Investoreninteressen können daher nie die unternehmerischen Entscheidungen aushebeln. Der Vorstand wird nicht getrieben von Menschen und Fonds, die nicht das Unternehmen, nicht die Nutzer, nicht die Mitarbeiter, sondern ausschließlich die Rendite im Auge haben.

Bezahlbarer Wohnraum

Werden Menschen befragt, was sie an Genossenschaften besonders schätzen, wird zuerst immer Bodenständigkeit, Verwurzelung und wirtschaftliche Solidität genannt. Weshalb? Weil Wohnungsgenossenschaften ein nachhaltiges Geschäftsmodell haben, weil sie Sinn verkörpern, weil die Entscheidungen von Eigentümern getroffen werden, die ihre Vorteile auch aus den zukünftigen Leistungen der Genossenschaft erzielen. Wohnungsgenossenschaften sind jedoch nicht nur in der Lage, bezahlbaren und sicheren Wohnraum zu schaffen. Sie tragen zusätzlich dazu bei, Lebens- und Wirtschaftsräume aufzuwerten, die Wohn- und Lebensqualität von Menschen zu erhöhen.



Bei herrlichem Wetter war für Groß und Klein alles für eine tolle Jubiläumsfeier vorbereitet

Gesellschaftliche Verantwortung

Im Ergebnis ergänzen Wohnungsgenossenschaften z. B. in der Sozialpolitik oder in der Quartiers- und Stadtentwicklungspolitik kommunale Maßnahmen, in Langenfeld z.B. über das Strategiekonzept „Wohnen 2025“. Sie übernehmen gesellschaftliche und soziale, Verantwortung, sie 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 bürgerschaftliches Engagement unterstützen oder selbst ausüben.

Notwendige Gewinne

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 und sollen in die Pflicht als nicht gewinnorientierte Organisationen genommen werden. Dies erleben wir

derzeit sehr ausgeprägt. Doch Genossenschaften müssen Gewinne machen! Wie soll sonst die Substanz erhalten und neue Bausubstanz geschaffen werden?

Mehr als Mieter

Manchmal werden Wohnungsgenossenschaften 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. Wohnungsgenossenschaften haben bezahlbaren Wohnraum geschaffen seit es sie gibt. Sie spiegeln die Zeit, in der sie entstanden sind, nämlich bitterste Wohnungsnot verbunden mit staatlicher Enthaltbarkeit auf dem Wohnungsmarkt. Gerade 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. Kostentreibende Regulierungen und Vorgaben, deren Sinn nicht immer nachvollziehbar ist, bewirken manch-

mal das Gegenteil von dem, was erreicht werden soll. Zu denken ist z.B. an den Mietpreisdeckel.

Fazit

100 Jahre unverwechselbar gewesen zu sein, sensibel im Erkennen von Veränderungen, anpassungsfähig, dabei die Identität bewahrend, nachhaltig und risikobewusst geblieben und sowohl unternehmerische als auch gesellschaftliche Verantwortung übernommen zu haben: Dies ist dem Bauverein Langenfeld zu attestieren. Der Bauverein Langenfeld hat eine beeindruckende Vergangenheit. Der Rat für die Zukunft lautet: Auf das Bewährte setzen, wachsam bleiben, bereit sein für zukunftsweisende Weichenstellungen und nichts dem Zufall überlassen. Zusätzlich ist Selbstbewusstsein angebracht. Bereits vor 100 Jahren hat der Bauverein Langenfeld verstanden, worauf es ankommt. Daher gilt es heute Glück zu wünschen, für die nächsten 100 Jahre gelebte Gemeinschaft.

**Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Jubiläumsveranstaltung anlässlich „100 Jahre Bauverein Langenfeld“ am 3. 8. 2019 in Langenfeld.*

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

Theresa Theurl

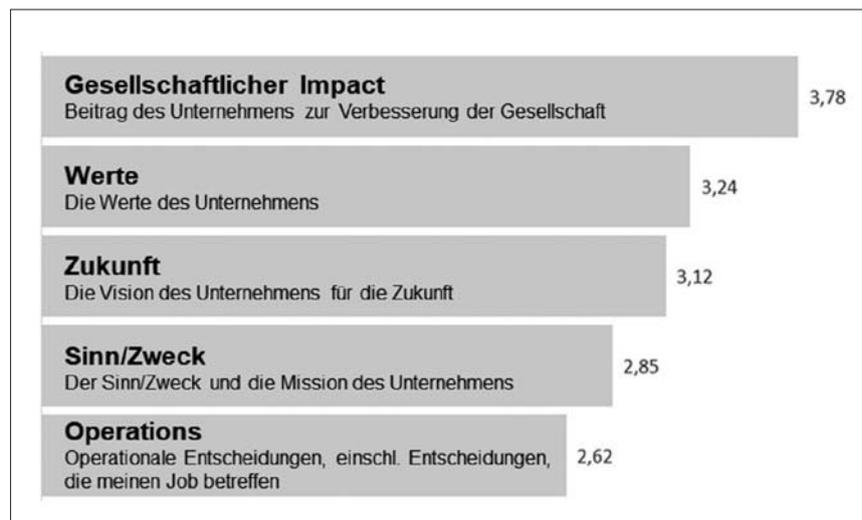
*Vertrauen und Ethik aus einer ökonomischen Perspektive im Genossenschaftssektor**

Die Anforderungen der Gesellschaft an Unternehmen haben in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Es gibt mehrere Interpretationen dieses Zusammenhanges. So können die Forderungen als Restriktion für die einzelwirtschaftliche Orientierung der Unternehmen gesehen werden, die zu einer Verringerung der unternehmerischen Zielerreichung führen. Sie können allerdings auch als explizites Element der Zielfunktion geradezu zu einer Grundlage für den unternehmerischen Erfolg werden. Schließlich kann deren Berücksichtigung den einzelwirtschaftlichen Erfolg erhöhen, indem zusätzliche Kundengruppen gewonnen werden können. Aus allen Betrachtungswinkeln geht es darum zu klären, um welche gesellschaftlichen Wirkungen es gehen soll und wie diese erreicht werden können.

Die Forderungen schließen nicht nur die Änderung von Zielfunktionen und von Verhaltensweisen ein, sondern sie setzen auch an der Kritik an einzelnen Geschäftsmodellen sowie an gesamten Wirtschaftssystemen an. Es kann davon ausgegangen werden, dass aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen wie Demografie, Umwelt, Klima und Migration zu diesen Entwicklungen beitragen. Dabei wird zunehmend zwischen Unternehmen differenziert, wobei vor allem Unternehmen mit einer konsequenten Shareholder-Value-Orientierung in die Kritik gekommen sind.

Zweck des Unternehmens

Durch eine von Aaron Hurst mit seinem Buch „The Purpose Economy“ ausgelöste Bewegung von CEOs zahlreicher großer amerikanischer Unternehmen, die im US-Business Round Table organisiert sind, verbreitete sich die erklärte Absicht, den Shareholder-Value nicht mehr länger als die



Quelle: Edelman Trust Barometer 2019

Vertrauensvolle Arbeitgeber
Top 5-Kommunikationsthemen, die das Vertrauen in den Arbeitgeber erhöhen

Hauptzielsetzung von Unternehmen verfolgen zu wollen. Hingegen sollen Investitionen in Mitarbeiter, die Schaffung von Werten für Kunden, der ethisch orientierte Umgang mit allen Stakeholdern sowie ein positiver Einfluss auf die Gesellschaft im Vordergrund stehen. So soll der Zweck des Unternehmens neu definiert werden.

Gesellschaftliche Wirkungen

In der Umsetzung geht es darum, die Werte zu definieren, zu denen das Unternehmen sich bekennt, um sich in seinen Entscheidungen und Aktivitäten daran zu orientieren. Die Unternehmen sollen wertgetrieben handeln und Verantwortung für ihren

Einfluss auf ihre Stakeholder übernehmen. Zusammengefasst werden neben den Eigentümern zusätzliche Stakeholdergruppen berücksichtigt, sollen gesellschaftliche Wirkungen erzielt werden und gewinnt die Orientierung an „weichen Faktoren“ an Bedeutung. Hier soll weder im Vordergrund stehen, ob es sich um eine völlig neue Entwicklung handelt als auch, ob es sich um einen nachhaltigen Wandel in der Orientierung handelt. Vielmehr interessiert, ob Men-

schaftlichen Impact, die kommunizierten Werte sowie eine klar definierte Vision und Mission des Unternehmens im Vordergrund. Ebenso zeigt sich, dass Arbeitnehmer die Mitbestimmung bei Entscheidungen, interessante Karrierepfade, ein gesellschaftlich einflussreiches Unternehmen sowie die Mitwirkung in einem solchen als wichtig einschätzen. Nicht überraschend sind es vor allem junge Menschen, die solche Präferenzen artikulieren.

ensschaffenden Faktoren steht der Umgang mit den Mitarbeitern und Kunden, die Qualität von Produkten und Leistungen, transparente Geschäftspraktiken und die Orientierung an ethischen Regeln. Nicht überraschend ist, dass die größten Defizite bei den vertrauensschaffenden Faktoren den Unternehmen zugeschrieben werden, die eine strikte Shareholder-Value-Orientierung praktizieren.

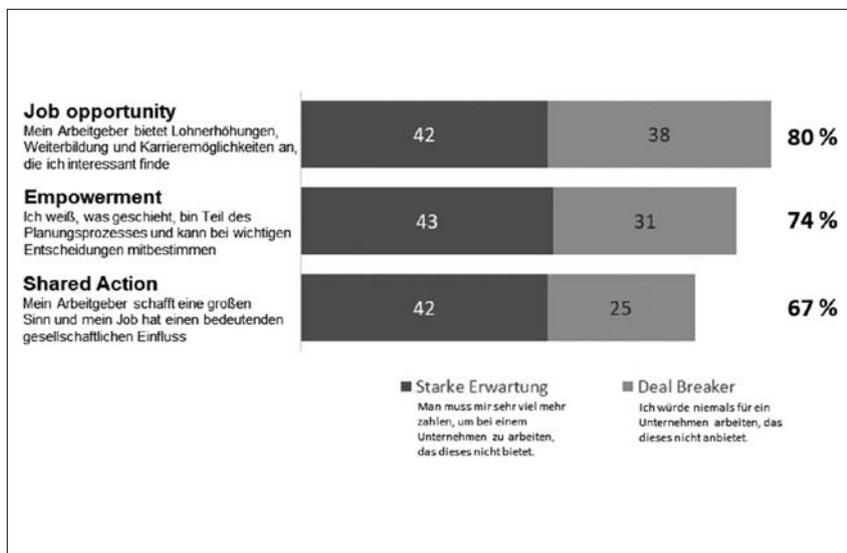
Wertversprechen als Anker

Soll die vorgeschlagene und geforderte neue Orientierung von Unternehmen zu mehr Vertrauen in diese und deren positive gesellschaftliche Wirkungen führen, stellt sich die Frage, ob ein solcher Change-Prozess von den Unternehmen beschleunigt und aktiv gesteuert werden kann. Dies ist möglich, wenn berücksichtigt wird, dass Vertrauen als ein Investitionsprozess verstanden werden kann, in dem die Stakeholder Anhaltspunkte suchen, die es für sie rational machen, Versprechen und andere Signale auch zu glauben. Solche Vertrauensanker können angekündigte Wertversprechen sein. Ob diese allerdings glaubwürdig sind, hängt davon ab, um welche Werte es sich handelt und in welches Umfeld sie eingebunden sind.

Gelebte Werte

Nur tatsächlich gelebte Werte können für sich in Anspruch nehmen, Vertrauensanker zu sein und werden von den Menschen auch als solche interpretiert. Es geht dabei um die Abgabe von Versprechen als Verhaltensres-

Quelle: Edelman Trust Barometer 2019



Arbeitnehmererwartungen

schon diese Entwicklung begrüßen und ob Genossenschaften zu jenen Unternehmen zählen, die die nun propagierte Entwicklung von Anfang an vorweggenommen haben.

Unternehmen als Arbeitgeber

Wird nach den Merkmalen von Arbeitgebern gefragt, die von Arbeitnehmern positiv eingeschätzt werden, zeigt das Edelman Trust Barometer 2019 tatsächlich Faktoren wie den ge-

Aufbau von Vertrauen

Zu der skizzierten Entwicklung passt, dass die Artikulation von Verhaltensweisen und Merkmalen von Unternehmen durch die Stakeholder, die Vertrauen in Unternehmen schaffen können, mit der geforderten Sinn- und Wertorientierung korrespondiert. Dabei überwiegt die Einschätzung, dass die Unternehmen heute noch deutlich hinter den Anforderungen zurück bleiben. Im Vordergrund der vertrau-



Vertrauensschaffung in Unternehmen

triktion bei der Wertschöpfung, sowohl bei der Gewinnentstehung als auch bei der Gewinnverteilung. Voraussetzung ist, den wirtschaftlichen Erfolg mit einem fairen Verhalten gegenüber den relevanten Stakeholdergruppen zu erzielen. Unfaire Maßnahmen müssen Konsequenzen nach sich ziehen und die Ausbeutung von Stakeholdern muss mit Sanktionen geahndet werden. Dies ist damit verbunden, dass die Werte im Kerngeschäft des Unternehmens und in deren Unternehmensstrategie verankert sein müssen. Nicht akzeptabel sind kompensierende Projekte und Maßnahmen, die Fehlverhalten im Kerngeschäft durch positiv sanktionierte gesellschaftliche Projekte aufheben sollen.

Genossenschaftliche Identität

Die Frage, ob eine geteilte genossenschaftliche Wertebasis verfügbar ist, die als ein Vertrauensanker wirken kann, ist zu bejahen, wenn vom Mem-

berValue-Konzept, dem genossenschaftlichen Eigentümerwert und seinen Komponenten ausgegangen wird. Dem unmittelbaren MemberValue entsprechen die realwirtschaftliche Verankerung sowie die Informationsvorteile durch die persönliche Nähe. Die langfristige Orientierung korrespondiert mit dem nachhaltigen MemberValue und die Bereitschaft zur Verantwortung mit dem mittelbaren MemberValue. Diese Werte entsprechen jenen Werten, die erstens einen sinnvollen Unternehmenszweck darstellen und als solche akzeptiert sind und die zweitens anerkannterweise einen positiven gesellschaftlichen Impact ausüben. Vertrauensschaffend werden sie durch ihre Konsistenz mit dem genossenschaftlichen Geschäftsmodell und der daraus abzuleitenden Strategie.

Fazit

Wenn heute manche Unternehmen ihren eigentlichen Zweck und eine sinnvolle Orientierung suchen und

dabei die Notwendigkeit erkennen, von einer isolierten Eigentümerorientierung abzugehen, so könnte es hilfreich sein, das genossenschaftliche Geschäftsmodell näher zu analysieren, das dafür einige Erkenntnisse bereithält. Unabhängig davon ist der Hinweis notwendig, dass es um Handeln, also gelebte Werte, geht und nicht ausschließlich um verbale Signale, wenn ein Vertrauensanker aufgebaut werden soll. Auch dafür können Genossenschaften Hinweise beinhalten. Schließlich können genossenschaftliche Kooperationen für sich in Anspruch nehmen, positive gesellschaftliche Wirkungen auszuüben, obwohl diese kollaterale Effekte ihrer einzelwirtschaftlichen Tätigkeit sind.
*Zusammenfassung einiger Aspekte einer Vorlesung im Rahmen des „MBA in Banking & Management“ im Management Center Innsbruck am 18. und 19. 10. 2019 in Innsbruck.

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

Theresia Theurl

*Perspektiven einer organisatorischen Innovation**

Auf Einladung des Österreichischen Genossenschaftsverbands fand in Wien ein „Zukunftsworkshop Genossenschaften“ statt. Der Österreichische Genossenschaftsverband wurde 1872 gegründet. Er erbringt sowohl Leistungen für die österreichischen Volksbanken als auch für Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften. Die in Österreich als Revision bezeichnete Wirtschaftsprüfung sowie die Interessenvertretung sind Teile seines Leistungsspektrums. Anders als in Deutschland existieren in Österreich zwei eigenständige genossenschaftliche Gruppen mit je eigenen Verbandsstrukturen. Der Genossenschaftsverband vertritt die Genossenschaften „vom Typ Schulze-Delitzsch“.

Der Zukunftsworkshop hatte die Zielsetzung, genossenschaftliche Perspektiven vor den aktuellen Rahmenbedingungen auszuloten sowie über die Herausforderungen in Wirtschafts- und Gesellschaftsbereichen zu diskutieren, denen mit neu gegründeten Genossenschaften begegnet werden kann. Dabei ist freilich stets zu prüfen, ob es sich tatsächlich um überlegene Lösungen handelt.

Unterschiedliche Rahmenbedingungen

Es ist bekannt, dass die Rahmenbedingungen für Genossenschaften sich zwischen Österreich und Deutschland durchaus unterscheiden, manchmal in Nuancen, manchmal strukturell. Dies gilt auch für Organisationsformen, die als Alternativen zu Genossenschaften dienen können. So zeigen sich vor allem größere Unterschiede im Vereinsrecht, das in Österreich deutlich mehr wirtschaftliche Aktivitäten zulässt als dies in Deutschland der Fall ist. GmbHs als konkurrierende Rechtsformen sind in Österreich ebenso wie in Deutschland sehr präsent.

Best-Practice-Beispiele

Auch in Österreich sind genossenschaftliche Neugründungen zu verzeichnen, die zukunftsweisend sein können. Ein Beispiel ist etwa die Genossenschaft von Logistikunternehmen, die Verladeflächen am Flughafen besitzen und die Lagerhaltung sowie das Verladen gemeinsam organisieren, während sie in anderen Leistungsbereichen Wettbewerber sind. Sie arbeiten in einer weiteren Genossenschaft zusammen, deren Grün-

dungszweck die gemeinsame Anschaffung eines Großscanners war. Auch in Österreich werden Genossenschaften zunehmend als ein Modell gesehen, prekäre Arbeitsverhältnisse zu vermeiden und auf diese Weise die wirtschaftliche Existenz von Menschen zu sichern. Die Möglichkeiten der digital unterstützten Wertschöpfung erleichtern Gründung und Zusammenarbeit. Auch Genossenschaften für Cloud-Dienstleistungen wurden gegründet, ebenso solche, die in



Quelle: ÖGV, Wien

Das ÖGV-Haus in der Löwelstraße in Wien. Ein schönes Gebäude aus der Gründerzeit mit modernen Büroräumlichkeiten.



Bereichen aktiv werden, aus denen sich der Staat zurückzieht.

Image von Genossenschaften

Nicht überraschend hat auch in Österreich das Image von Genossenschaften noch Entwicklungspotenzial. Auch hier wird nach Strategien gesucht, es zu verbessern, vor allem gegenüber jüngeren Generationen. Diskutiert wurde ebenso über genossenschaftliche Themen, die Inhalt von überzeugenden Kommunikationsstrategien sein können. Da der MemberValue als Zweck von Genossenschaften nicht ausschließlich ein ökonomischer sein muss, bieten sich zumindest zwei Ansatzpunkte. Erstens können dies Projekte aller Art sein, die alleine nicht zu bewältigen sind, auch gesellschaftlicher oder sozialer Natur. Zweitens können die ökonomischen Aspekte der Kooperationsrente in den Vordergrund gestellt werden.

