

Herausgeber:

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

Für den Inhalt verantwortlich:

Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

Redaktion:

Dr. Eric Christian Meyer

Layout:

Andrea Langer-Ballion

Druck:

Druckerei Johannes Burlage, Kieseckampweg 2, 48157 Münster

Redaktionsschluss:

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

Die Ausgabe 1/2021 wurde am 07.07.2021 redaktionell abgeschlossen.

Inhalt

Impressum	1
Editorial	4
IfG Intern	
Meine Meinung	
Der „digitale Euro“	5
Doktorarbeiten vor der Fertigstellung	
Die Effizienzwirkungen interner und externer Wachstumsstrategien bei Banken mit geografisch begrenzten Geschäftsgebieten	6
Kooperatives Management von Kundendaten	8
Cluster als Innovations- und Wachstumstreiber?	10
Innovationskooperationen in der deutschen Wirtschaft	12
Wettbewerb, Investitionen und die effiziente Marktregulierung in der Telekommunikation ...	14
Bachelor-/Masterarbeiten	
Mit der Preisgabe von Daten bezahlen?	16
Die Kompatibilität von Unternehmenskulturen als Erfolgsfaktor im M&A-Prozess?	17
Einheit von Eigentum und Leitung als Differenzierungsmerkmal?	17
Automobilhersteller als Investoren in der Bundesliga	18
Privatisierungen – eine Erfolgsgeschichte?	18
Das Klimaschutzprogramm 2030	19
„BREXIT“ und seine potenziellen Auswirkungen	19
Das Corona-Restrukturierungsverfahren in der Automobilbranche	20
Religiös und ethisch handelnde Banken	20
Common Ownership in Europa	21
Distressed Mergers	21
Berichte aus der Lehre	
Seminare: Kooperieren 2021	22
Seminar: Wirtschaftspolitische Entwicklungen 2020/21	23
Alumni-Forum	
Es geht auch digital, wenn es sein muss/ IfG-Netzwerktreffen 2021	24
Dr. Manuel Peter: Banken sind keine Corona-Verlierer	29
Dr. Christian Albers: Europäischer Luftverkehr	31
Dr. Marc Barrantes: Fashionbranche im Wandel	34
Events/Veranstaltungen	
35. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“	
Genossenschaften – Unverzichtbar für Gesellschaft und bezahlbares Wohnen	36
Daten im Verbund	43
Does it matter where to grow? – Trento 2021	44

Vorträge	
Nachhaltigkeit: Strategisch, glaubwürdig, wirtschaftlich	45
Zukunft Genossenschaft – Collaboration und Cooperatives als Erfolgsmodelle in der digitalen Wirtschaft	49
Einheitswährung in Staatenbünden – Kann man aus der Geschichte lernen?	52
Erfahrungen mit der digitalen Lehre	56
 Unsere Partner stellen sich vor	
VR-Bank Westmünsterland eG	61
 Publikationen	
Münstersche Schriften zur Kooperation Nr. 136-137	64
Pinwand	65
 Neues aus der Wissenschaft	
 Im Fokus	
Genossenschaftliche Ökosysteme	66
 Das aktuelle Stichwort	
Innovationskooperationen	71
 Für Sie gelesen	
Charles Goodhart und Manoj Pradhan: The Great Demographic Reversal: Ageing Societies, Waning Inequality, and an Inflation Revival	76
Rainer Gievers: Das Praxisbuch Kryptowährungen für Einsteiger – Erfolgreich investieren in Bitcoin, Ethereum & Co	77
 Neu auf dem Büchermarkt	78
 Terminkalender	80
 Wall of Excellence	81
 Gedankensplitter	84