Kommunikationsstrategien

Hervorzuheben ist, dass der beste Kern einer Kommunikationsstrategie eine erfolgreiche Genossenschaft ist. Aufzuzeigen, weshalb sie erfolgreich

ist und weshalb sie gegründet wurde, ist meist überzeugend. Dies gilt vor allem dann, wenn einer breiteren Öffentlichkeit bislang nicht bekannt war, dass dieses erfolgreiche Unternehmen eine Genossenschaft ist. In Kombination mit oder losgelöst von diesem Ausgangspunkt macht es Sinn, einzelne Themen mit Beispielen auszuarbeiten. Ein bewährtes Thema ist darauf einzugehen, dass das in der Region in Genossenschaften Erwirtschaftete nicht abgezogen wird, sondern in der Region bleibt. Ein weiterer Schwerpunkt kann darin bestehen, dass keine Investoren bedient werden müssen, sondern Überschüsse wieder in der Genossenschaft investiert werden können. In den Mittelpunkt gestellt werden können ebenso die anschaulich aufbereiteten Elemente einer MemberValue-Strategie.

Jüngere Zielgruppen

Es hat sich herausgestellt, dass gerade jüngere Zielgruppen genossenschaftsaffin sind, selbst dann, wenn ihnen Informationen über die besonderen Merkmale dieser Kooperationsform fehlen. Genossenschaften korrespondieren nämlich mit Werten oder Aktivitäten, die für jüngere Gesellschafts-

gruppen wichtig sind, z.B. Teilhabe, Sharing, Selbstbestimmung, Transparenz, Interaktion in Communities, Schwarmintelligenz u.ä. Dieser Hintergrund legt es nahe, Kommunikationsstrategien sehr gut auf die einzelnen Zielgruppen abzustellen, die angesprochen werden sollen.

Fazit

Auch in Österreich werden aktuell Genossenschaften in zukunftsorientierten Wirtschaftsbereichen sowie in wichtigen Gesellschaftsbereichen gegründet. Es sind jene Bereiche, in denen sich auch in Deutschland das Gründungsgeschehen abspielt. Eine wesentliche Rahmenbedingung in Österreich, die die Dynamik des Gründungsgeschehens dämpfen könnte, ist die Vorliebe für die Gründung von Vereinen für wirtschaftliche Aktivitäten. Zusammenfassend ist hervorzuheben, dass sowohl in Österreich als auch in Deutschland die organisatorische Innovation der Genossenschaftspioniere beginnt, neue Blüten zu entwickeln. Dies ist sehr zu begrüßen.

**Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des „Zukunftsworkshop Genossenschaften“ im Österreichischen Genossenschaftsverband (ÖGV) am 17.10.2019 in Wien.*

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

Theresa Theurl

*Italien im Herbst 2019**

Der Südtiroler Raiffeisenverband veranstaltet bereits seit Jahrzehnten jährlich im Herbst ein Seminar für Führungskräfte von Raiffeisenkassen. Inhaltlich werden aktuelle Entwicklungen auf den Feldern Geld, Banken, Währungen sowie deren Einflussfaktoren und Wirkungen diskutiert. Die Geldpolitik von EZB und FED, die Entwicklung von Euro und Dollar, die realwirtschaftlichen Ereignisse, wirtschaftspolitische Entscheidungen, Vorgänge auf den Finanzmärkten, Neuigkeiten aus den Schwellenländern, Fragen der Verschuldung sind nur einige der Themenbereiche. Besonderes Interesse findet immer die Analyse der wirtschaftlichen Situation in Italien. Dies war auch im September 2019 nicht anders.

Im internationalen Umfeld zeigen sich derzeit zahlreiche Unsicherheiten und offene Fragen. Ob es zu einer realwirtschaftlichen Abschwächung kommt und wie tief eine solche ausfallen und wie lange sie anhalten wird, sind sehr relevante Einflussfaktoren für die italienische Wirtschaft und Wirtschaftspolitik. Dazu kommen die Ausrichtung der zukünftigen Geldpolitik der Notenbanken, die Weichenstellungen in der Europäischen Union, die Vorgänge rund um

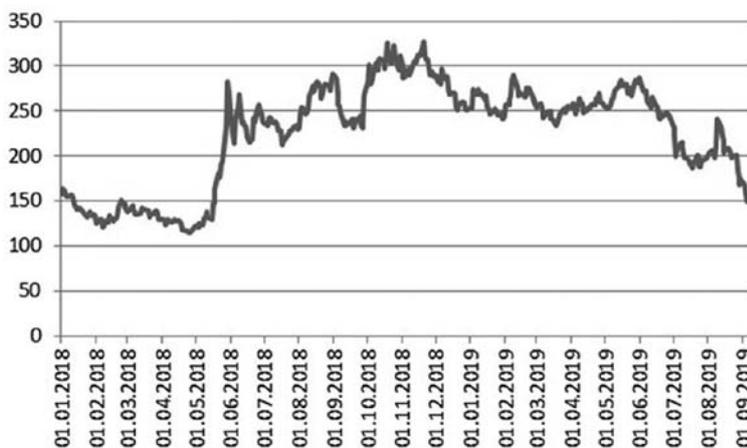
den BREXIT, die Perspektiven für den Welthandel in einem protektionistischer werdenden Umfeld.

Fehlen von Orientierung

Zahlreiche offene Fragen in Wirtschaft und Politik und die damit verbundene Unsicherheit bleiben nicht ohne Konsequenzen für das Verhalten von Menschen und Unternehmen. So besteht die Gefahr, dass Entscheidungen verschoben werden sowie die Planungs- und Kalkulationsfristen gene-

rell kürzer werden. Nicht nur die Langfristorientierung leidet, sondern auch Investitionen werden aufgeschoben. Solche Konstellationen machen anfällig für extreme politische Positionen, populistische Aktivitäten und wirtschaftspolitische Fehler. Ist ein fundamentaler Wandel der Wirtschaftspolitik zu erwarten, z.B. in der Klimapolitik oder in der Migrationspolitik, schafft die Auflösung alter Institutionen weitere Unsicherheit und die Suche nach Orientierung.

Gesunkene Spreads trotz politischer Unsicherheit



Spread 10J-Staatsanleihen Italien
Basispunkte, im Vgl. zu deutschen Bundesanleihen

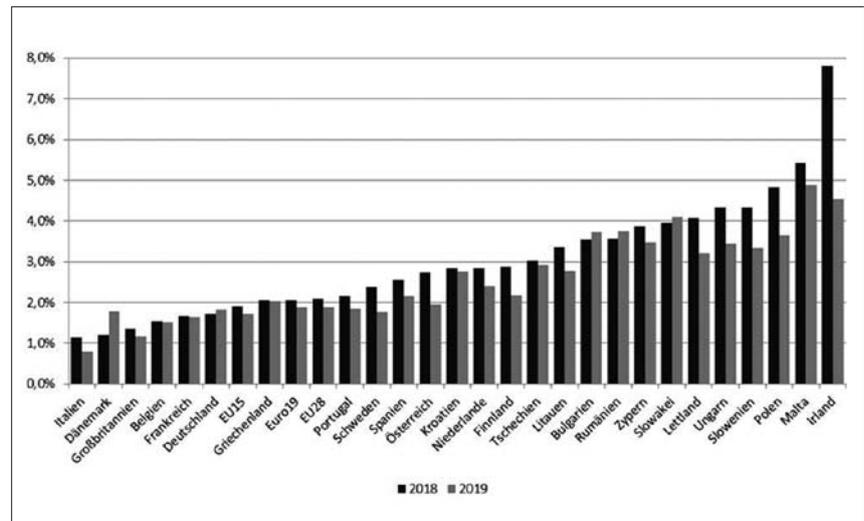
Haushaltsprobleme Italiens

Italiens Wirtschaft leidet unter strukturellen Problemen, die durch das skizzierte Umfeld verstärkt werden. Zu den strukturellen Herausforderungen zählen auch die politischen Rahmenbedingungen innerhalb Italiens selbst. So standen im Vordergrund der Salvini-Regierung stärker die politischen als die wirtschaftlichen Aktivitäten. In Erinnerung geblieben sind die Kontroversen mit der Kommission der Europäischen Union und mehrere Konflikte über die EU-Kon-

formität des Staatshaushalts. Nach Drohungen von beiden Seiten gelangen mehrfach Kompromisse in letzter Minute. So erfolgte eine Nachbesserung des Budgetvoranschlags für 2019 und von der EU die Bestätigung der Konformität. Im Juli 2019 wurde letztlich auf das angekündigte EU-Defizitverfahren wegen eines exzessiven Haushaltsdefizits nach einer weiteren Korrektur des Haushalts verzichtet. Von Seiten der ehemaligen Regierung Italiens erfolgten mehrfach Drohungen an die Europäische Union sowie Forderungen einer Änderung der Regeln des Stabilitätspakts. Auch an die Europäische Zentralbank wurden Vorschläge gerichtet, die zu einer Erleichterung der staatlichen Defizitfinanzierung führen sollten.

Risikozuschläge

Die mehrfach aufflammende Diskussion um den Staatshaushalt Italiens korrespondierte mit Risikozuschlägen für italienische Staatstitel sowie merkbare Kapitalabzüge durch ausländische Investoren italienischer Staatstitel. Sowohl die Finanzmarktakteure als auch die Ratingagenturen reagierten, solange die Salvini-Regierung noch im Amt war. Mit der Perspektive einer neuen Regierung sanken die Spreads wieder. Inzwischen wurde der Haushaltsplan der amtierenden Regierung, die europafreundlicher ist als die Vorgängerin, für 2020 vorgelegt. Das Defizit soll 2,3% betragen, jenes für 2019 2,2%. Damit sind Schuldenquoten von 136% bzw. 137% verbunden. Zwar werden auch mit diesen Werten die Regeln des Stabilitäts- und Wachstumspakts verletzt



EU-Wachstumsprognosen

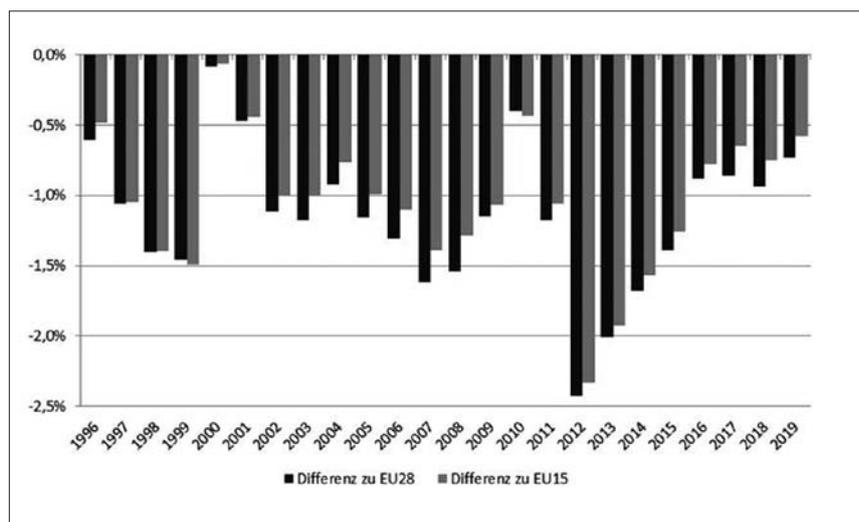
Quelle: EU-Kommission (Forecast Autumn 2018)

und der Abbau der Staatsverschuldung wird sich hinziehen. Doch der realwirtschaftliche Hintergrund mit einer Konjunkturabschwächung führte dazu, dass nur die milde Sanktion einer Verwarnung durch die EU-Kommission – wie für andere Staaten auch – ergriffen wurde.

Hohe Staatsverschuldung

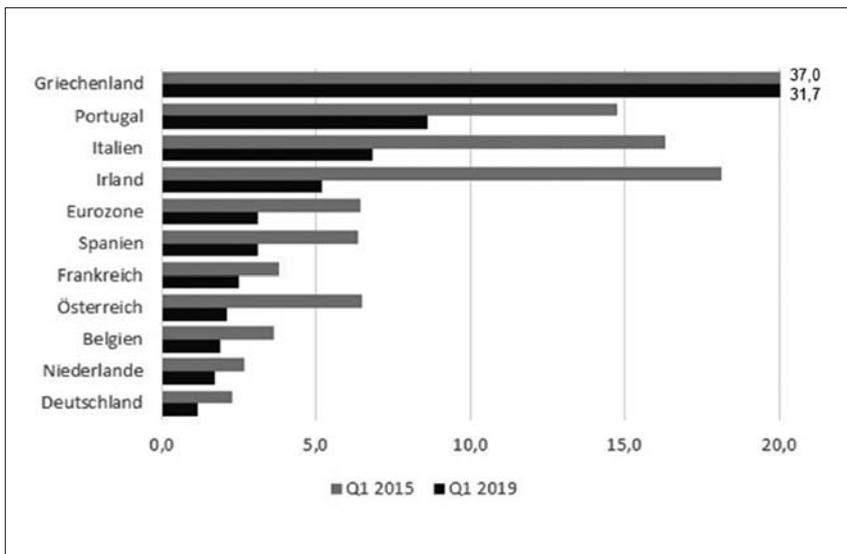
Italiens Staatsverschuldung weist spezielle Merkmale auf. Nur etwas mehr als 30% der Staatspapiere werden von

Ausländern gehalten, 20% von der Europäischen Zentralbank. Die Verschuldung bei ihr hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Über 45% der Staatsanleihen werden von den heimischen Banken und Nichtbanken gehalten. Die stark gesunkenen Zinsen für Staatstitel sind mit einer großen Erleichterung der Finanzierung der staatlichen Aktivitäten und der Bedienung der Staatsschulden verbunden. Hervorzuheben ist, dass



Wachstumsdifferenzen

Quelle: EU-Kommission (Forecast Autumn 2018)



Non performing loans: Italien Q1 2019, Anteil an den gesamten Krediten

Italiens Haushalt einen Primärbilanzüberschuss aufweist.

Strukturelle Probleme

Die strukturellen Probleme Italiens halten an, vor allem eine geringe Wettbewerbsfähigkeit, Infrastrukturdefizite, ineffiziente Bürokratie. Das realwirtschaftliche Wachstum und die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt

liegen seit Jahren unter dem Durchschnitt der Euro-Staaten. Daher wäre eine Fortsetzung des unter der Renzi-Regierung eingesetzten Reformkurses sehr notwendig, der die Verwaltung, die Verfassung, die Justiz, sowie die Regeln der Steuerpolitik einbezogen hat. Das Grundproblem bleibt Italiens niedrige Produktivitätsentwicklung, die auch hinter der Lohnentwicklung

zurückbleibt. Als eine der großen EU-Volkswirtschaften beeinflusst Italien die gesamtwirtschaftliche Entwicklung der EU und wird von ihr beeinflusst. Die aktuelle Konjunkturabschwächung verstärkt die Probleme.

Herausfordernde Gemengelage

Erschwert wird die Problematik durch die Kombination einer schwachen Produktivitätsentwicklung und einer hohen Staatsverschuldung. Vor diesem Hintergrund existieren keine Spielräume für staatliche Wachstumsimpulse. Die anhaltend schwache Realwirtschaft hat auch zu einem anhaltenden Problem der Banken beigetragen, die noch immer notleidende Forderungen größeren Ausmaßes zu bewältigen haben. Durch die hohe Staatsverschuldung und die Belastung des Bankensystems durch Non Performing Loans bleibt das Finanzsystem anfällig für Schocks von innen und außen. Zwar hat der Abbau der Problemkredite begonnen, doch ist das Bankensystem, auch wegen größerer Eigenkapitallücken, anfällig geblieben, was wiederum auf Staatshaushalt und Realwirtschaft zurückwirkt.

Fazit

Die derzeitige Unsicherheit im Zusammenhang mit der Realwirtschaft, den internationalen Herausforderungen und der zukünftigen Geld- und Zinspolitik treffen in Italien auf die anhaltenden strukturellen Herausforderungen in Politik und Wirtschaft. Dies hat dazu geführt, dass noch immer die Auswirkungen der globa-

Quelle: EU, IMF (Japan und USA)

| | 1999 | 2017 | 2018 | 2019p | 2020p |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Deutschland | 60,9 | 64,5 | 60,9 | 58,4 | 55,6 |
| Frankreich | 58,3 | 98,4 | 98,4 | 99,0 | 98,9 |
| Italien | 113,7 | 131,4 | 132,2 | 133,7 | 135,2 |
| Spanien | 61,5 | 98,1 | 97,1 | 96,3 | 95,7 |
| Niederlande | 61,1 | 57,0 | 52,4 | 49,1 | 46,7 |
| Belgien | 113,6 | 103,4 | 102,0 | 101,3 | 100,7 |
| Österreich | 66,5 | 78,2 | 73,8 | 69,7 | 66,8 |
| Finnland | 45,5 | 61,3 | 58,9 | 58,3 | 57,7 |
| Portugal | 51,4 | 124,8 | 121,5 | 119,5 | 116,6 |
| Griechenland | 112,3 | 176,2 | 181,1 | 174,9 | 168,9 |
| Irland | 48,4 | 68,5 | 64,8 | 61,3 | 55,9 |
| Slowenien | 24,6 | 74,1 | 70,1 | 65,9 | 61,7 |
| Slowakei | 50,4 | 50,9 | 48,9 | 47,3 | 46,0 |
| EWU | 71,8 | 89,1 | 87,1 | 85,8 | 84,3 |
| UK | 44,0 | 87,1 | 86,8 | 85,1 | 84,2 |
| Schweden | 62,2 | 40,8 | 38,8 | 34,4 | 32,4 |
| Dänemark | 57,4 | 35,5 | 34,1 | 33,0 | 32,5 |
| Tschechien | 16,4 | 34,7 | 32,7 | 31,7 | 31,1 |
| Ungarn | 59,5 | 73,4 | 70,8 | 69,2 | 67,7 |
| Polen | 39,3 | 50,6 | 48,9 | 48,2 | 47,7 |
| USA | 59,7 | 106,2 | 105,7 | 106,7 | 107,5 |
| Japan | 133,8 | 235,0 | 237,1 | 237,5 | 237,0 |

Staatsverschuldung (in % des BIP)

len Finanzmarktkrise nicht völlig überwunden sind und der realwirtschaftliche Aufholprozess hinter den meisten anderen EU-Staaten zurückgeblieben ist. Wichtig wäre es vor diesem Hintergrund, das Niedrigzinsumfeld mehr als bisher für einen Konsolidierungskurs des Staatshaushalts zu

nutzen. Zusätzlich ist zu hoffen, dass nun politische Stabilität einen konsequenten Reformkurs ermöglicht, der direkt und indirekt an den strukturellen Problemen Italiens ansetzt.

**Zusammenfassung eines Kapitels im Rahmen des Seminars „Währungen, Geld, Banken: Fakten, Hintergründe,*

Perspektiven“ des Raiffeisenverbandes Südtirol am 19.9.2019 in Bozen.