Editorial

© Peter Grewer



An der WWU Münster wurde nun das dritte digitale Semester abgeschlossen. Obwohl das IfG bereits vor der Pandemie viele digitale Elemente in der Lehre entwickelt hatte, ist der Wunsch unserer Studierenden und der Lehrenden groß, wieder zu einem guten Mix aus Präsenzveranstaltungen und Videokonferenzen zurückzukehren. Wir gehen davon aus, dass es im Wintersemester möglich sein wird und freuen uns darauf. Über die Entwicklung unseres digitalen Lehrkonzepts berichten wir in diesem IfG-Newsletter www.ifg-muenster.de* ebenso wie über unser digitales Treffen der IfG-Alumni, das großen Anklang gefunden hat. Mit unserem Kooperationspartner, dem VdW RW, haben wir das 35. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ erstmals in einem digitalen Format veranstaltet und in zwei Diskussionsrunden mit Genossenschaftsvorständen und Politikern Herausforderungen, Lösungen und Forderungen in der Wohnungswirtschaft erörtert. Für das nächste Symposium „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ und für die Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster planen wir Präsenzveranstaltungen.

Die IfG-Forschung wurde in den vergangenen Monaten mit viel Einsatz, spannenden Themen und neuen Ergebnissen fortgesetzt. So haben wir u.a. Erkenntnisse über kooperative Innovationsstrategien, die kooperative Organisation von Daten in Verbundgruppen und regionalen Aspekten von Genossenschaftsbanken gewonnen. Wir haben uns mit genossenschaftlichen Ökosystemen, dem digitalen Euro und vielen weiteren Themen auseinandergesetzt. Eingehüllt in die pandemiebedingten Gegebenheiten sowie in wichtige Forschungs- und Transferprojekte habe ich persönlich die Altersgrenze erreicht. Nun gilt es die Weichen für die Zukunft zu stellen, wovon ich zu gegebener Zeit berichten werde. Davon unabhängig werde ich den Genossenschaften, Münster und seiner Universität eng verbunden bleiben.

Mit den besten Wünschen für schöne Sommerwochen freue ich mich auf unser nächstes persönliches Zusammentreffen

Für das Team des IfG



Juli 2021

* Unter dieser Adresse ist der Newsletter auch online abrufbar

Meine Meinung

Der „digitale Euro“

Geld der Zukunft?

Durch die Geschichte des Geldes ziehen sich zahlreiche Kontroversen, was Geld ausmacht. Es zeigen sich Aufstieg und Untergang von Medien, die als Geld verwendet wurden. Wird auch der digitale Euro seinen Platz in der Geschichte des Geldes finden?




Zwar ist seine Einführung nicht final beschlossen, doch für das Projekt zeichnen sich großes Interesse und inzwischen die Konturen ab. Die EZB ist eine von mehreren Zentralbanken, die sich mit den Voraussetzungen, der konkreten Ausgestaltung und möglichen Wirkungen auseinandersetzt. Letztlich sind entsprechende Überlegungen durch das Aufkommen von Kryptowährungen sowie die Zunahme von online-Zahlungen ausgelöst worden. Wie das Bargeld soll der digitale Euro Zentralbankgeld sein und virtuell für die Abwicklung des Zahlungsverkehrs zur Verfügung stehen. Anders als Giralgeld enthält er eine Forderung direkt an die Zentralbank. Anders als bei der Nutzung der Zahlungs-Services privater Anbieter bleiben die persönlichen Daten im Euro-System.

Einige grundlegende Festlegungen entscheiden darüber, in welche monetäre Architektur der digitale Euro eingebunden wird und welche Entwicklungssequenzen in der Zukunft möglich sind. Diese Festlegungen betreffen vor allem die Rolle der Banken bei der Ausgabe und der Verwendung des digitalen Euro, ob es eine Ober-

grenze gibt, ob der Annahmepflicht verhängt wird, ob eine Verzinsung möglich ist, ob die Möglichkeiten der Blockchain-Technologie genutzt werden oder ob es bei kontogebundenen Forderungen bleibt, ob programmierbare Zahlungen organisiert werden und ob bzw. wie Zahlungen möglich sind, die das System überschreiten sollen.