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

Theresia Theurl

*Europa im Umbruch: Politische Interessen und wirtschaftliche Fakten**

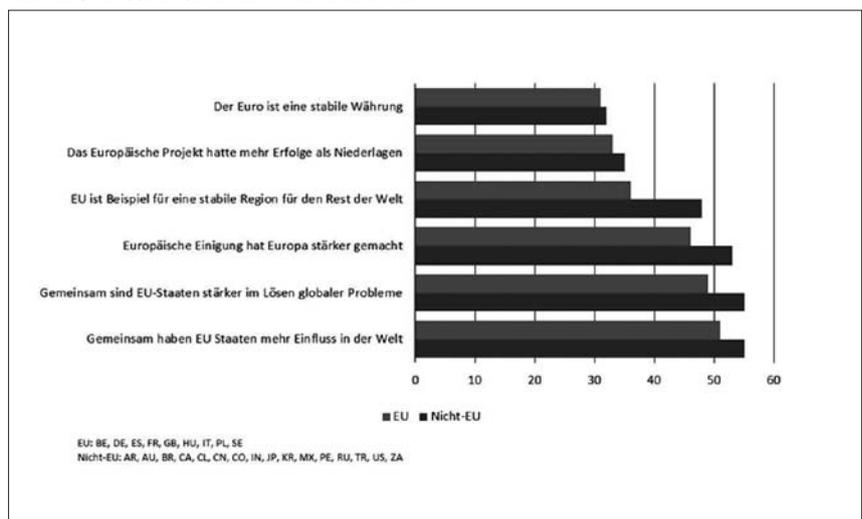
Der aktuelle institutionelle Status der Europäischen Union stellt keine einfache Gemengelage dar. So nehmen ein neues Parlament und eine neue Kommission gerade ihre Tätigkeiten auf. Dennoch ist ein „Weiter so“ nicht unwahrscheinlich. Von den gemeinsamen Institutionen sticht eine sehr dominante Europäische Zentralbank hervor. Dazu kommt, dass die Europäische Union nur einen Teil von Europa abdeckt und die Eurozone nicht alle EU-Mitgliedstaaten verbindet, sondern nur eine Teilmenge. Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen beinhalten nicht nur eine tendenziell EU-affine Jugend, sondern auch eine zunehmende Bedeutung EU-kritischer politischer Parteien. Weit verbreitet ist inzwischen die Frustration über eine mangelnde Problemlösungsfähigkeit. Dazu kommt eine wirtschaftliche Abschwächung. Es sind nur wenige wirtschaftspolitische Spielräume nutzbar, auch in den nach wie vor heterogenen Mitgliedsstaaten.

Zwischen den drei konstituierenden Elementen der Europäischen Union – ihren Institutionen, der Gesellschaft und der Wirtschaft – haben sich im Laufe der Jahre Widersprüche herausgebildet, deren Beseitigung nun Zuwendung von vereinten Kräften benötigt. Die Widersprüche kommen auf unterschiedliche Weise zum Ausdruck. Zu kritisieren sind gebrochene Regeln, teure Kompromisse, eine intensive Innenschau, eine fehlende Orientierung, verlorene Spitzenplätze in zukunftsweisenden Wirtschaftsbe- reichen sowie ein nicht immer zielge- richteter Aktivismus.

EU-Herausforderungen

Die aktuellen Herausforderungen für die EU lassen sich in vier Bereiche

strukturieren: Erstens geht es darum, global mit einer Stimme zu sprechen. Zweitens ist es notwendig, Heteroge-

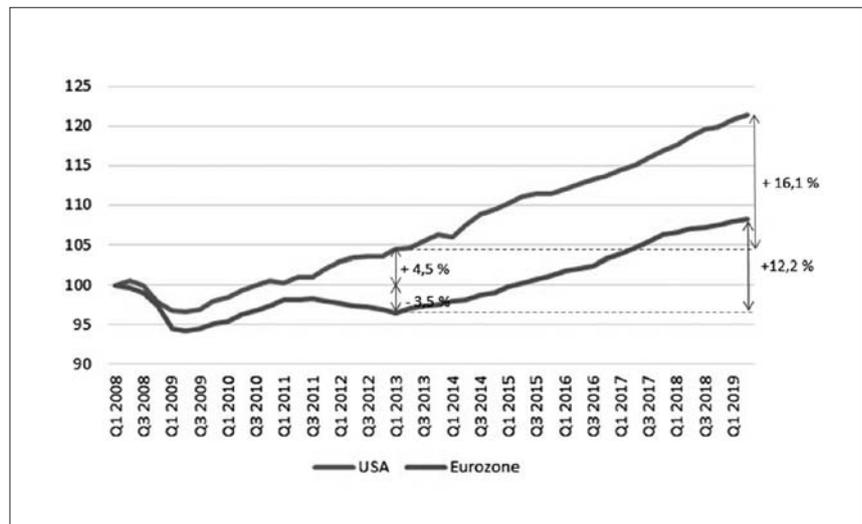


EU von außen betrachtet: Das Gemeinsame im Vordergrund
 Zustimmung in %

nität zu akzeptieren. Drittens sollte aus Fehlern gelernt werden. Viertens ist es an der Zeit, die Vision der Europäischen Union zu klären.

Mit einer Stimme sprechen

Es ist unabdingbar, dass die Europäische Union in den Angelegenheiten, die dies erfordern, global mit einer Stimme spricht. Manche Probleme und Entwicklungen sind global geworden oder waren es immer schon. Auch die wichtigsten Konkurrenten sprechen mit einer Stimme. Doch nicht alle Themen verlangen eine gemeinsame Antwort. Es geht also um ein optimales Mischungsverhältnis zwischen Gemeinschaft und Dezentralität. Die Notwendigkeit für eine Vergemeinschaftung entsteht durch inhaltliche Sachzwänge in der Wirtschaft und/oder durch ähnliche Interessen in der Politik. Hintergrund ist erstens die Existenz globaler Kollektivgüter, z.B. das Klima, die Weltwirtschaftsordnung, das Währungssystem



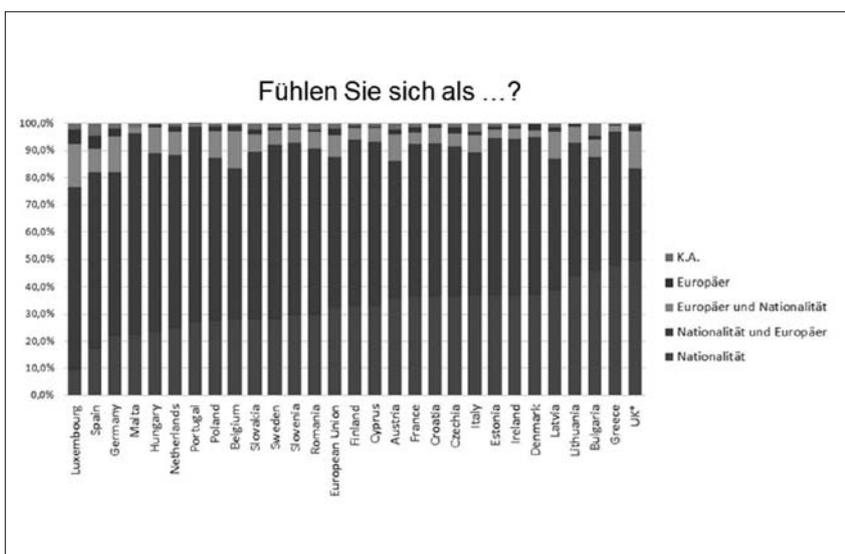
Wachstum nach der Krise
Europäische Underperformance hauptsächlich durch die Rezession 2011/12 (Q1 2008 = 100)

sowie die Geopolitik. Zweitens hat die Gemeinschaft selbst EU-Kollektivgüter definiert, z.B. den Binnenmarkt, die EU-Institutionen, Elemente einer gemeinsamen Wirtschaftspolitik sowie soziale Mindeststandards. Interessant ist, dass der Erfolg der gemeinsamen EU-Aktivitäten von außen positiver eingeschätzt wird als innerhalb.

Heterogenität akzeptieren

Diese Anforderung ist damit verbunden, Vielfalt zu akzeptieren. Diese ist in vielen Lebens- und Sachbereichen der Europäischen Union ausgeprägt. Ein Beispiel stellt die unterschiedliche Einschätzung der nationalen versus der europäischen Identität dar, wobei die nationale Identität dominiert, jedoch in den einzelnen Staaten in unterschiedlichem Ausmaß. Die Bevölkerung in den EU-Staaten unterscheidet sich auch in der Einschätzung, welche Probleme am akutesten sind und einer Lösung bedürfen. Ebenso unterscheiden sich Wirtschaftsstrukturen und wirtschaftspolitische Präferenzen, auch die Außenhandelsorientierung, die Wettbewerbsfähigkeit, die Staatsquote und die Zinslasten sowie die Bankensysteme. Unterschiedlich ist auch die Vertragstreue der einzelnen Mitgliedsstaaten.

Quelle: Eurobarometer: Frühjahr 2019 (UK: Herbst 2018)



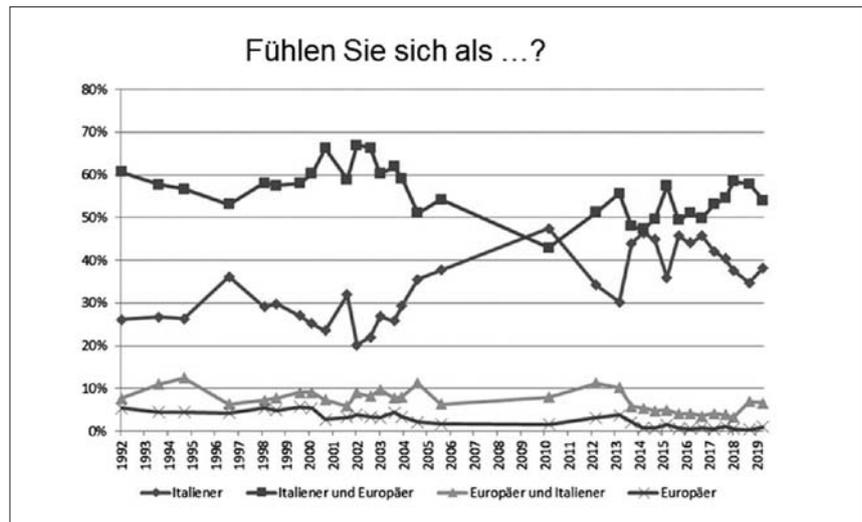
Heterogenität: Europäische oder nationale Identität

Notwendig ist beides

Jedenfalls braucht es beides, Subsidiarität und Vergemeinschaftung. Zu lösen sind sowohl dezentrale als auch zentrale Aufgaben. Die Subsidiarität hat ihre Stärke darin, nationale Präferenzen zu akzeptieren und Informationsvorteile zu nutzen. Bekannt sind bewährte Problemlösungen, die nationale Identität kann Sicherheit verschaffen. Schließlich wird auf diese Weise Verankerung ermöglicht und kann Verantwortung wahrgenommen werden. Doch ebenso sind zentrale Herangehensweisen erforderlich. So gilt es, globale Kollektivaufgaben zu erfüllen, EU-Kollektivaufgaben zu wählen und abzusichern. Notwendig sind ebenso Regeln, die einen Ausgleich zwischen Mitgliedsstaaten oder Gesellschaftsgruppen ermöglichen, als Elemente der Solidarität. Schließlich ist die Entwicklung einer EU-Identität eine gemeinsame Aufgabe. Es geht um einen optimalen Mix zwischen Dezentralität und Zentralität, den es immer wieder auszutarieren gilt. Aktuell ist der richtige Zeitpunkt dafür gekommen. Notwendig ist es gemeinsame Lösungen zu schaffen und die gemeinsamen Ergebnisse zu verteilen. Dies entspricht einerseits dem Erfolg im globalen Wettbewerb und andererseits der Akzeptanz der Europäischen Union durch die Bürger.

Aus Fehlern lernen

Der Europäischen Union ist ein Destabilisierungspotenzial inhärent. Diesem zu begegnen, erfordert es Fehler zu korrigieren oder zumindest daraus zu lernen. Ohne hier auf Details ein-



Quelle: Eurobarometer

Heterogenität: Europäische oder nationale Identität

zugehen, soll festgehalten werden, dass auch die EU im Zusammenhang mit dem BREXIT nicht alles richtig gemacht hat. Diese Einschätzung gilt auch für den Verzicht auf eine konsequente Normalisierung der EZB-Geldpolitik in den vergangenen Jahren. Doch die EU leidet auch unter strukturellen Fehlern, die es zu adressieren gilt. Sie resultieren hauptsächlich aus der Missachtung von Zusammenhängen. Zu differenzieren sind die mangelhafte Berücksichtigung von Sachzusammenhängen sowie die fehlende Beachtung von Pfadabhängigkeiten. Ein Mangel ist ebenso bei der Kommunikation von Kollateraleffekten zu kritisieren. Schließlich ist die Verletzung vereinbarter Regeln und der Verzicht auf Sanktionen hervorzuheben.

Klärung der EU-Vision

Die Zukunft der Europäischen Union kann heute beliebig skizziert werden. Und so geschieht es auch. Soll die dezentrale Verantwortung der Mitglieds-

staaten im Vordergrund stehen oder doch eher eine zentrale Steuerung in wirtschaftspolitischen und anderen Angelegenheiten? Wird die Zukunft ausgelotet, stehen sich nach wie vor zwei Modelle gegenüber. Mit der Betonung nationaler Verantwortung korrespondieren der Versuch, stärkere Verpflichtungen der Mitglieder zu vereinbaren und Zurückhaltung bei Gemeinschaftsmaßnahmen zu üben. Gemeinsame Finanzinstrumente mit einem formellen Kompetenztransfer sollen vermieden werden. Strukturformen werden gefordert und eine konventionelle Geldpolitik wird bevorzugt. Anders stellt es sich im konkurrierenden Modell der Betonung gemeinsamer Solidarität dar. Die Verantwortung soll hier gemeinsam auf EU-Ebene wahrgenommen werden. Für die präferierten gemeinsamen Finanzinstrumente (Öffentliche Investitionen, Steuerbasis, EU-Anleihen) soll auch ein Kompetenztransfer an die Gemeinschaft zugelassen werden. Die EU-Solidarität begründet Trans-



Strukturelle Fehler

fers zwischen den Mitgliedsstaaten. Betont wird eine aktive und steuernde Geldpolitik, bei der auch eine Staatsfinanzierung nicht generell ausgeschlossen wird.

Vergemeinschaftung und Supranationalisierung

Auch ohne Klärung der gewünschten Finalität der Europäischen Union ist es in den vergangenen Jahrzehnten zu einem Fortschreiten von Zentralisierung und Supranationalisierung gekommen. Dies birgt die Gefahr eines Verlustes von Vielfalt und einer Schwächung der nationalen Ebene. Daher ist die Klärung allmählich notwendig, in welche Richtung fortgeschritten werden soll. Dies bezieht auch eine Klärung der Frage ein, ob eine Politische Union eine Option darstellt.

Gradueller Vertiefungsprozess

Die Mechanismen der Vertiefung waren vielfältig. So hatten Regelverletzungen, z.B. im Rahmen des Stabi-

litäts- und Wachstumspakts sowie von Konvergenzvoraussetzungen keine geringe Bedeutung. Dazu kamen Maßnahmen des Krisenmanagements in Form von Transfer- und Solidaritätsaktionen. Markant waren auch die Ergänzungen rund um die Währungsunion, v.a. durch die Bankenunion und durch stärkere wirtschaftspolitische Koordinationsmechanismen (z.B. das Europäische Semester). Weitere Vertiefungsmaßnahmen sind geplant bzw. werden diskutiert. Zu nennen ist die Europäische Einlagensicherung sowie die Kapitalmarktunion, eventuell Entwicklungen in Richtung EU-Finanzminister und Fiskalunion.

Fazit

Die Entwicklung der Europäischen Union kennt Phasen unterschiedlicher Dynamik. Es wirken sowohl Treiber als auch Hemmschuhe. Kräfte in Richtung Vergemeinschaftung oder Subsidiarität können in folgenden Merkmalen identifiziert werden. So nimmt die Heterogenität mit dem An-

wachsen der Mitgliederzahl zu. Dennoch wird ein Übergewicht von Zentralität wahrgenommen. In diesem Prozess hat eine eingeschränkte Handlungsunfähigkeit von diversen EU-Gremien zu einer monetären Superinstanz geführt. Insgesamt ist zu befürchten, dass eine mangelnde Problemlösungsfähigkeit durch die Konzentration auf die EU-Binnenstruktur die Glaubwürdigkeit einschränkt. Anzunehmen ist eine stärkere Berücksichtigung der Interdependenzen zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und EU-Institutionen. Dies gilt in einer Situation, in der zu wenig Transparenz über die Vertiefungs- und die Erweiterungsperspektiven der Europäischen Union existiert. Ein „Weiter so“ ist angesichts der globalen Herausforderungen und der kontinuierlich abnehmenden Bedeutung der Europäischen Union keine anzustrebende Option.

**Zusammenfassung von ausgewählten Inhalten des Seminars „Aktuelle monetäre Entwicklungen: Quo vadis? des Raiffeisenverbandes Südtirol am 20.9.2019 in Bozen.*

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

Maik Dombrowa

The Relationship between Size, Locational Factors and Bank Efficiency – a two-stage DEA Analysis of German Cooperative Banks

Am 20. und 21. Juni fand die zehnte Konferenz des European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises (EURICSE) statt. Für das Institut für Genossenschaftswesen waren Dr. Eric Meyer und Maik Dombrowa (M. Sc.) vor Ort.

Im zehnten Jahr in Folge zog es Forscher aus der ganzen Welt (u. a. Deutschland, Griechenland, Spanien, Russland, Indien und Bangladesch) ins norditalienische Trento. Der Fachbereich Economics and Management stellte seine Räumlichkeiten zur Verfügung, um aktuelle Herausforderungen des nachhaltigen Finanzwesens, insbesondere des genossenschaftlichen Bankings, zu diskutieren.

Nach einigen einleitenden Worten der Verantwortlichen, Carlo Borzaga (EURICSE) und Silvio Goglio (Universität Trento), folgten spannende Vorträge. Bemerkenswert waren die Einblicke von K. Ravichandran vom Gandhigram Rural Institute in Indien. Sie beschäftigt sich in ihrer Forschung schwerpunktmäßig mit der Rolle von landwirtschaftlichen Kreditgenossenschaften mit Blick auf die Inklusion von Frauen in ländlichen Regionen Indiens.

Im zweiten Block ging es um Zusammenschlüsse zwischen Kreditgenossenschaften am Beispiel der spanischen und italienischen Industrien. Eine Gruppe spanischer Wissenschaftler der Universität Pontificia Comillas Madrid zeigte auf, dass Zusammenschlüsse zwischen spanischen Kreditgenossenschaften dazu führten, dass die Anzahl der Insolvenzfälle gesunken ist.



Maik Dombrowa (M. Sc.)

Der dritte Block stand unter dem Oberthema „Sustainable Finance and Green Economy“. Besonders der Vortrag von Diana Braun von der Unternehmensberatung Strategy& ist hervorzuheben. Sie erörterte aus einer praktischen Perspektive die Möglichkeiten von Blockchain-Technologien und deren Anwendung im Bereich Green Finance.

Im vierten Block präsentierte Maik Dombrowa einen Teil seiner Dissertationsergebnisse zum Zusammenhang zwischen Bankgröße, Effizienz und Standortfaktoren. Dazu nutzte er eine Stichprobe von knapp 800 deutschen Genossenschaftsbanken und setzte die Effizienz dieser in Verbindung zu sozioökonomischen und wettbewerblichen Regionaldaten auf Kreisebene. Seine Ergebnisse implizieren, dass

Genossenschaftsbanken in ländlichen Regionen mehr Möglichkeiten für die Verwirklichung von Größenvorteilen besitzen, diese jedoch selten tatsächlich realisieren, wenn sie wachsen. Das Gegenteil gilt für Genossenschaftsbanken in urbanen Räumen, von denen ein Großteil bereits im Größenoptimum arbeitet.

Im abschließenden Block wagten zwei Referenten „a Look towards Eastern Europe“. Thomas Schumann von der Technischen Universität Bergakademie in Freiberg beispielsweise zeigte Möglichkeiten auf, wie Kreditgenossenschaften einen Beitrag zur nachhaltigen Kreditversorgung im ländlichen Russland leisten können. Insgesamt kann die zehnte EURICSE-Konferenz als rundum gelungen bewertet werden. Die Kleinstadt Trento in der Region Trentino-Südtirol, umgeben von Bergen im Flusstal Etsch, bietet eine ideale Atmosphäre für die Durchführung wissenschaftlicher Konferenzen. Die Termine für die elfte Konferenz stehen mit dem 18. und 19. Juni 2020 bereits fest.

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

Eric Meyer

Ist genossenschaftliches Banking noch möglich?

Die niedrigen Zinsen erschweren zunehmend das Geschäft derjenigen Banken, die über ihre Kreditvergabe die Realwirtschaft stützen. Dieses sind in Deutschland insbesondere die Genossenschaftsbanken. Welche Perspektiven gibt es für die Zinsentwicklung und welche Strategien können Genossenschaftsbanken verfolgen? Ist dieses – politisch gewünschte – lokal verankerte Geschäftsmodell bedroht?

Mit ihren drastischen Stützungsmaßnahmen hat die Geldpolitik dazu beigetragen, die Wirtschaft nach der Finanzkrise und nach der Staatsfinanzkrise in Griechenland zu stabilisieren. Es ist ihr jedoch nicht gelungen, die Erholung der Wirtschaft rechtzeitig für einen Ausstieg aus dieser expansiven Politik zu nutzen. Die Arbeitslosigkeit in den meisten Euroländern hat sich deutlich reduziert und befindet sich teilweise markant unter dem Vorkrisenniveau. Dieses spiegelt sich auch in den Wachstumswerten nach 2013 wieder. Fast alle Volkswirtschaften haben seit 2013 deutliches Wachstum verzeichnet und weisen ein ähnliches Wachstum, wie vor der Krise auf. Italien, Griechenland und Portugal sind hier die Ausnahmen, wobei Portugal seit 2013 eine Wende in seinem Wachstum geschafft hat, jedoch leidet das Wachstumsniveau noch unter den Niveaueffekten aus der Zeit vor 2013.

Staatsverschuldung

Diese positive realwirtschaftliche Entwicklung findet sich entsprechend auch in den Staatsfinanzen wieder. Bis auf Estland und Frankreich konnten alle Euroländer im Jahr 2018 Primärüberschüsse erzielen. Heterogener ist hingegen die Entwicklung der Staatsausgabenquote. Während einige

Staaten erfolgreich ihre Staatsausgabenquote deutlich reduzieren konnten (Spanien, Portugal, Niederlande), ist sie bei anderen Ländern unverändert oder nur leicht rückläufig (Italien, Deutschland, Frankreich zudem auf einem sehr hohen Niveau). Es haben also nicht alle Länder das positive Umfeld genutzt, um Staatsausgaben zurückzufahren. Insbesondere Deutschland hat trotz dieser Sonderkonjunktur seine absoluten Ausgaben seit 2009 um über ein Viertel gesteigert und ist damit europäischer Spitzenreiter. Alle Euroländer haben markant ihre Staatsausgaben senken können, was die staatlichen Handlungsspielräume spürbar erhöht hat.

Geldpolitik

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die EZB über keine klare geldpolitische Orientierung mehr verfügt, die eine realwirtschaftliche Verankerung aufweist. Dieses hat mehrere Ursachen. Erstens hat die EZB neue Ziele für die Geldpolitik aufgenommen. Dieses ist z. B. die geldpolitische Stabilisierung des Finanzsektors. Dabei ist bemerkenswert, dass diese Stabilisierung zunehmend durch die Niedrigzinspolitik gefährdet wird. Zweitens zielt die EZB-Politik auch auf eine fiskalpolitische Stabilisierung des Euroraums ab. Mitte 2019

hielt das Eurosystem mehr als zwei Billionen Euro an Staatsanleihen. Mit dem Aufkauf der Staatsanleihen ist die EZB wie auch viele andere Zentralbanken in eine direkte Steuerung der Zinsstrukturkurve eingetreten, die zunehmend flacher verläuft, so dass auch die Erträge aus der Fristentransformation der Banken reduziert werden. Drittens wird das Inflationsziel von einem Zielkorridor (unter zwei Prozent) auf ein Punktziel (zwei Prozent) verändert, was zur weiteren Rechtfertigung von Interventionen genutzt wird. Die Inflation stellt aktuell jedoch kein geldpolitisches Problem dar und muss nicht weiter angehoben werden. Viertens fällt der EZB eine realwirtschaftliche Orientierung ihrer Geldpolitik schwer. Augenscheinlich wird nicht die mittlere Entwicklung im Euroland betrachtet, sondern jene Länder, die der Entwicklung hinterherhinken und für die negative Effekte vermieden werden sollen, was jedoch zu einer tendenziell zu expansiven Geldpolitik führt. Dieses zeigt sich auch deutlich, wenn man die Taylor-Zinsen für die Euroländer berechnet, die fast durchgängig auf ein höheres notwendiges Zinsniveau hinweisen (Ausnahme Griechenland).

Vor dem Hintergrund dieser geänderten geldpolitischen Determinanten

und der sich nun in einigen Ländern eintrübenden Konjunktur ist auch künftig nicht mit steigenden Zinssätzen zu rechnen. Im Gegenteil: Die EZB hat in ihrer Sitzung am 12. September den weiteren Aufkauf von Staatsanleihen und eine Senkung des Einlagezinssatzes (bei gleichzeitiger Gewährung des Einlagefreibetrages) beschlossen.

Bankstrategien

Für die deutschen Genossenschaftsbanken stellt dieses Umfeld eine Herausforderung dar, da sie in besonderem Maße die lokale Wirtschaft über die Kreditvergabe fördern. In den letzten Jahren wurden diese Kredite weiter ausgedehnt bei rückläufigen Zinsen in der Neuvergabe. Es ist insbesondere die Länge des Zeitraums der Niedrigzinsen, der Neuland für die Banken bedeutet. In den Bankbilanzen laufen langsam die langfristig vergebenen Kredite der Vergangenheit aus, die das Zinsergebnis bislang noch relativ hochgehalten haben. In den letzten drei Jahren hat sich der Zinsüberschuss jedoch jährlich um 0,1 Prozentpunkte der durchschnittlichen Bilanzsumme verringert, so dass sich die Erträge entsprechend reduziert haben.

Die Bankstrategien können trivialerweise nur an den Erträgen oder den Kosten ansetzen, um die – momentan noch sehr gute – Profitabilität und damit die Zukunftsfähigkeit der Banken aufrechtzuerhalten. Höhere Erträge können im Kreditgeschäft nur durch höhere Volumina erreicht werden, die aber in diesem Marktsumfeld kaum profitabel sind, oder durch höhere Risiken erzielt werden, die

(z.B. im Konsumentenkreditgeschäft) höhere Zinsen bringen, jedoch auch die Risiken erhöhen und in Zukunft auch die Wertberichtigungen und Vorsorgeaufwendungen wachsen lassen. Eine Ausweitung des Provisionsgeschäfts ist ebenfalls denkbar, wird aber kaum in der erforderlichen Größenordnung von 0,1 Prozentpunkten realisierbar sein. Einer Ertragssteigerung im Depot A-Geschäft stehen u.a. deutliche regulatorische Einschränkungen und geschäftspolitische Erwägungen der Genossenschaftsbanken entgegen.

Damit verbleibt die Kostenseite zur Ergebnisstabilisierung. In der Vergangenheit wurden die Gewinne fast aller europäischen Genossenschaftsverbände von einer deutlich rückläufigen Risikovorsorge verbessert, so dass Teile des rückläufigen Zinsergebnisses kompensiert wurden. Dieses kann jedoch keine nachhaltige Strategie sein. Insbesondere bei einer sich verschlechternden Konjunktur können diese Aufwendungen wieder steigen. Um der Nullzinsgrenze auf der Einlagenseite zu entkommen, bieten sich zwei Optionen an. Insbesondere bei Passivüberhängen können Einlagen in andere Anlageformen überführt werden, so dass einerseits diese Einlagen weniger Kosten verursachen (Nullzinsen sind bei sonst negativen Einlagezinsen höhere Kosten) und andererseits das Provisionsergebnis erhöht werden kann. Alternativ können differenziert Negativzinsen eingeführt werden, um die Negativzinsen der EZB weiterzureichen. Dieses sendet jedoch ein negatives Signal an die eigenen Kunden und Mitglieder. Letztlich läuft dieses auf eine Art Chicken-

Game hinaus, bei dem die Genossenschaftsbank möglichst der letzte Wettbewerber sein sollte, der zu Negativzinsen auf Einlagen greift. Schließlich sind es die allgemeinen Verwaltungsaufwendungen, die reduziert werden können. Dieses ist auch die dominante Strategie der europäischen Verbände der Genossenschaftsbanken, die in den vergangenen Jahren ihre Kosten deutlich gesenkt haben. Kostensenkungen können jedoch auch bedeuten, dass ein Rückzug aus der Fläche erfolgt oder zumindest die Versorgung angepasst werden muss. Diese Präsenz vor Ort ist jedoch Teil des genossenschaftlichen Geschäftsmodells, das nun durch die Geldpolitik zu einer politisch und von den Mitgliedern nicht gewünschten Änderung gezwungen wird.

Unabhängig davon bedürfen diese teils sehr einschneidenden Maßnahmen einer hinreichenden kommunikativen Vorbereitung einerseits der Mitarbeiter, aber auch gegenüber den Mitgliedern und damit den Eigentümern der Bank. Die Bank muss und kann deutlich machen, dass gerade in den Zeiten niedriger Zinsen eine Genossenschaftsbank Unterstützung geben kann, die auch den Mitgliedern in ihrem Anlageverhalten helfen kann.

☞ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@
ifg-muenster.de

Unsere Partner stellen sich vor

EDEKA Verband kaufmännischer Genossenschaften e.V

EDEKA – Unabhängig und dezentral

Der EDEKA-Verband ist seit mehr als 112 Jahren ein freiwilliger und genossenschaftlicher Zusammenschluss selbstständiger Kaufleute des Lebensmitteleinzelhandels. Mit seinen unabhängig agierenden Einzelhändlern, die Mitglieder der regionalen EDEKA-Genossenschaften sind, lebt EDEKA den genossenschaftlichen Gedanken von Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung. Durch diese Dezentralität ist EDEKA in allen Regionen Deutschlands fest verankert.

EDEKA baut auf drei Stufen auf: Bundesweit verleihen rund 3.700 selbstständige Kaufleute EDEKA ein Gesicht. Sie übernehmen auf Einzelhandelsebene die Rolle des Nahversorgers, der für Lebensmittelqualität und Genuss steht. Unterstützt werden sie von sieben regionalen EDEKA-Großhandelsbetrieben, die täglich frische Ware in die EDEKA-Märkte liefern und diesen bei Vertriebs- oder Expansionsthemen zur Seite stehen. Die Koordination der EDEKA-Strategie erfolgt in der Hamburger EDEKA ZENTRALE. Sie steuert unter anderem das nationale Warengeschäft ebenso wie die erfolgreiche Kampagne „Wir lieben Lebensmittel“. Mit ihren Leistungen im regionalen Einkauf, der Sortimentsentwicklung, den 43 verschiedenen Produktionsbetrieben für beispielsweise Fleisch- und Wurstwaren, Backwaren, Wein oder Wasser sowie einem effizienten Logistiknetz schaffen die regionalen



EDEKA-Großhandelsbetriebe in enger Zusammenarbeit mit der EDEKA ZENTRALE die Basis dafür, dass die EDEKA-Kaufleute ihren Kunden nahezu jeden Wunsch erfüllen können.

EDEKA erzielte 2018 mit rund 11.300 Märkten einen Umsatz von 53,6 Milliarden Euro. Insgesamt arbeiten ca. 376.000 Menschen im EDEKA-Verband (inkl. Netto Mar-

ken-Discount). Die EDEKA-Verbundunternehmen bieten darüber hinaus ca. 18.000 Auszubildenden in rund 40 Ausbildungsberufen attraktive Einstiegs- und Entwicklungschancen.

EDEKA ist kein zentral geführter Konzern – vielmehr entscheiden die EDEKA-Kaufleute eigenständig über ihr Warenangebot, ihre Preisstellung, Marktausstattung und Personalfragen.

Dies ermöglicht den EDEKA-Kaufleuten beispielsweise, individuell und im Interesse des Verbrauchers mit regionalen Lebensmittelproduzenten zu kooperieren.

Das genossenschaftliche Prinzip der Selbstorganschaft wird aktiv gelebt. Die EDEKA-Kaufleute gestalten durch ihre Mitgliedschaft und Mitwirkung in den verschiedenen Gremien des Verbunds dessen strategische Ausrichtung und Positionierung im Markt aktiv mit.



Förderauftrag

Der selbstständige EDEKA-Kaufmann ist das zentrale Leitbild des EDEKA-Verbunds. Alle Aktivitäten des EDEKA-Verbunds dienen dem Zweck, die Mitglieder – also die EDEKA-Kaufleute – wirtschaftlich zu fördern und langfristig zu begleiten. Zweck der EDEKA-Genossenschaften ist es, wirtschaftlich gesunde, voll existenzfähige Betriebe selbstständiger Unternehmer des mittelständischen Lebensmitteleinzelhandels zu schaffen, sie zu fördern

und zu erhalten. Dieses Prinzip steht bei EDEKA an erster Stelle.

Aus diesem Grund fördert und begleitet der EDEKA-Verbund Jahr für Jahr auch zahlreiche Neu-Kaufleute bei ihrem Vorhaben, wirtschaftliche und damit auch gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Allein in den letzten 10 Jahren starteten über 1.000 Nachwuchskräfte oder Quereinsteiger als Existenzgründer mit einem EDEKA-Markt in die Selbstständigkeit. EDEKA ist damit einer

der wichtigsten Förderer des Mittelstands in Deutschland. Umfangreiche Hilfestellungen des Verbunds, beispielsweise im Rahmen attraktiver Finanzierungsmöglichkeiten der zum EDEKA-Verbund gehörenden EDEKABANK, sorgen dafür, dass der Weg in die Selbstständigkeit auf mehrere Schultern verteilt wird.

Auch mit der Überführung von Regiemärkten in die Hände selbstständiger Kaufleute erfüllen die EDEKA-Genossenschaften den in den Satzungen festgeschriebenen Förderauftrag.

Die EDEKA-Genossenschaften sind Mitglied im verbundeigenen genossenschaftlichen Prüfungsverband, im EDEKA Verband e.V. Er ist Rechteinhaber des Logos und der Wortmarke „EDEKA“ und überlässt seinen Mitgliedern die Markennutzung, ihm obliegt die genossenschaftliche Pflichtprüfung.

Örtlich verwurzelt und individuell

Viele EDEKA-Kaufleute führen ihre Märkte in familiärer Tradition bereits in zweiter oder dritter Generation. Sie



Mit der Koch-Bar bietet EDEKA ein modernes Gastronomiekonzept



Frische und Vielfalt in den EDEKA-Märkten

sind fest in ihren Gemeinden, Landkreisen und Regionen verwurzelt, und wohnen mit ihren Familien in der Nähe ihrer Märkte. Sie übernehmen gesellschaftliche Verantwortung vor Ort, in dem sie sich beispielsweise für umliegende Kitas, Schulen und örtliche Vereine engagieren.

In den gut sortierten Frischeabteilungen für Obst, Gemüse, Salate, Fleisch, Käse oder Fisch mit einem hohen kompetenten Service kann der Kunde mit einem Einkauf bei EDEKA seinen gesamten Bedarf an

Lebensmitteln für eine bewusste und ausgewogene Ernährung decken. Als Vollsortimenter steht EDEKA darüber hinaus für ein breites und tiefes Markensortiment. Jedoch werden Eigenmarken und regionale Produkte zur Differenzierung im Lebensmitteleinzelhandel immer wichtiger. Daher führen die EDEKA-Kaufleute neben den bekannten großen Marken und den EDEKA-Eigenmarken, wie z.B. „Gut & Günstig“ oder „EDEKA“, auch regionale Erzeugnisse mittelständischer und kleiner Lieferanten.



Die Obst- und Gemüseabteilungen sind die Visitenkarten der EDEKA-Märkte

Somit gehen die EDEKA-Kaufleute nicht nur auf spezielle Vorlieben und Wünsche der Kunden ein. Sie eröffnen darüber hinaus kleinen und mittleren Erzeugern in den Regionen die Möglichkeit, mit EDEKA zusammenzuarbeiten und mit dem EDEKA-Verband zu wachsen. Durch diese Form der Direktbeschaffung stützen die EDEKA-Kaufleute die mittelständische Wirtschaft, und schaffen damit Arbeitsplätze vor Ort, auch in strukturschwachen Regionen.

Zudem bieten die EDEKA-Großhandelsbetriebe regionalen Erzeugern die Möglichkeit, ihre Produkte in die Zentrallager zu liefern und somit ihre Absatzmöglichkeiten zu erweitern. Auch für die Produktion regionaler EDEKA-Eigenmarken spielen Hersteller vor Ort eine tragende Rolle.

Auf diese Weise verleihen die EDEKA-Kaufleute ihren Märkten eine ganz persönliche Note und gestalten somit einzigartige Einkaufserlebnisse. Diese Individualität ist die Basis für den Erfolg der Händler im harten Wettbewerb des Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland. Hier von wiederum profitieren die Verbraucher – durch niedrige Preise und ein hochwertiges Warenangebot.

📌 Information

Dr. Hubertus Nölting ist Verbandsdirektor des EDEKA Verbands kaufmännischer Genossenschaften e.V.

➔ Hubertus Nölting

☎ (040) 6377-2128

✉ hubertus.noelting@
edeka.de

Publikationen

Arbeitspapier des IfG Münster Nr. 184

Market structure and cartel duration – Evidence from detected EU cartel cases



Die Kartelldauer kann je nach Ursache des Kartellzusammenbruchs variieren. Hier wird unterschieden zwischen den Ursachen der Inanspruchnahme der Kronzeugenregelung und den selbstständigen Ermittlungen von Wettbewerbsbehörden. Es werden Proportional Hazard Modelle für bereits aufgedeckte EU-Kartellfälle im Zeitraum von 2001 bis 2017 geschätzt. Die Analyse zeigt, dass die Existenz von Problemen in einer Branche oder ein hoher kumulativer Marktanteil dazu führen, dass Kartelle später durch die Kronzeugenregelung aufgedeckt werden. Im Gegensatz dazu führen Vorteile in einer Branche oder Käufermacht dazu, dass Unternehmen ihr eigenes Kartell eher bei den Wettbewerbsbehörden anzeigen. Unabhängig von der Ursache des Kartellzusammenbruchs ist ein Kartell von längerer Dauer, wenn die

Unternehmen auf mehreren Märkten tätig sind. Die Wahrscheinlichkeit einer Kartellaufdeckung durch Wettbewerbsbehörden sinkt, wenn heterogene Produkte Gegenstand der Absprachen sind. Im Gegensatz dazu steigt diese Wahrscheinlichkeit, wenn die Unternehmen an Verbandstreffen teilnehmen oder ein Kartellführer existiert.



Sandra Swoboda

Market structure and cartel duration – Evidence from detected EU cartel cases, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 184, Dezember 2018, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier des IfG Münster Nr. 185

Corporate Governance von Genossenschaftsbanken – Ergebnisse einer empirischen Analyse zum Zusammenhang von Governanceelementen und der Bankperformance

In diesem Arbeitspapier werden Merkmale von Vorstand und Aufsichtsrat, die Eigentümerstruktur und die Vergütung nicht-leitender Bankmitarbeiter sowie deren Zusammenhang mit dem Bankertrag und Bankrisiko untersucht. Diesem aktuellen Forschungsstand liegt ein Datensatz von 180 Genossenschaftsbanken für die Jahre 2005 bis 2016 zugrunde. Auf dieser Datengrundlage wird festgestellt, dass ein größerer Vorstand mit einem höheren Bankertrag und



einem geringeren Bankrisiko korreliert. Ebenso korreliert eine höhere Mitgliederanzahl mit einem höheren Bankertrag und einem geringeren Bankrisiko. Erstmals wird im Rahmen des hier angewendeten Forschungsdesigns auch die variable Mitarbeitervergütung betrachtet. Die Daten zeigen, dass eine höhere variable Vergütung mit einem höheren Bankertrag, einer geringeren Kreditausfallrate und einer höheren Bankstabilität korreliert. Für die Größe des Aufsichtsrats wurde kein Zusammenhang gefunden. Die Ergebnisse tragen dazu bei, die Forschungslücke im Bereich der Corporate Governance von kleinen und regionalen Banken zu schließen.