Die EZB begründet die Notwendigkeit eines digitalen Äquivalents zum Euro-Bargeld in ihrem „Report on a digital euro“ vom Oktober 2020 mit mehreren denkbaren Szenarien. Zu diesen zählen die fortschreitende Digitalisierung als Rahmen für das monetäre System, der Wunsch „nach europäischer Souveränität bei strategischen Infrastrukturen“ bei einer starken ausländischen Konkurrenz, der weitere Rückgang der Bargeldnutzung, die Konkurrenz durch (digitales) ausländisches Geld im Euroraum, geldpolitische Notwendigkeiten, die Behinderung des Zahlungsverkehrs durch Katastrophen aller Art, eine Zunahme der internationalen Bedeutung des Euro sowie die stärkere Berücksichtigung ökologischer Aspekte durch das monetäre System.

Jede Zeit hat ihr Geld. Immer spiegelt es die realwirtschaftlichen, technologischen, politischen und sozialen Gegebenheiten. Dies spricht heute zweifellos für digitales Geld, wenngleich nicht zwingend für ein digitales Zentralbankgeld. Dennoch tun die Zentralbanken gut daran, sich darauf vorzubereiten, dass zusätzliche Akteure und zusätzliche Medien, sie in einem intensiven Wettbewerb herausfordern werden. Die damit verbundene Substitution von Zahlungsmitteln ist nicht ohne Risiken für den Zahlungsverkehr, die Banken, die Stabilität des Finanzsystems und die Geldpolitik. Was dies für das Geld der Zukunft sowie die Perspektiven des digitalen Euro bedeutet, hängt von seiner konkreten Ausgestaltung und den damit verbundenen Anreizen für das Verhalten der Geldverwender ab.

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

Doktorarbeiten vor der Fertigstellung

Die Effizienzwirkungen interner und externer Wachstumsstrategien bei Banken mit geografisch begrenzten Geschäftsgebieten

Eine Analyse der deutschen Genossenschaftsbanken unter Berücksichtigung sozioökonomischer Standortfaktoren

Die deutschen Genossenschaftsbanken stehen nach wie vor aufgrund anhaltender Niedrigzinsen, zunehmender regulatorischer Anforderungen sowie steigendem Konkurrenzdruck von FinTechs und Technologiekonzernen unter Druck. Daher rückt für die eingesessenen Marktteilnehmer das Ziel in den Fokus, ihre Effizienz zu steigern. In der letzten Ausgabe des IfG-Newsletters wurde ein Einblick in die erste empirische Analyse des laufenden Projekts zur Effizienz von Genossenschaftsbanken gegeben. Die Resultate der zweiten empirischen Analyse der Dissertation, einer Fusionserfolgsstudie, standen noch aus. Diese sollen im Folgenden kurz skizziert werden. Ziel der einstufigen stochastischen Frontier-Analyse bestand darin, 1) die Sinnhaftigkeit von Fusionen im Sinne einer möglichen Effizienzsteigerung zu beurteilen und 2) bankspezifische sowie standortbedingte Fusionserfolgsdeterminanten zu beleuchten.

Seit Jahrzehnten wird in der genossenschaftlichen Bankpraxis beobachtet, dass sich einzelne Institute im Rahmen von Fusionen zusammenschließen, um den technologischen, demografischen, ökonomischen und politischen Veränderungen unserer Welt zu begegnen. Ob und inwiefern

Bankfusionen zu Effizienzsteigerungen führen, kann trotz einer Vielzahl empirischer Untersuchungen nicht pauschal bejaht oder verneint werden. Frühe Studien auf diesem Gebiet zeichnen ein ernüchterndes Bild. Beispielsweise findet Koetter (2008) nur für etwa 50 Prozent der untersuchten

Fusionen von Sparkassen und Genossenschaftsbanken eine positive Effizienzentwicklung nach der Transaktion. Behr und Heid (2011) argumentieren, dass die negative Fusionseinschätzung zumindest in Teilen methodisch konzeptionell bedingt ist. Häufig wird die Entwicklung der Fusionsbanken zu allen anderen, nicht-fusionierenden Instituten, also dem Branchentrend, ins Verhältnis gesetzt.