Benedikt Lenz

Corporate Governance von Genossenschaftsbanken – Ergebnisse einer empirischen Analyse zum Zusammenhang von Governanceelementen und der Bankperformance, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 185, August 2019, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier des IfG Münster Nr. 186

Der Wirtschaftsstandort Iran zwischen Förderung und Sanktion – Eine ARDL-modellbasierte Analyse ausländischer Investitionen



Der Wirtschaftsstandort Iran bietet ausländischen Investoren neue Investitionsmöglichkeiten. Zudem sind die institutionellen Rahmenbedingungen für Auslandsinvestitionen in diesem Land seit der Implementierung des neuen Investitionsgesetzes in 2001 verbessert worden. Der Zufluss der Auslandsinvestitionen in den Iran folgt zwischen 1993 und 2017 zwar einem Aufwärtstrend, ist jedoch in einigen Perioden ins Stocken geraten. Als mögliche Erklärung hierfür kann die politische Instabilität herangezogen werden. Vor diesem Hintergrund wurde eine empirische Untersuchung bezüglich der Auswirkung der externen politischen Restriktionen (wie US- und EU-Embargos) auf Auslandsinvestitionszuflüsse in den Iran durchgeführt. Das Ergebnis der Regressionsanalyse mittels eines Autore-

gressive Distributed Lag Models (ARDL) zeigt, dass die politische Instabilität unter Berücksichtigung anderer Einflussfaktoren sowohl kurzfristig als auch langfristig den Zufluss der Auslandsinvestitionen in den Iran negativ beeinflusst hat. Dieses Ergebnis verweist auf die entscheidende Rolle der multilateralen Abkommen wie JCPOA bei der Förderung der Auslandsinvestitionen im Iran.



Youssef Sanati

Der Wirtschaftsstandort Iran zwischen Förderung und Sanktion – Eine ARDL-modellbasierte Analyse ausländischer Investitionen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 186, August 2019, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier des IfG Münster Nr. 187

Kooperative Verarbeitung von Kundendaten im Rahmen der Datenschutz-Grundverordnung – Problemaufriss und Vorstellung des theoretischen Bezugsrahmens am Beispiel der Verbundgruppen

Das vorliegende Arbeitspapier beschreibt die theoretische Vorgehensweise zur Untersuchung des Einflusses eines „Daten-Netzwerkbetriebs“ auf den Kooperationserfolg von Verbundgruppen. Neben einführenden Begriffserklärungen findet eine Vorstellung der Hauptmotive der Unternehmen zur möglichen Initiierung von Datenkooperationen statt, welche durch erste Ergebnisse im Rahmen einer Konjunkturumfrage bekräftigt



werden. Basierend auf einem situativen Ansatz wird im Anschluss ein theoretischer Rahmen entwickelt, der es erlaubt, die multivariate Natur von Verbundgruppen in Bezug auf das Forschungsziel zu berücksichtigen. Hierzu werden unterschiedliche Kontext-, Gestaltungs- und Erfolgsvariablen vorgestellt und operationalisiert. Diese werden anhand von Experteninterviews auf ihre praktische Relevanz überprüft und modifiziert. Die Ergebnisse einer schriftlichen Befragung von insgesamt 310 Verbundgruppenzentralen sollen das Fundament einer deskriptiven und explorativen Auswertung bilden.



Robin Schupp

Kooperative Verarbeitung von Kundendaten im Rahmen der Datenschutz-Grundverordnung – Problemaufriss und Vorstellung des theoretischen Bezugsrahmens am Beispiel der Verbundgruppen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 187, Oktober 2019, kostenlos erhältlich.

Pinnwand



Aufnahme in die Ehrengesellschaft Beta Gamma Sigma

Als Dekanin der Fakultät nahm Prof. Dr. Theresia Theurl am 11. November 2019 gemeinsam mit Chapter Advisor Prof. Dr. Christoph Watrin 25 Absolventen in die Ehrengesellschaft Beta Gamma Sigma auf. Unter diesen Absolventen war auch Matthias Vogt, der seit März 2019 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG tätig ist.

Mit über 530 Chaptern an AACSB-akkreditierten Wirtschaftshochschulen ist Beta Gamma Sigma die größte Absolventenorganisation im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich. Die Aufnahmemöglichkeit bietet sich denjenigen Absolventen, welche auf Basis ihrer herausragenden akademischen Leistungen (Top 10% eines Bachelor- und Top 20% eines Masterstudiengangs) eingeladen werden.



Seit dem 1. Juli 2019 ist der VWL-Masterstudent Yansin Kantar neuer Studentischer Mitarbeiter am IfG. Einen Monat später verstärkten Jan Kummann (VWL Bachelor) und Jana Willmann (BWL Master) das Team des IfG. Anfang November stieß zudem Lars Pohlkötter zum IfG-Studententeam dazu.



Ashkan Morady hat das IfG Ende Juli verlassen. Jan Kaumanns, Simon Haastert und Niclas Niemeier haben das IfG-Studententeam verlassen, um ein Auslandssemester zu absolvieren. Linda Hoffmann verlässt das IfG, um ihre Masterarbeit zu verfassen.

Im Fokus

Niedrige Zinsen

Herausforderungen für Banken und Gesellschaft

Die Zinssätze sind bereits seit Jahren außerordentlich niedrig und es zeigen sich bisher keine Hinweise auf ihre „Normalisierung“. Ganz im Gegenteil hat der Rat der Europäischen Zentralbank am 12. September neuerlich beschlossen, den Zinssatz für die Einlagefazilität um 10 Basispunkte auf -0,50 Prozent zu senken und begleitend ein Liquiditätsschaffendes Ankaufsprogramm aufzulegen. Vor diesem Hintergrund und der aktuellen Konjunkturabschwächung sind steigende Zinssätze und eine Normalisierung der Geldpolitik auf absehbare Zeit wohl nicht zu erwarten. Die zinspolitische Maßnahme ist ein Element des Kriseninstrumentariums der Geldpolitik, das seinerzeit zur Bekämpfung der Auswirkungen der Finanzmarktkrise eingesetzt wurde. Daran auch heute noch festzuhalten, hat freilich Auswirkungen auf die Finanzinstitute wie Banken und Versicherungen, aber auch auf die Gesellschaft insgesamt.

Die zinspolitischen Maßnahmen in Form einer Senkung der Notenbankzinssätze übertragen sich trotz begleitender Maßnahmen wie Staffelnzinsen über die Aktivitäten der Banken teils in die Realwirtschaft, vor allem aber auf alle Segmente der Finanzmärkte, z.B. die Geldmarktzinssätze wie den EURIBOR, der wichtig für die Kreditzinspolitik der Banken ist. Auch die Renditen der Staatsanleihen weisen sinkende Tendenz auf, generell steigt der Anteil der Anleihen mit negativen Renditen. Die Aktienmärkte hingegen weisen, vor allem in den USA, steigende Tendenz auf. Die Niedrigzinspolitik ist keine Besonderheit der Europäischen Zentralbank, sondern wird heute weltweit von den großen Notenbanken praktiziert. Allerdings liegen die Zinssätze der Eurozone unter jenen der anderen Wirtschaftsräume, hat es die EZB doch unterlassen, konsequent auf die geld-

politische Normalisierung hinzuwirken.

Wirkungskonstanz des Zinskanals

Im allgemeinen Verständnis wirkt die Gestaltung der Notenbankzinsen über den Zinskanal auf die Realwirtschaft. Dabei sind mehrere Wirkungskanäle zu unterscheiden, die Geldmarktsätze, die Zinserwartungen sowie die Renditen auf längerfristige Wertpapiere. Über diese Transmission werden die Bankenzinsen beeinflusst. Die Weitergabe der niedrigen Notenbankzinssätze an die Bankkunden über Kredit- und Einlagenzinssätze ist von weiteren Faktoren abhängig, wie dem Wettbewerb zwischen den Banken, den Kreditrisiken, den Geschäftsmodellen der Banken, ihrer Eigenkapitalsituation sowie der Finanzierungsstruktur der Wirtschaft. In einer Untersuchung der Deutschen Bundesbank wird aufgezeigt, dass die zinspolitischen Maß-

nahmen der EZB weitgehend in den Kreditzinsen der Banken weitergegeben werden, die Transmission auf die Einlagenzinsen erfolgt hingegen nicht vollständig und mit Verzögerung. Die Weitergabe der zinspolitischen Maßnahmen über die Bankzinsen erfolgt also in der kurzen Frist wie erwartet. Allerdings ist nicht auszuschließen, dass sich mit dem Anhalten von Negativzinsen und historisch niedriger Kreditzinsen die Weitergabe tendenziell abschwächt. Die Einlagenzinsen liegen im Euroraum nicht mehr über, sondern unter den Geldmarktzinssätzen. Auch langfristig kann bisher keine Veränderung der Zinsweitergabe durch die Banken festgestellt werden. Die Betroffenheit der Banken sowie der anderen Finanzinstitute ist also eine sehr direkte und spürbare (vgl. dazu auch die Zusammenfassung des Vortrags „Banken im Niedrigzinsumfeld: Perspektiven für Ge-

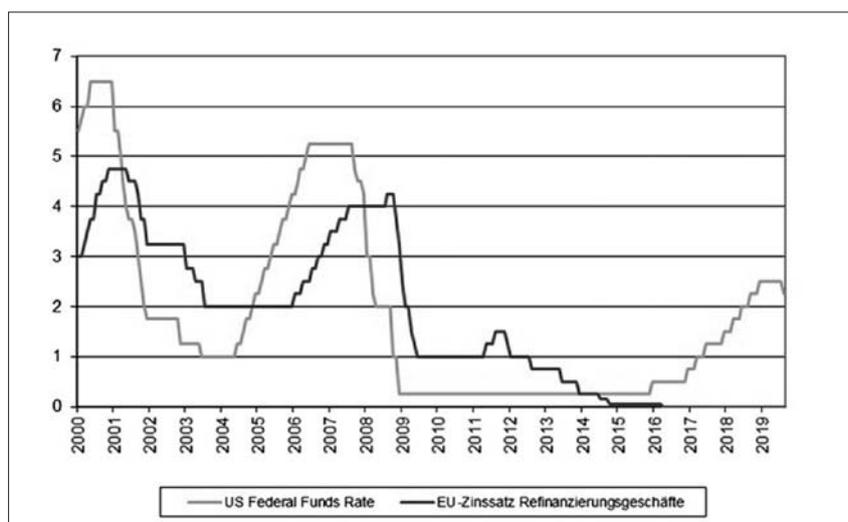
nossenschaftsbanken“ in diesem IfG-Newsletter).

Bankenbetroffenheit

Dass die Betroffenheit der Banken vor allem dann besonders hoch ist, wenn ihr Geschäftsmodell überwiegend auf Zinserträge abstellt, ist naheliegend. So werden Genossenschaftsbanken und Sparkassen durch die Abnahme der Zinsspanne besonders getroffen. Sie müssen zusätzlich das Zinserhöhungsrisiko im Auge behalten. Kurzfristig ist die Kompensation der entgangenen Zinserträge durch zusätzliche Provisionserträge herausfordernd. Die Bildung von Eigenkapital wird zunehmend schwieriger und die Profitabilität der Banken ist gering. Auch der Sachverständigenrat schätzte in seinem Jahresgutachten sowohl die anhaltende Niedrigzinsphase als auch die Konjunkturabschwächung als große Herausforderungen für die Banken ein, die zusätzliche Risiken und einen weiteren Druck auf ihre Profitabilität mit sich bringen würden.

Gewinnaussichten und Eigenkapital

Gerade die Profitabilität der deutschen Banken ist im Euroland unterdurchschnittlich. In diesem Umfeld zählen die Genossenschaftsbanken jedoch zu den profitabelsten Banken. Die Gewinnaussichten sind für alle deutschen Banken nicht überzeugend. Alle Banken sind gefordert aktiv- und passivseitige Maßnahmen zu ergreifen. Sie sind nicht selten damit verbunden, dass seitens der Bank höhere Risiken eingegangen werden. Manche Maßnahmen der Banken, die durch



Vergleich Notenbankzinssätze USA – EWU

die Zinssituation naheliegen, bringen Aufmerksamkeit und Kritik der Öffentlichkeit mit sich, zuletzt im Zusammenhang mit der Diskussion von Negativzinsen auf Einlagen. Tendenziell muss davon ausgegangen werden, dass die Niedrigzinspolitik zu einer Belastung des Verhältnisses zwischen Bank und Kunden führen kann.

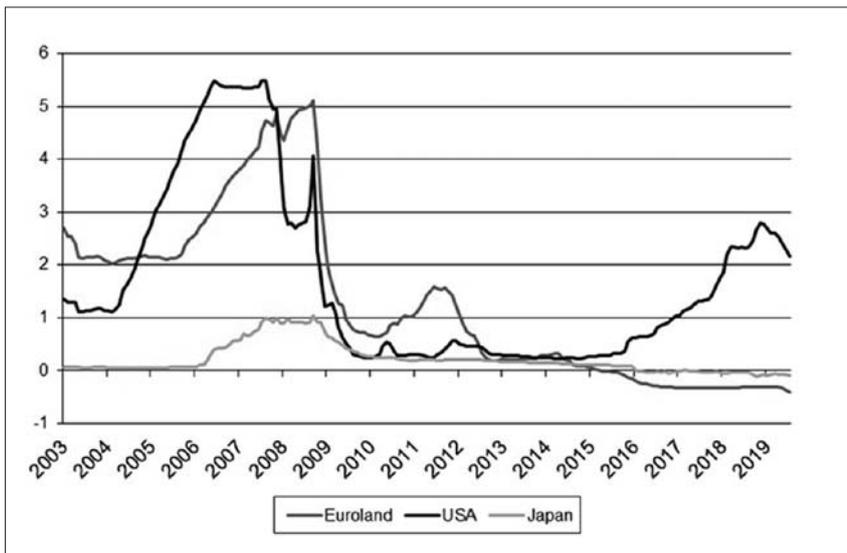
Wirkungen auf die Gesellschaft

Während die Betroffenheit der Finanzinstitute von den niedrigen Zinsen sehr unmittelbar spürbar ist, stellt sich weitergehend die Frage, was dies für die Bankkunden, für die Menschen und insgesamt für die Gesellschaft bedeutet. Hat man Zinsen als Belohnung für Sparen bzw. als Preis für vorgezogenen Konsum verstehen gelernt, geben die aktuellen Gegebenheiten Grund zum Nachdenken. Der Zins als Preis für Knappheit verliert seine Funktion. Sparen kann tatsächlich ins Geld gehen. Sollen Einkom-

mensverluste vermieden werden, Sparziele erreicht oder Altersvorsorgepläne umgesetzt werden, ist es naheliegend, höhere Risiken einzugehen. Dies ist rational, weil die Rentabilität von Einlagen und festverzinslichen Wertpapieren deutlich zurückgegangen ist. Bei den meisten Staatsanleihen sind derzeit real Verluste hinzunehmen und bei vielen Unternehmensanleihen ist es ähnlich.

Höhere Risikobereitschaft

Anlagen mit höherer Rendite fallen in eine höhere Risikoklasse. So könnten der Erwerb anderer Vermögensgegenstände bei einem Anhalten des Niedrigzinsumfeldes in Zukunft Bedeutung gewinnen. Zu nennen sind Gold und andere Metalle, Immobilien, Investitionen ins Eigenheim, Schmuck, Kunstgegenstände, Oldtimer etc. Wer nicht bereit ist, Negativzinsen auf seine Einlagen hinzunehmen, wird womöglich Bargeld im Tresor horten. Dies kann nur als ein Rückschritt für eine zivilisierte Gesellschaft einge-



Geldmarktsätze im internationalen Vergleich
Vergleich Euroland – USA – Japan (3 Monate)

schätzt werden. Kürzlich wurde sogar die Einführung von 10.000 Euro-Geldscheinen vorgeschlagen, die nur zum Sparen, nicht aber zum Ausgeben Verwendung finden können. Ist davon auszugehen, dass die Zins-Rahmenbedingungen sich in absehbarer Zeit nicht normalisieren werden, ist die Gefahr gegeben, dass ein geändertes Sparverhalten und der Ertragsdruck auf die Banken zu einer allgemeinen Steigerung der Risikobereitschaft beitragen.

Gefährdete Finanzstabilität

Dies wäre im Hinblick auf die internationale Finanzstabilität allerdings kritisch und Erinnerungen an das Vorfeld der letzten globalen Finanzmarktkrise drängen sich auf. Sowohl die Europäische Zentralbank als auch die Deutsche Bundesbank weisen in ihren aktuellen Finanzstabilitätsberichten warnend auf die gestiegene Risikobereitschaft und die Konsequenzen für die Finanzmarktstabilität im Euro-

raum hin. Auch die FED hebt zunehmend besorgt die Wirkungen ihrer Geldpolitik auf die Finanzstabilität hervor. Anlagefonds, Pensionskassen und Versicherungsgesellschaften haben nicht nur einen steigenden Anteil an der Finanzierung der Realwirtschaft, sondern sie sind es vor allem, die eine deutlich gestiegene Risikobereitschaft erkennen lassen. Dies ist damit verbunden, dass ein Preiseinbruch ihrer Vermögenswerte weitreichende Wirkungen sowohl für die Finanzstabilität, sondern auch für die Realwirtschaft nach sich ziehen würde.

Zyklische Systemrisiken

Auch auf die Verwundbarkeit des deutschen Finanzsystems durch eine Verschlechterung der realwirtschaftlichen Entwicklung wird hingewiesen. Zukünftige Kreditrisiken sowie der Wert von Kreditsicherheiten könnten derzeit falsch eingeschätzt werden. Steigende Risikoprämien und eine stärkere Konjunkturabschwä-

chung könnten dann weitreichende negative Konsequenzen mit sich bringen. Solche Risiken bilden sich hauptsächlich in einem Niedrigzinsumfeld heraus. Die Bundesbank sieht als zyklische Systemrisiken die Zinserhöhungsrisiken für die Banken, die Unterschätzung des Kreditrisikos sowie die Überbewertung von Vermögenswerten. Interessanterweise artikulieren somit die Notenbanken die mit ihrer Geldpolitik verbundenen Risiken.

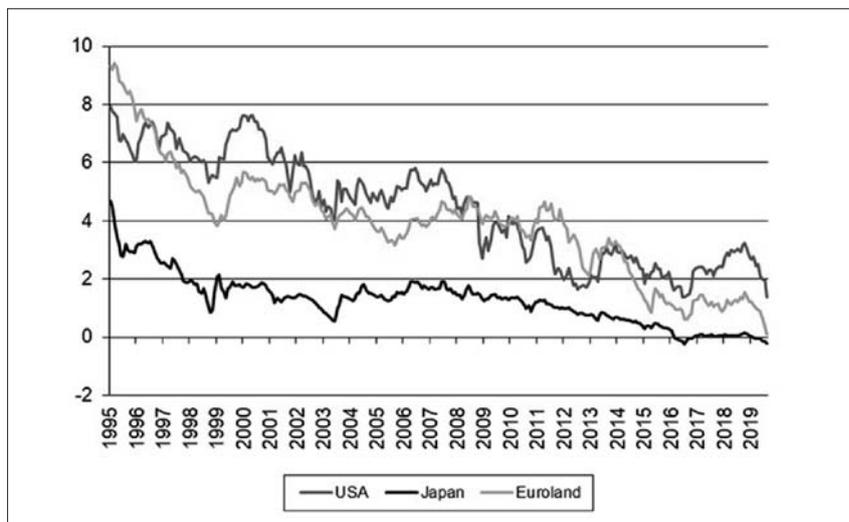
Robustes Sparverhalten

Trotz des aufgezeigten Risikoverhaltens von Finanzmarktakteuren und manchen Finanzinstitute stellt sich heraus, dass sich bei den Sparern bislang Änderungen im Sparverhalten erst in geringerem Ausmaß erkennen lassen. Nur 6% des Geldvermögens werden wie in der Vergangenheit auch in Aktien gehalten. Allerdings lässt sich beobachten, dass die Menschen eher geneigt sind, Konsumausgaben zu tätigen, statt überhaupt zu sparen. Dies wird ihnen gelegentlich auch durch die Politik nahe gelegt. Obwohl im letzten Jahrzehnt das in Einlagen, Rentenpapieren und Versicherungen angelegte Vermögen der Privaten um 40% gestiegen ist, werden die Zinseinkünfte in 2019 etwa die Hälfte der Zinseinkünfte von 2009 betragen. Nach Berechnungen der DZ BANK (Stefan Bielmeier) sind den deutschen Sparern bisher etwa 650 Mrd. Euro entgangen, verglichen mit einem Zinsniveau, dass vor der Finanzmarktkrise gegolten hat. Bisher sind die Sparer also sehr geduldig und leistungsfähig. Allerdings ist auch zu berücksichtigen, dass Zinersparnisse

von 290 Mrd. Euro durch die niedrigen Kreditzinsen genutzt werden konnten. Bei den Banken reichen die bisher erzielten Provisionsüberschüsse aus zusätzlichen Wertpapiergeschäften bei weitem nicht aus, um den Rückgang der Zinsüberschüsse zu kompensieren.

Umverteilungswirkungen

Die Niedrigzinspolitik ist insgesamt mit einer Umverteilung in der Gesellschaft, und zwar in mehrfacher Hinsicht verbunden. Eine Umverteilung findet von den Kreditgebern zu den Kreditnehmern sowie von den Kontensparern zu den Anlegern statt. Letzterer Effekt erfolgt durch die steigenden Vermögenspreise. Eine Umverteilung erfolgt auch von der Realwirtschaft zu den Finanzmärkten, wenn berücksichtigt wird, dass Finanzanlagen ertragreicher werden als Investitionen in die Realwirtschaft. Staaten und Kommunen können sich außerordentlich günstig verschulden, sodass auch von den Bürgern zum Staat umverteilt wird. Dazu kommt eine Umverteilung von gesunden Unternehmen und Privaten zu angeschlagenen Staaten, Unternehmen und Banken, die Probleme haben. Letztere können mit „billigem Geld“ am Leben erhalten werden. Nicht in Deutschland, allerdings in anderen Eurostaaten erregen solche Zombie-Firmen Aufmerksamkeit. Schließlich ist auch eine Umverteilung von wirtschaftspolitischer Macht und Gestaltungsfähigkeit erfolgt, wobei die Staaten verloren und die Notenbanken gewonnen haben.

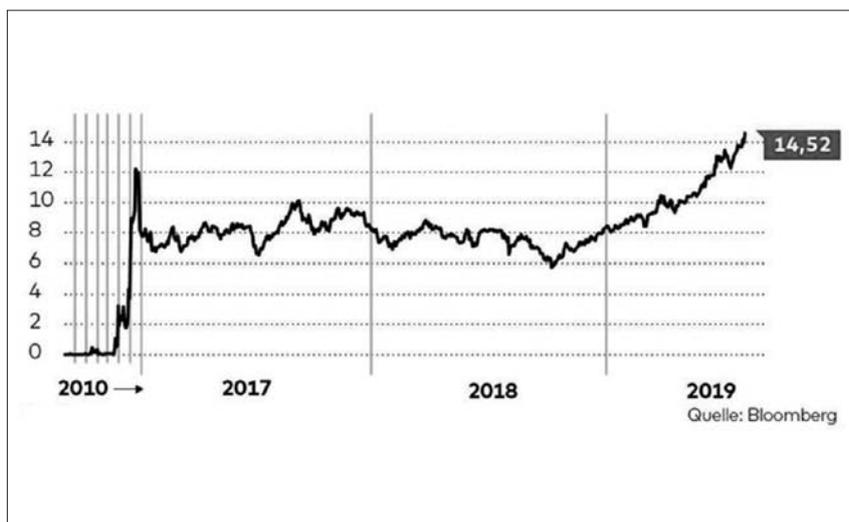


Renditen 10-jährige Staatsanleihen
Vergleich Euroland – USA – Japan

Anstieg der Verschuldung

Das aktuelle Zinsgefüge fördert nicht nur Investitionen in Projekte, die langfristig eventuell nicht rentabel sind. Noch bedeutsamer ist, dass die niedrigen Zinsen zu einem starken Anstieg der Verschuldung geführt haben und dies weiter tun werden. Das Institute of International Finance, eine weltweite Vereinigung von Finanzinstituten, hat kürzlich wieder gewarnt. Die Schulden von Staaten,

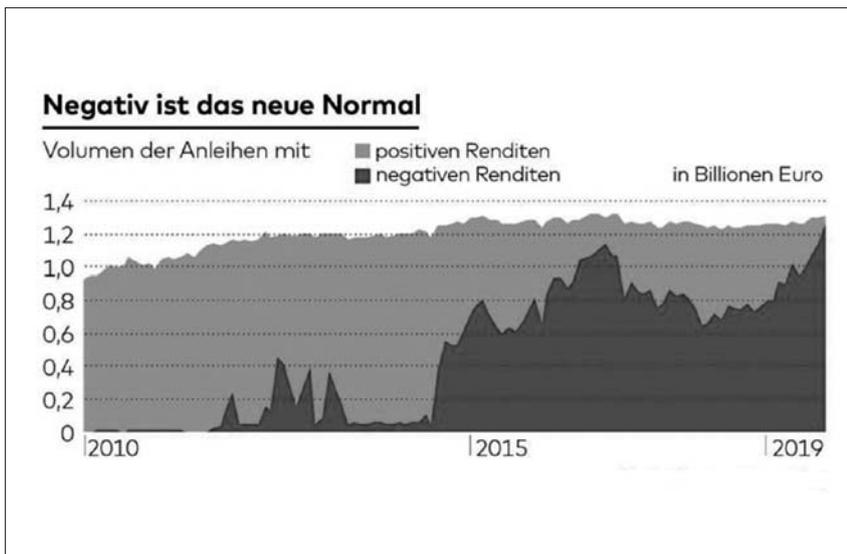
Firmen und Haushalten sind weltweit auf einem Rekordstand und es deutet nichts darauf hin, dass sie abgebaut werden, ganz im Gegenteil. Sie entsprechen damit 320% des weltweiten Bruttoinlandsprodukts, also der realen Wertschöpfung. Das Interesse der Schuldner an niedrigen Schuldzinsen ist hoch und die Gefahr, dass die Schuldentürme bei steigenden Zinssätzen ins Wanken kommen, kann nicht vernachlässigt werden. Inse-



Quelle: Bloomberg

Negativzinsen im Vormarsch
Weltweites Volumen der Anleihen mit Negativrenditen in Billionen US-Dollar

Quelle: Barkow Consulting



Anteil der Anleihen mit Negativrenditen

samt sollten die Auswirkungen der niedrigen Zinsen auf die Volkswirtschaften und ihre Gesellschaften zum Nachdenken anregen.

Geldpolitische Perspektiven

Kann eine Normalisierung des Zinsumfeldes erwarten werden und damit die vertrauten Zinszyklen der Vergangenheit oder wird womöglich das Niedrigzinsniveau in der Zukunft das Normale werden? In der Eurozone ist das Zinsniveau ein Element und Ergebnis der EZB-Geldpolitik. Die Auswirkungen der Finanzmarktkrise sollten bekämpft und dem Euro sollte Schutz verschafft, die Union zusammengehalten werden. Im Laufe der Jahre ist eine Geldpolitik entstanden, die mit dem Etikett „unkonventionell“ geschmückt wurde. Neben den niedrigen Zinsen hat sie eine außerordentlich hohe Liquidität in Umlauf gebracht. Es ist nicht zu bestreiten, dass dieser Ansatz in den er-

sten Jahren richtig war. Allerdings hat sich auch gezeigt, dass nicht konsequent versucht wurde, aus der unkonventionellen Politik wieder in eine konventionelle zu wechseln. Vielleicht ist dies auch nicht mehr möglich.

Evaluation der geldpolitischen Strategie

Es deutet heute doch einiges darauf hin, dass die Nachwirkungen das Geschehen um Geld und Zinsen fundamental verändert haben. Jedenfalls ist nicht zu erwarten, dass bei einer sich nun abschwächenden Konjunktur die Zinsen steigen werden. Dies ist völlig unabhängig davon, wer an der Spitze der EZB steht. Ebenso wenig ist heute die Zinspolitik der EZB für die Zeit vorherzusehen, in der sich die Konjunktur wieder gefestigt haben wird. Zu begrüßen ist jedenfalls, die angekündigte Überprüfung der geldpolitischen Strategie. Es ist davon auszugehen, dass die Geldpolitik vorerst ex-

pansiv bleiben wird. Zu wünschen ist jedoch eine realistische Einschätzung des realwirtschaftlichen Wirkungspotenzials der Geldpolitik und der mit ihr verbundenen Nebenwirkungen, die zu einem Teil in diesen Ausführungen im Mittelpunkt stehen.

Strukturelle Niedrigzinsen

Die Ökonomen diskutieren heute sehr intensiv darüber, ob die Zukunft langfristig – also strukturell – ein Niedrigzinsumfeld ist. Die Vermutung ist, dass die Demografie und ein zunehmender Wohlstand, die Digitalisierung, aber auch politische und wirtschaftliche Unsicherheit das Kapitalangebot dauerhaft über die Kapitalnachfrage katapultiert haben. Deswegen würde der „natürliche Zinssatz“, der die Ersparnisse und den Kapitalbedarf für Investitionen gerade ins Gleichgewicht bringt, deutlich sinken, 0 oder sogar negativ werden. Das Konzept des "natürlichen Zinses" wurde Ende des 19. Jahrhunderts vom schwedischen Ökonomen Knut Wicksell entwickelt. Der natürliche Zinssatz ist bei ihm jener Zins, bei dem der Gütermarkt im Gleichgewicht ist und das Preisniveau Stabilität aufweist. Eingriffe der Notenbanken, konjunkturelle Einflüsse und Inflation verzerren daher diesen Zinssatz nicht.

Natürlicher Zinssatz

In Phasen wirtschaftlichen Fortschritts wäre zu erwarten, dass der Investitionsbedarf allmählich abnimmt und die Sparneigung zunimmt. Dies zeigen auch historische Daten. Die deutlich zugenommene Anzahl der zu erwarteten Ruhestandsjahre der Be-

völkerung lege ebenso zusätzliche Ersparnisse nahe, aus Gründen der Vorsorge. Unsicherheit kann schließlich ebenso in diese Richtung wirken. Es wird argumentiert, dass die Digitalisierung weniger kapitalintensiv ist als die industrielle Wertschöpfung, was die Kreditnachfrage reduziert. Wenn diese Einschätzung zutrifft, ist es sinnvoll, sich auf dauerhaft niedrigere Zinsen einzustellen. Jedenfalls ist heute davon auszugehen, dass es auf absehbare Zeit keine ausgeprägte Tendenz in Richtung steigende Zinssätze gibt, sei es konjunkturell, sei es strukturell bedingt.

Fazit

Die seit Jahren niedrigen Zinsen stellen viele Menschen und Finanzinstitute vor anhaltende Herausforderungen, die tendenziell die Risikobereitschaft erhöhen. Dies birgt Gefahren für die Finanzstabilität, auf die zunehmend hingewiesen wird. Eine Überprüfung der geldpolitischen Strategien der Notenbanken ist daher notwendig, auch wenn nicht zu erwarten ist, dass zu einem Zeitpunkt einer realwirtschaftlichen Abschwächung, die Bereitschaft zu einer Veränderung sehr ausgeprägt ist. Es ist notwendig, die realwirtschaftlichen Möglichkeiten und

Ergebnisse der Geldpolitik zu evaluieren und sie mit den Kollateraleffekten der lange anhaltenden expansiven Praxis in Bezug zu setzen.

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

Literaturquellen:

- Bielmeier, Stefan (2019): „Niedrigzinsphase: keine Trendwende erkennbar – wachsende Zinseinbußen privater Haushalte“, Blogbeitrag am 14.5.2019, <https://bielmeiersblog.dzbank.de/2019/05/14/niedrigzinsphase-keine-trendwende-erkennbar-wachsende-zinseinbussen-privater-haushalte/>
- Deutsche Bundesbank (2019): „Zinsweitergabe im Niedrigzinsumfeld“, Monatsbericht, April 2019, S. 45-77. <https://www.bundesbank.de/resource/blob/794132/a5ab6f8b8880b56f7a90c3476ca9f261/mL/2019-04-niedrigzinsumfeld-data.pdf>
- Deutsche Bundesbank (2019): „Finanzstabilitätsbericht 2019“. <https://www.bundesbank.de/resource/blob/814400/6908e8f78c4c489b55dd18803dcd0f2e/mL/2019-finanzstabilitaetsbericht-data.pdf>
- European Central Bank (2019): „Financial Stability Review“. <https://www.ecb.europa.eu/pub/financial-stability/fsr/html/ecb.fsr201911~facad0251f.en.html#toc2>
- Institute of International Finance (2019): „Global Debt Monitor“, November 2019.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2019): Kapitel 4: Banken vor zyklischen und strukturellen Herausforderungen, Jahresgutachten 2019/20: „Den Strukturwandel meistern“, S. 198-237. <https://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/jahresgutachten-2019.html>
- Wicksell, Knut (1898): „Geldzins und Güterpreise: Eine Studie über die den Tauschwert des Geldes bestimmenden Ursachen“, Jena.

Das aktuelle Stichwort

Kooperationsrente

Konkretisierung und Management

Zahlreiche Unternehmen arbeiten auf vertraglicher Basis und in unterschiedlichsten Konstellationen mit anderen Unternehmen oder auch mit öffentlichen Einrichtungen oder mit Non Profit-Organisationen zusammen. Der generelle Grund dafür ist, dass sie auf diese Weise in den Genuss einer Kooperationsrente kommen können. Unter einer Kooperationsrente sind wirtschaftliche oder andere Ergebnisse zu verstehen, die ohne die Zusammenarbeit nicht möglich wären. In den folgenden Ausführungen wird darauf eingegangen, welches einzelwirtschaftliche Kalkül dahinter steckt, über welche Mechanismen eine Kooperationsrente entstehen kann und welche Elemente ein Management zu enthalten hat, um tatsächlich eine solche Rente zu generieren.

Unternehmen sind auf vielfältige Weise mit anderen Unternehmen und Organisationen sowie mit Menschen verwoben. Sie treffen grundsätzliche Entscheidungen, welche Aktivitäten sie mit wechselnden Transaktionspartnern auf den relevanten Märkten tätigen und welche sie in das Unternehmen integrieren, damit die Abhängigkeit von Transaktionspartnern oder die Gefahr von ihnen ausgebeutet zu werden, verringert wird. Doch zwi-

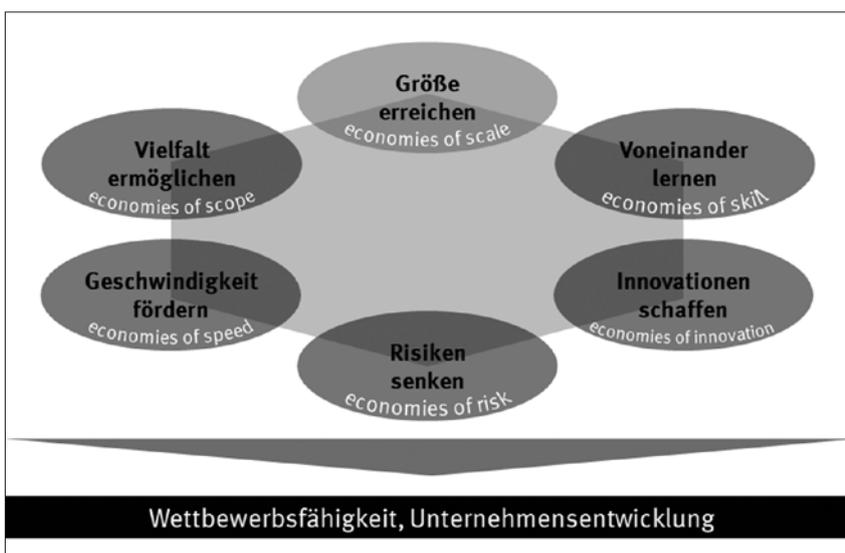
schen diesen beiden Enden des Kontinuums der Organisationsformen für Transaktionen, sind vertragliche Kooperationen angesiedelt. Unternehmen legen fest wie und in welchen Bereichen sie längerfristig zusammenarbeiten und auf der Grundlage welcher Regeln dies geschehen soll. Das Eingehen von Kooperationen ist eine Möglichkeit das Unternehmen weiter zu entwickeln. Es geht also um ein Instrument der Unterneh-

mensentwicklung, das dazu beitragen soll, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auch für die Zukunft sicherzustellen. Es hat sich herausgestellt, dass die aktuellen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen generell kooperationsfördernd sind.

Einzelwirtschaftliches Kalkül

Die Entscheidung für eine Kooperation ist immer auf einen bestimmten Bereich der unternehmerischen Aktivität bezogen, z.B. auf Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Vertrieb. Sie erfolgt auf der Grundlage eines einzelwirtschaftlichen und rationalen Kalküls. In diesem wird geprüft, ob die unternehmerische Zielfunktion durch ein isoliertes Vorgehen realisiert werden kann. Ist dies nicht oder nicht im gewünschten Ausmaß der Fall, stellt sich die Frage nach überlegenen Handlungsalternativen, die auch kooperative Strategien zur Generierung einer Kooperationsrente beinhalten.

Vgl. Theurl (2010b), S. 317



Mechanismen zur Schaffung von Kooperationsrente

Inhalt der Kooperationsrente

Der Inhalt der Kooperationsrente ist von der konkreten Aktivität abhängig. Die gemeinsame Klammer besteht darin, dass Ergebnisse oder Werte geschaffen werden, die in der Referenzstrategie ohne Zusammenarbeit nicht entstehen würden. Häufig sind dies wirtschaftliche Werte, müssen es jedoch nicht sein. Unternehmerische Aktivitäten können ebenso zugrunde liegen wie Aufgaben in anderen Gesellschaftsbereichen. Bei unternehmerischen Aktivitäten geht es darum, durch eine Kooperation überlegene wirtschaftliche Ergebnisse zu erzielen oder solche Mindestwerte zu erreichen, die eine unternehmerische Tätigkeit erst sinnvoll werden lassen. Erst durch die Kooperation entsteht in einer solchen Konstellation dann eine wirtschaftliche Existenzgrundlage. Kooperationsrenten entstehen jedoch auch, wenn z. B. soziale, ökologische oder kulturelle Projekte verwirklicht werden sollen, die eine Zusammenarbeit erfordern. Meist lässt sich die Kooperationsrente bewerten und in pekuniären Größen ausdrücken, was selbstverständlich keine Voraussetzung für ihr Entstehen ist.

Vorteile und Nachteile

Da Kooperation mit unterschiedlicher Governance ausgestaltet werden können, ist zusätzlich ein Vergleich der Kooperationsrenten unterschiedlicher Kooperationsformen notwendig. Dies geschieht in subjektiven Kalkülen, in denen in der Zukunft zu erwartende Vorteile durch die Kooperation den Nachteilen gegenzurechnen sind, jeweils diskontiert auf den Entschei-

dungszeitpunkt. Kooperationskosten fallen vor allem als Entscheidungsfindungs- Koordinations- und Konfliktkosten an und beinhalten immer auch die Einschätzung der in der Kooperation entstehenden Abhängigkeit. Die Kooperationsrente ist also eine Nettogröße und sie verteilt sich auf die einzelnen Kooperationspartner, je nach dem gewählten Modus der Aufteilung. Dies kann sowohl eine ex post-Aufteilung gemeinsamer Ergebnisse sein als auch das jeweils höhere Ergebnis der Kooperationspartner bei eine ex ante-Aufteilung der Aktivitäten.

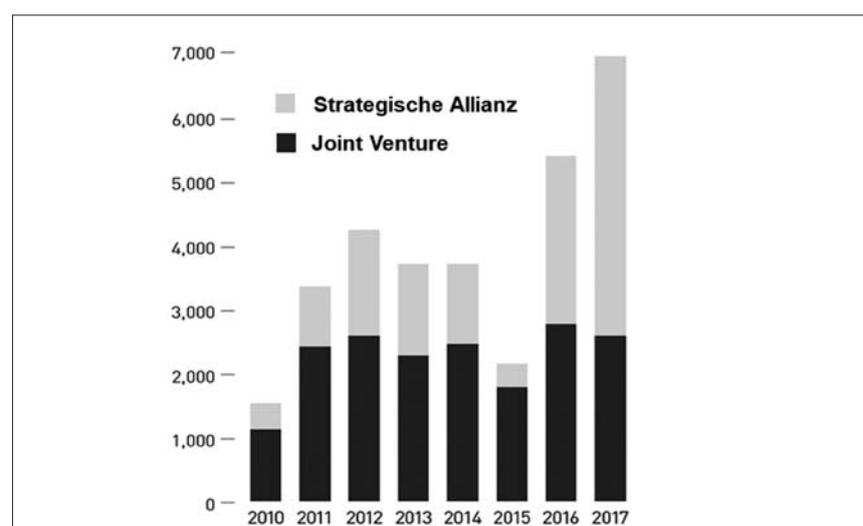
Varianten der Governance

Die Ausgestaltungsformen von Kooperationen sind vielfältig. Obwohl einzelne Typen voneinander unterschieden werden können, ist jede Kooperation ein Unikat, in dem sich die Partner für konkrete Mechanismen entscheiden, um eine Kooperationsrente zu generieren. Eine erste Klassifikation kann darin bestehen, ob entlang der Wertschöpfungskette (verti-

kal) oder auf einer Wertschöpfungsstufe (horizontal) zusammengearbeitet wird. Von Bedeutung ist ebenso, ob Unternehmen aus unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen diagonal zusammenarbeiten oder sich die Kooperation auf einen Wirtschaftsbereich konzentriert. Link-Kooperationen richten sich hauptsächlich auf die gemeinsame Schaffung von etwas Neuem, während Fit-Kooperationen tendenziell bessere Kostenstrukturen ermöglichen sollen. Kooperationen können sich auch durch die kombinierten Ressourcenprofile voneinander unterscheiden. Diese können sich ähneln (homogen) oder sich voneinander unterscheiden (heterogen). In allen genannten Ausgestaltungsformen soll durch die konkrete Ausgestaltung eine möglichst hohe Kooperationsrente erzielt werden.

Varianten der Institutionalisierung

Dies gilt auch für die Wahl unterschiedlicher Institutionalisierungsvarianten. Hier gilt, dass ein höherer In-



Starke Zunahme von Kooperationen
Anzahl und Anteil Strategischer Allianzen erreichen 2017
einen historischen Höchststand.

Quelle: www.strategy-business.com, 21.03.2019

stitutionalisierungsgrad bessere Absicherungsmöglichkeiten für kooperations-spezifische Investitionen ermöglicht, während gleichzeitig die Exit-Optionen weniger und die Exitkosten höher werden. Einen schwachen Institutionalierungsgrad weisen formlose Vereinbarungen, also Kooperationen auf der Grundlage eines impliziten Vertrags auf. Deutlich stärker sind Kooperationen mit einem expliziten Vertrag institutionalisiert, was mit Kapitalbeteiligungen oder der Gründung einer gemeinsamen Gesellschaft, einem Joint Venture, noch weiter abgesichert werden kann. In allen Varianten von Governance und Institutionalisierung gilt, dass die Kooperationsrente durch die Kombination von gemeinsamen Aktivitäten selbstständig bleibender Unternehmen entsteht.

Bunte Kooperationsvielfalt

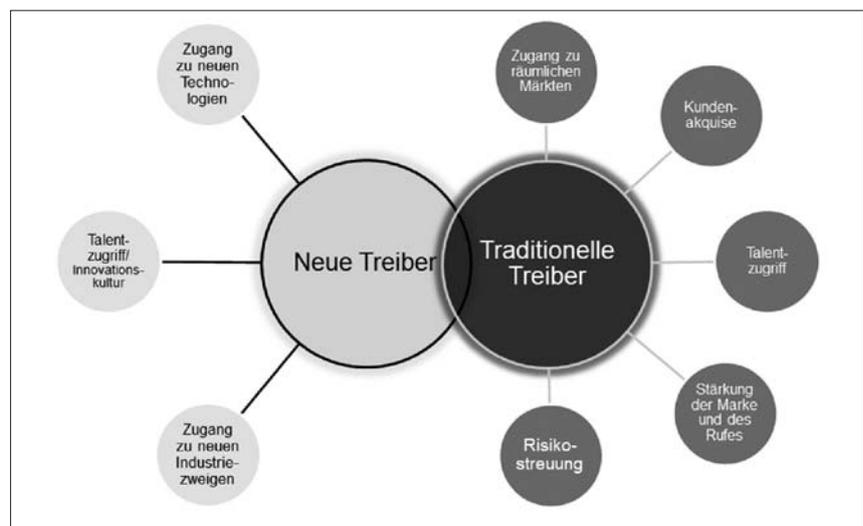
Die deutliche Zunahme von Kooperationsstrategien zeigt sich auf allen Stufen der Wertschöpfungskette, in allen Richtungen, von Unternehmen unterschiedlicher Größe und Wirtschaftsbereichen. Manche stammen aus unterschiedlichen Branchen oder Volkswirtschaften. Diese beiden Ausprägungen haben zugenommen. Die kleinsten Kooperationen sind bilateral, weisen also zwei Unternehmen auf, während sich eine Tendenz zu größeren Kooperationen – Netzwerken – herausgebildet hat. Insgesamt sind die Kooperationen für die Unternehmen heute deutlich wichtiger geworden als in der Vergangenheit. Der Unternehmenserfolg hängt immer

mehr vom Kooperationserfolg ab. Die strategische Bedeutung der Kooperation hat zugenommen und sie sind heute häufig im strategischen Kern der Unternehmen angesiedelt. Die Kooperationsrente wird also zu einem wichtigen Beitrag für den Unternehmenserfolg. Dies gilt vor allem in dynamischer Hinsicht.

Mechanismen der Rentenschaffung

Die Kooperationsrente kann über unterschiedliche Wege geschaffen werden. Diese hängen davon ab, was mit der Kooperation erreicht werden soll, also was der konkrete Inhalt der Kooperationsrente sein soll. Häufig geht es um eine Verbesserung der Kostenstrukturen, indem Größeneffekte genutzt werden können (economies of scale). Die Kooperationsrente schlägt sich dann in den kostenseitigen Effekten der Kooperation nieder. Soll eine Vielfalt an Problemlösungen oder an Ressourcenkombinationen in der Wertschöpfung ermöglicht werden (economies of scope), spiegelt

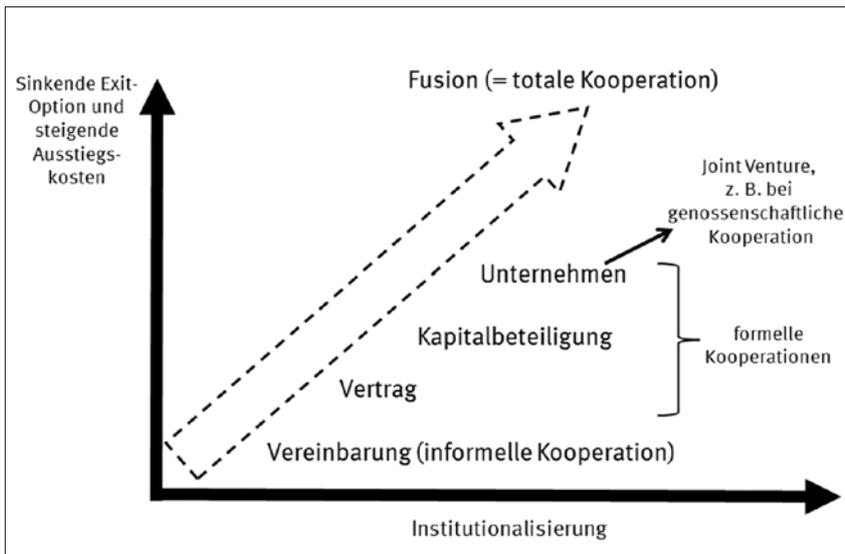
sich die Rente u.a. in der Ausweitung des Kundenkreises. Economies of skills ermöglichen den Zugang zu Wissen, Kompetenzen und Erfahrungen der Partner, vor allem dann, wenn es sich um implizites Wissen handelt. Die Kooperationsrente zeigt sich in den neuen Ergebnissen, die ohne den Zugriff auf das Partnerwissen nicht hätten erreicht werden können. Economies of innovation sind die Innovationseffekte von Kooperationen. Zum Teil kann die Kooperationsrente durch in der Kooperation entstandene Patente operationalisiert werden. Schneller als die Wettbewerber einen neuen Markt zu erobern oder eine neue Technologie einführen zu können ermöglichen economies of speed. Die daraus resultierenden Pioniergewinne spiegeln die Kooperationsrente. Economies of risk können in einer Verbesserung der Bonität oder durch die Verringerung des Insolvenzrisikos der Partnerunternehmen sowie durch den Abbau von speziellen Unternehmensrisiken gehoben und die Koope-



Treiber von Kooperationen

Quelle: PwC (2016)

Vgl. Theurl/Schweinsberg (2004), S. 26



Institutionalisierung von Kooperationen

rationsrente entsprechend quantifiziert werden.

Rentenorientiertes Kooperationsmanagement

Der Erfolg von Kooperationen, operationalisiert durch die Höhe der Kooperationsrente sowie darauf aufbauend durch die Akzeptanz ihrer Aufteilung auf die Kooperationspartner, erfordert ein sehr gutes Kooperationsmanagement. In seiner ersten Phase, der strategischen Positionierung, steht der Vergleich der vermuteten Ergebnisse mit und ohne Kooperation im Vordergrund. Hierbei erfolgt bereits eine erste Abschätzung der Höhe einer möglichen Kooperationsrente. In der zweiten Phase, der internen Vorbereitung, ist zu prüfen, ob eine Kooperation tatsächlich möglich und in ihren Konsequenzen auch erwünscht ist. Erste Einschränkungen in Governance und Institutionalisierung sowie erste Festlegungen auf einen Kooperationspartner haben ihren Einfluss auf die Kooperationsrente, die

zu erwarten ist. In dieser Phase sollte die Konkretisierung einer Zielrente erfolgen. Die Verhandlung mit den potenziellen Partnern in der Phase der Institutionalisierung enthält idealerweise eine gemeinsame Quantifizierung der Rente – eine gemeinsame Zielrente – sowie eine Verständigung auf ihre Aufteilung und die Wahl eines dafür geeigneten Modus.

Erfolgskontrolle

Nach der Vertragsunterzeichnung und der Einrichtung der Kooperationsinfrastrukturen ist in der Phase der operativen Kooperationsführung tagtäglich in der gemeinsamen Aktion die Kooperationsrente zu schaffen. Diese einzelnen Phasen begleitend hat eine Erfolgskontrolle die realisierte Kooperationsrente kontinuierlich zu prüfen und mit der Zielrente zu vergleichen. Abweichungen werden dazu führen, dass in den einzelnen Phasen Veränderungen und Nachbesserungen zu vereinbaren sind, die bessere Ergebnisse ermöglichen. Das hier zu-

grunde gelegte Kooperationsmanagementmodell ist dynamisch und weist Rückkoppelungen zu den Entscheidungen in den einzelnen Phasen auf, die durch die Abweichung der erzielten Kooperationsrente von der Zielrente gesteuert werden.

Fazit

Zwar ist die Kooperationsrente eine Größe, die einzelwirtschaftlichen Entscheidungen zugrunde liegt. Doch sollte berücksichtigt werden, dass erfolgreiche Kooperationsstrategien von Unternehmen auch gesellschaftliche und gesamtwirtschaftliche Wirkungen nach sich ziehen können. Dies kann erfolgen, wenn die Unternehmen anpassungsfähiger, innovativer, wettbewerbsfähiger werden. Dies kann einen Standort aufwerten und positive realwirtschaftliche Wirkungen nach sich ziehen. Es kann dazu führen, dass staatliche Förderungen von kooperativen Netzwerken zur Standort- oder Technologieentwicklung erfolgen. Das kann auch von vorneherein intendiert sein, wenn Kooperationen als Cluster konzipiert sind und zusätzlich öffentliche Organisationen beinhalten. Vor diesem Hintergrund fließen staatliche Fördermittel in die Kooperationen, die zur Schaffung der Kooperationsrente beitragen.

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

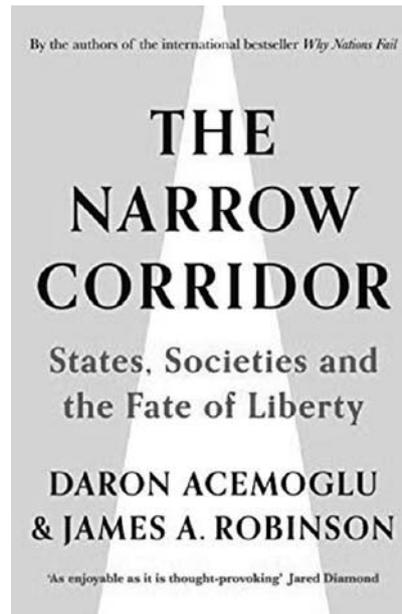
Für Sie gelesen

Acemoglu, D., Robinson, J.: The Narrow Corridor

New York: Viking, 2019, 978-0-241-31429-6, 576 Seiten, € 27,99.

Weshalb gedeiht die Freiheit in einigen Staaten, fällt aber in anderen dem Autoritarismus oder der Anarchie zum Opfer? Das neue Buch der Autoren Daron Acemoglu und James A. Robinson „The Narrow Corridor“ liefert hier eine Antwort. Im Gegensatz zu dem im Jahre 2012 erschienenen Bestseller „Why Nations Fail“, in dem die Frage nach wirtschaftlichen Erfolg und Wohlstand in Abhängigkeit von politischen Institutionen erläutert wird, wird in dem neuen Werk der Fokus auf die Freiheit gelegt.

Hier wird versucht zu erklären, warum Freiheit sowohl zeitlich als auch geographisch so unterschiedlich ist und einen stetigen Wandel vollzieht. Zudem wird beleuchtet, wie sie trotz neuer Bedrohungen weiter gedeihen kann. Somit berührt das Buch vor dem Hintergrund des weltweiten Rückgangs von demokratischen Errungenschaften ein aktuelles und hochbrisantes Thema. Die Demokratie, die sowohl Wohlstand, Innovationen und die Freiheit von Unterdrückung fördert, wird als beste aller politischen Formen angesehen. Dabei sei sie als Drahtseilakt einzustufen. Die Demokratie brauche, laut den Autoren, einen starken Staat und eine starke Gesellschaft, welche in perfekter Balance zusammenspielen. Sie betonen, dass dieser Zustand einerseits



nur sehr schwer zu erreichen und andererseits letztendlich auch fast unmöglich zu halten sei. Belegt wird diese These mit dem Argument, dass in der Geschichte nur wenige Länder diese prekäre Balance jemals perfekt erreichen konnten und vor allen Dingen langfristig die beschriebene Gratwanderung nicht halten konnten. So würde eine zu starke Gesellschaft zu Anarchie und Chaos führen. Während ein zu starker Staat zu Autokratie in unterschiedlichen Formen führe. Autokratie sei besser als Anarchie, jedoch fördere diese Korruption und verhindere Innovationen und sei deswegen nach oben hin limitiert und keine Alternative zur Demokratie. Um die unterschiedlichen Systeme zu

veranschaulichen, benutzen die Autoren die „Rote Königin“ (ein Charakter aus „Alice im Wunderland“) und den „Leviathan“ (in Anlehnung an Thomas Hobbes) als Sinnbilder. Ferner wird eine Theorie der Freiheit entworfen und ihre Umsetzung beschrieben. Gestützt wird die Theorie von Beweisen aus aktuellen und welthistorischen Ereignissen. Unter anderem untersuchen die Autoren die amerikanische Bürgerrechtsbewegung, Europas frühe und neuere Geschichte, Chinas kaiserliche Vergangenheit, das Kastensystem in Indien oder auch die ineffektiven Regime aus vielen lateinamerikanischen und afrikanischen Ländern.

Mit diesen Ereignissen erklären und demonstrieren die Autoren, wie Länder ihre perfekte Balance verlieren, wie Rückkopplungen funktionieren und somit die Erreichung der gewünschten Freiheit erschweren. Es ist ein intelligent geschriebenes Buch, welches den Fokus von Intuitionen nun auf die realen Mechanismen der Staaten legt.

➔ Samet Kibar

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ samet.kibar@ifg-muenster.de

Thorsten Hennig-Thurau, Maik B. Houston: Entertainment Science

Springer Verlag (2018); ISBN-13: 978-3-319-89290-0; 889 Seiten; € 116,63.

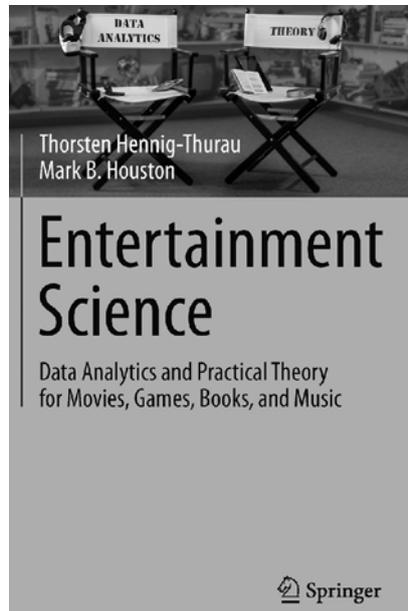
„Entertainment“ ist ein großer und ausdifferenzierter Wirtschaftsbereich, aber eben nicht nur unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu sehen, wenn berücksichtigt wird, welche und wie viele Emotionen und Intuitionen auf diesem Gebiet zum Vorschein kommen. Dennoch ist nicht nur der künstlerische, sondern auch der wirtschaftliche Erfolg eine wichtige Kategorie sowie die Nutzung von Instrumenten, um diesen Erfolg zu erzielen.

Entertainment Science

Es ist außerordentlich zu begrüßen, dass nun erstmals ein Buch über „Entertainment Science“ erschienen ist. Es handelt sich in vielfacher Hinsicht um ein bemerkenswertes und höchst gelungenes, auch um ein umfangreiches Buch. Wichtig ist hervorzuheben, dass es sich um ein wissenschaftliches Werk, aber auch um ein erfolgversprechendes Lehrbuch handelt, könnte doch der Eindruck vorherrschen, dass Entertainment vor allem etwas für Praktiker sei. Doch die Autoren zeigen souverän, dass Entertainment Science eine zukunftssträchtige wissenschaftliche Disziplin darstellt, die sehr viele Facetten beinhaltet und die einer sorgfältigen wissenschaftlichen Analyse zugänglich sind, ohne die praktische Relevanz der Vielzahl an konkreten Anwendungen zu vernachlässigen.

Emotion, Intuition und Stringenz

So wird im Untertitel auch die „praktische Theorie für Filme, Spiele, Bü-



cher und Musik“ hervorgehoben. Dies ist die Anwendung, während „Data Analytics“ Empirie und Evidenzbasierung sowie eine analytische Herangehensweise sicherstellt. Dies schließt die Berücksichtigung von Emotion und Intuition als wichtige Faktoren für Aktivität, Erfolg und Misserfolg nicht aus, integriert sie jedoch in einen stringenten Analyserahmen. Im Vordergrund steht, eine sachliche Analyse, wovon der Erfolg und der Misserfolg von Unterhaltungsmedien und -projekten abhängen. Die Einschätzung sei überholt, dass man dies ex ante nicht wissen könne und beliebige Faktoren wirken. Dieser Zugang bewährt sich und hat nicht nur ein sehr spannendes, sondern auch ein sehr nützliches Buch entstehen lassen.

Fülle an Themen

Das Buch ist in 15 Kapitel strukturiert und beinhaltet eine Fülle an relevanten Themen, von denen hier einige

hervorgehoben werden sollen: die wesentlichen und einzigartigen Merkmale von Unterhaltung, die Besonderheiten von Unterhaltungsmärkten, praktizierte Geschäftsmodelle in der Unterhaltungsindustrie, die Nachfrage nach Entertainment-Leistungen, die Determinanten von Unterhaltungsqualität, Informationsasymmetrien bei Unterhaltungsprodukten und mögliche Qualitätssignale, die Bedeutung von Marken, der Nutzen der eigenen Erfahrungen, die Suche nach neuen erfolgversprechenden Produkten, die verwendeten Kanäle für Entertainment, eine geeignete Preispolitik für Unterhaltungsprodukte, der Ansatz eines Integrierten Unterhaltungsmarketings.

Neue Erkenntnisse

Es ist ein wertvolles Buch entstanden, dem eine weite Verbreitung in der Wissenschaft, in der Lehre sowie in der Entertainment-Praxis zu wünschen ist. Besonders gut gelingt es, konkrete und bekannte Produkte und Projekte aus der Unterhaltungsszene, seien es Filme, Bücher oder Musik, in den allgemeinen und fundierten Analyserahmen einzubeziehen und auf diese Weise neue Erkenntnisse zu gewinnen.

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

Clayton M. Christensen, Efosa Ojomo und Karen Dillon: Das Wohlstandsparadox – Warum klassische Entwicklungshilfe scheitert und wie innovative Ideen Hoffnung geben

Kulmbach: Plassen Verlag, 2019, ISBN: 978-3-86470-643-1, 400 Seiten, € 24,99.

Der Kampf gegen die Armut scheint aussichtslos. In einigen der ärmsten Länder der Welt ist das Pro-Kopf-Einkommen von den 1960er-Jahren bis 2015 gesunken, teils auf weniger als die Hälfte. Dagegen zeigen China und Südkorea, dass es auch anders geht: Innerhalb weniger Jahrzehnte haben sie es aus bitterer Armut zu beträchtlichem Wohlstand geschafft. Warum gelangen einige Länder zu Wohlstand, während andere in tiefer Armut verharren? Und das, obwohl Milliarden an Spenden und Entwicklungshilfe geflossen sind. Diesen Fragen widmen sich die Autoren und zeigen auf, warum viele Investitionen in die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes nicht den erwarteten Erfolg bringen, sondern die Probleme häufig noch verschlimmern.

Als Problem der klassischen Armutsbekämpfung identifizieren die Autoren, dass ärmere Länder mit klassischer Entwicklungshilfe von außen etwas aufgezwungen bekommen, was häufig nicht den lokalen Bedürfnissen entspricht, weshalb viele damit verbundenen Investitionen auch verpuffen. Daher seien viele Ansätze klassischer Entwicklungshilfe zum Scheitern verurteilt. Dem gegenüber könne ein lokales innovatives Unternehmertum Investitionen schaffen, die positive Feedbackeffekte auslösen.

Die Autoren grenzen bei ihrer Analyse marktschaffende Innovationen von anderen Formen von Innovationen ab:



Während erhaltende Innovationen Verbesserungen bestehender Produkte darstellen und Effizienzinnovationen den Wirkungsgrad von Produktionsprozess für bestehende Produkte verbessern, sind es die marktschaffenden Innovationen, die lokal und global neue Arbeitsplätze entstehen lassen. Marktschaffende Innovationen bringen neue Produkte hervor oder machen bislang exklusive Produkte für viele Verbraucher verfügbar. Sie können tiefgreifende Veränderungen hervorrufen und ganze Kulturen umkrepeln. Dies wird anhand des Beispiels der Einführung des Ford Model T deutlich gemacht, der letztlich nicht nur den Zugang zum Automobil für die breite Bevölkerung ermöglicht hat, sondern auch die Basis für den Straßenbau, Tankstellennetze, den

Tourismus und den Handel in seiner heutigen Form gelegt hat.

Auch für heutige Entwicklungsländer sei daher die Generierung von marktschaffenden Innovationen der erfolgversprechendste Ausweg aus der Armut. Anhand von zahlreichen Beispielen untermauern die Autoren, dass häufig Innovationen einzelner Unternehmen für den wirtschaftlichen Aufstieg eines Landes verantwortlich waren. Hierbei gehen sie vor allem auf asiatische Erfolgsgeschichten wie Samsung ein, die wesentlich zum hohen wirtschaftlichen Entwicklungsstand von Südkorea beigetragen haben. Allerdings gäbe es auch auf dem afrikanischen Kontinent ähnlich erfolgsversprechende Beispiele, wie beispielsweise die nigerianische Tolaram-Gruppe, die als kleiner Hersteller von Instant-Nudeln begann und innerhalb weniger Jahrzehnte zahlreiche Geschäftsfelder erschlossen hat, die zur wirtschaftlichen Entwicklung des Landes beitragen.

Insgesamt ein sehr lesenswertes Buch, das sich mit analytisch scharfem Blick zentralen Herausforderungen der heutigen Zeit widmet und einen Weg zur Überwindung der globalen Armut aufzeigt.

➔ Matthias Vogt

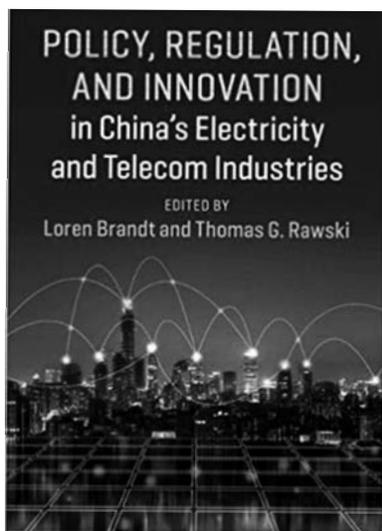
☎ (0251) 83-2 28 90

✉ matthias.vogt@
ifg-muenster.de

Neu auf dem Büchermarkt

Loren Brandt, Thomas G. Rawski; *Policy, Regulation and Innovation in China's Electricity and Telecom Industries*

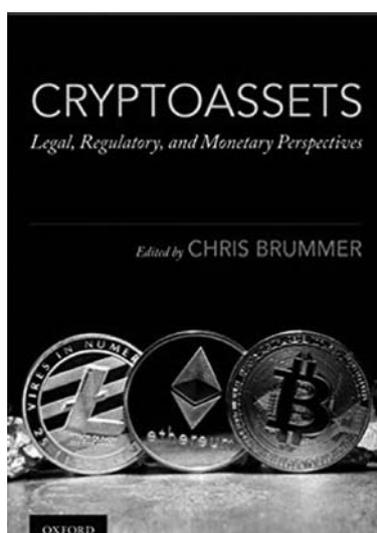
Cambridge University Press, 2019, ISBN: 978-1108703697, 526 Seiten, 70,50 €.



Das Ausmaß und der Inhalt der Innovationsambitionen Chinas sind vielen noch unbekannt. In ihrem Buch „Policy, Regulation and Innovation in China's Electricity and Telecom Industries“ bieten Loren Brandt und Thomas G. Rawski detaillierte Einblicke in die aktuellen Innovationsmaßnahmen der chinesischen Regierung. Im Mittelpunkt der Diskussionen stehen Elektrizität, Telekommunikation und Halbleiter. Die Kernaussage des Buches lautet, dass der Einsatz von Humanressourcen, Staatsförderungen und Finanzmitteln zum Vorantreiben der Innovation in China zwar massiv und vielversprechend ist, aber die Qualität der institutionellen Rahmen-

bedingungen in diesem Land die Effizienz der staatlichen Innovationsmaßnahmen negativ beeinflusst hat. Aus diesem Grund bezeichnen die Autoren die Innovationsambitionen Chinas als ein komplexes Mosaik aus Erfolg und Misserfolg. Der Sammelband besteht aus zehn Beiträgen, welche jeweils einen bestimmten wirtschaftspolitischen Aspekt der Innovation in China beleuchtet. Ein Beitrag von Irene S. Wu diskutiert beispielsweise die Regulierung der chinesischen Elektrizitäts- und Kommunikationsbranche. Des Weiteren befassen sich einige Beiträge mit der Innovation und deren Rolle bei der nachhaltigen Energieversorgung in China.

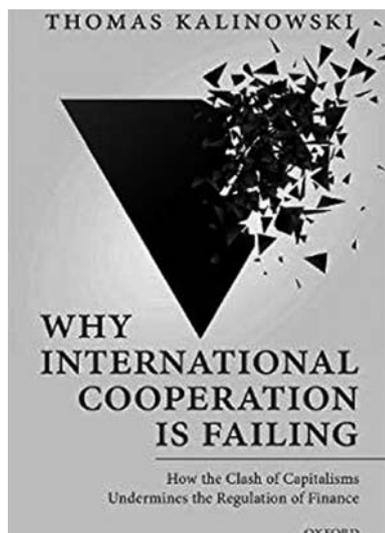
Chris Brummer; *Cryptoassets – Legal, Regulatory, and Monetary Perspectives*
Oxford University Press, 2019, ISBN: 978-0190077310, 432 Seiten, 125,00 €.



Die Entwicklung digitaler Zahlungsmittel wie Bitcoin, Ethereum und Ripple's XRP hat ein neues Kapitel in der Literatur der Investition und Finanzierung aufgeschlagen. Die Kryptoassets gelten als das am schnellsten wachsende Finanzprodukt des 21. Jahrhunderts. Verwendet werden Kryptoassets insbesondere von Start-ups als eine unregulierte Methode des Crowdfundings (die sogenannte Initial Coin Offering oder ICO). Es wird geschätzt, dass im Jahr 2017 ca. 5,6 Milliarden US-Dollar weltweit von 435 ICOs gesammelt wurden. Deshalb halten Experten die bislang unterschätzte Blockchain-Technologie für ein potenziell wegweisendes Zahlungs- und Finanzierungsmittel der Zukunft. Gleichzeitig sehen einige Experten Regulierungsbedarf bei der Anwendung dieser Vermögenswerte, vor allem weil diese ohne Registrierungs- und Offenlegungspflichten ausgetauscht werden. Der Sammelband „Cryptoassets – Legal, Regulatory, and Monetary Perspectives“ beinhaltet Beiträge von ausgewählten Wissenschaftlern, Geschäftsleuten sowie Vertretern der Regulierungsbehörden über die rechtlichen, regulatorischen und monetären Aspekte der Kryptoassets. Die Autoren befassen sich dabei u. a. mit der Entwicklung, den Herausforderungen sowie Perspektiven der digitalen Zahlungs- und Finanzierungsmittel und deren Integration im globalen Finanzsystem.

Thomas Kalinowski; **Why International Cooperation is Failing – How the Clash of Capitalisms Undermines the Regulation of Finance**

Oxford University Press, 2019,
ISBN: 978-0198714729, 304 Seiten, 74,22 €.



Seit der globalen Finanzkrise in 2008 sind die zwischenstaatlichen Kooperationen auf internationaler Ebene intensiviert worden. Insbesondere hat die Gruppe der zwanzig wichtigsten Industrie- und Schwellenländer (die sogenannten G20-Staaten) in den letzten zehn Jahren mehrfach Diskussionen über die Anpassung der globalen Regulierungsmaßnahmen geführt. In seinem Buch „Why International Cooperation is Failing“ behauptet Thomas Kalinowski, dass die multinationalen Kooperationen bisher nur einen begrenzten Beitrag zur Stabilisierung der Finanzmärkte hatten. Eine populäre Vorstellung hierzu ist, dass das Scheitern der internationalen Kooperationen das Ergebnis der „Natur“ des globalen Systems sowie des Zu-

sammenpralls nationaler Egoisten ist. Im Gegensatz zu dieser Vorstellung bietet Thomas Kalinowski in seinem Buch neue Einblicke in die Misserfolgskriterien der zwischenstaatlichen Kooperationen. Der Autor setzt sich dabei mit den verschiedenen Modellen des Kapitalismus auseinander und führt eine tiefgehende Analyse der Struktur und des Ursprungs multinationaler Kooperationen durch. Dabei wird behauptet, dass internationale Kooperationen nur dann erfolgreich sein können, wenn diese mit tiefen innenpolitischen Veränderungen in jedem dieser kapitalistischen Modelle einhergehen.

Tim Wu; **The Curse of Bigness: Antitrust in the New Gilded Age**

Columbia Global Reports, 2019,
ISBN: 978-0999745465, 154 Seiten, 13,59 €.



Wir leben in einer Zeit extremer Unternehmenskonzentration, in der die globalen Industrien von nur wenigen Riesenunternehmen kontrolliert

werden – Großbanken, Big Pharma und Big Tech. Die Monopolbewegung begann in den neunziger Jahren in den Vereinigten Staaten und breitete sich sehr schnell über die ganze Welt aus. In nur einem Jahrzehnt, von 1895 bis 1904, fusionierten allein in den Vereinigten Staaten mindestens 2270 Produktionsunternehmen und hinterließen 145 Kooperationen, von denen die meisten ihre Branchen dominierten. Das Buch „The Curse of Bigness: Antitrust in the New Gilded Age“ beschäftigt sich mit der Frage, wie und warum die Märkte von Unternehmensgiganten dominiert wurden? Um diese Frage zu beantworten, erläutert Tim Wu die Politik-, Wirtschafts- und Rechtsgeschichte der wirtschaftlichen Konzentration. Darüber hinaus verweist der Autor in seinem Buch auf die Konsequenzen dieses Phänomens und bietet dabei einige Lösungsmöglichkeiten. Denn seiner Meinung nach führt die Toleranz gegenüber Ungleichheit sowie der mangelnden Kontrolle übermäßiger Unternehmensmacht zum erhöhten Populismus, Nationalismus und Extremismus in den Gesellschaften.

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

Terminkalender



20. Januar 2020

Wissenschaft und Praxis im Gespräch: Strategie weiterentwickeln – Neue Ziele auf bewährten Wegen

Die Genossenschaftsbanken arbeiten in einem sich schnell wandelnden Umfeld. Dieses erfordert auch strategische Weichenstellungen. Wie solche Weichenstellungen aussehen können skizzieren die Referenten der Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“. Dr. Cornelius Riese, Co-Vorstandsvorsitzender der DZ BANK AG wird dieses aus Zentralbankperspektive betrachten, während Heinz Hüning, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Heiden, die Strategieentwicklung einer Bank vor Ort vorstellt. Solche Strategieentwicklungen erfolgen vor neuen Rahmenbedingungen. Diese beschreiben Christian Polenz, Stellv. Vorstandsvorsitzender der TeamBank AG, und Andre Schmeis, Vorstand der VR-Bank Rhein-Sieg.

18. März 2020

35. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“

Das 35. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ wird sich wiederum mit aktuellen Themen der Wohnungswirtschaft beschäftigen. Es zeigt auf, welche neuen Herausforderungen sich für die Unternehmen ergeben und welche Möglichkeiten sie anwenden und entwickeln, um darauf zu reagieren.

19. März 2020

Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster

Die Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster findet in der Niederlassung Münster der DZ HYP AG 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. Die Einladung wird wie gewohnt gegen Jahresende versandt.

Wissenschaft und Praxis im Gespräch

Strategie weiterentwickeln – Neue Ziele auf bewährten Wegen

20. Januar 2020, 15.30 bis 19.30 Uhr

Aula im Schloss der Universität Münster

Das sich schnell ändernde politische Umfeld, die wirtschaftliche Entwicklung mit einer drohenden Rezession und weiter sinkenden Zinsen und technologische Disruptionen durch die Digitalisierung: Für diese Rahmenbedingungen müssen die Genossenschaftsbanken und die Genossenschaftliche FinanzGruppe ihre Strategie finden. Wie können heute Strategien entwickelt werden und mit welchen Instrumenten? Wie sieht ein moderner Prozess der Strategieentwicklung in einer Genossenschaftsbank aus? Welches sind die Antworten der Genossenschaftlichen FinanzGruppe, die ihren Erfolg auch in Zukunft sicherstellen?

Die Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ diskutiert Lösungsansätze für die Strategien der Genossenschaftsbanken und will Handlungsoptionen für die Genossenschaftliche FinanzGruppe aufzeigen.

Alle Interessenten sind herzlich eingeladen

Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG Münster

Programm

Vorträge 16.00–18.00 Uhr

DZ BANK – Herausforderungen, Strategieentwicklung, Zukunftsperspektiven
Dr. Cornelius Riese, Co-Vorstandsvorsitzender, DZ BANK AG, Frankfurt a.M.

Von neuen Technologien zu neuen Strategien – Wie Banking in der Zukunft gelingen kann
Christian Polenz, stellv. Vorstandsvorsitzender, Team-Bank AG, Nürnberg

Trends, die die Strategie bestimmen – Wie sich Genossenschaftsbanken orientieren sollen
Andre Schmeis, Vorstand, VR-Bank Rhein-Sieg eG, Siegen

„Wir haben Bock auf Zukunft“ – Strategieentwicklung vor neuen Herausforderungen
Heinz Hüning, Vorstandsvorsitzender, Volksbank Heiden eG, Heiden

18.00-18.30 Uhr – Pause

Anschließende Podiumsdiskussion:

Fusionen, Technologien – Kundenähe neu erfinden

Ansgar Käter
Vorstandsvorsitzender, VerbundVolksbank OWL eG, Paderborn

Andreas Knief
Vorstand, Volksbank Haselünne eG, Haselünne

Dr. Cornelius Riese
Co-Vorstandsvorsitzender, DZ BANK AG, Frankfurt a. M.

Leonhard Zintl
Vorstand, Volksbank Mittweida eG, Mittweida

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

Wall of Excellence

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

UK Management SS 2019



Tim
Brockmann
(1,0)



Justus
Deters
(1,0)



Lea
Hochstein
(1,0)



Julian
Ladwein
(1,0)



Edona
Selimaj
(1,0)



Moritz
Schrader
(1,0)

UK Mergers und Akquisitionen SS 2019



Amelie
Pullen
(1,0)



Stephan
Schmidt
(1,0)

UK Governance SS 2019



Niklas
Wöstemeier
(1,0)



Aline
Reifenröther
(1,0)