Tatsächlich zeigen die vorliegenden Ergebnisse, dass bei sorgfältiger Auswahl der Referenzgruppe deutlich optimistischere Einschätzungen zur Sinnhaftigkeit von Fusionen führen. Insbesondere die Fähigkeit der Banken, ihre Kosten zu minimieren (Kosteneffizienz), steigt im Durchschnitt in den ersten fünf Jahren nach der Fusion deutlich an. Die Veränderungsraten in Relation zum Branchenschnitt fallen dabei jeweils geringer aus als bei den Veränderungsraten, die in Re-

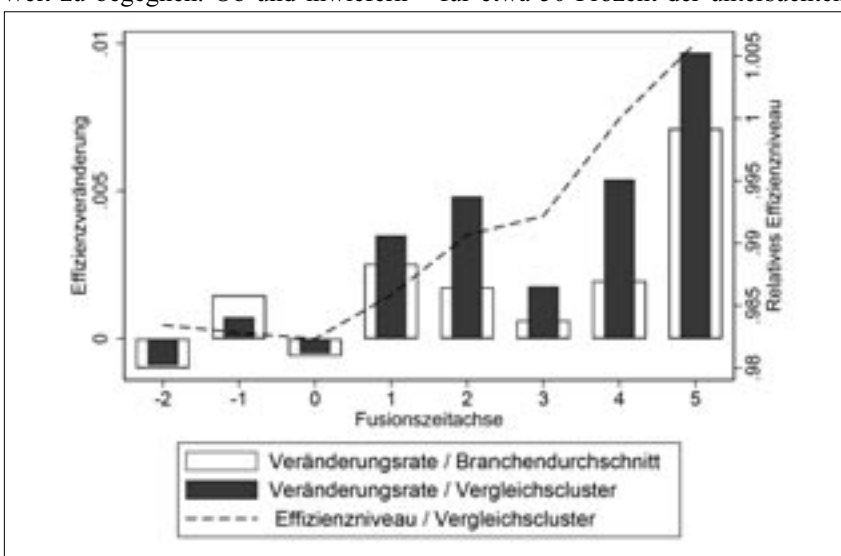


Abb. 1: Durchschnittliche Entwicklung der Kosteneffizienz für 104 Fusionsbanken im Anschluss an die Fusion

lation zu einem anhand der Größe und der Wettbewerbsintensität im Geschäftsgebiet ausgewählten Vergleichsclusters gesetzt werden. Die Ergebnisse suggerieren insgesamt, dass etwa drei Viertel der 104 untersuchten Fusionsbanken innerhalb der ersten fünf Jahre ihre Kosteneffizienz steigern konnten (siehe Abbildung 1). Bei vier Fünfteln der Fälle konnte eine Gewineffizienzsteigerung verzeichnet werden.

Neben der grundsätzlichen Frage nach der Sinnhaftigkeit von Fusionen wurde untersucht, ob es bankspezifische oder standortbezogene Charakteristika gibt, die den Erfolg einer Fusion (im Sinne einer Effizienzsteigerung) begünstigen. Als wichtigste bankspezifische Fusionserfolgstreiber konnten das aggregierte Transaktionsvolumen, die Distanz zwischen den fusionierenden Instituten und das Ausmaß an Filialschließungen im Anschluss an die Fusion festgestellt werden. Die Ergebnisse legen nahe, dass mit steigendem Transaktionsvolumen, also mutmaßlich steigender Komplexität, die Wahrscheinlichkeit eines Fusionserfolgs signifikant sinkt. Dies gilt allerdings nur für solche Modelle, in denen Banken als gewinnmaximierende Akteure klassifiziert werden, was Genossenschaftsbanken nicht adäquat ist. Werden sie als Kostenminimierer eingestuft, scheint sich Größe eher auszuzahlen, was ein Indikator dafür sein könnte, dass mit steigenden Bankgrößen die kostenseitigen Synergiepotenziale zunehmen.

Interessant ist außerdem, dass die Wahrscheinlichkeit eines Fusionserfolgs zunimmt, je weiter die fusionierenden Institute geografisch voneinander entfernt liegen. Vermutlich ge-

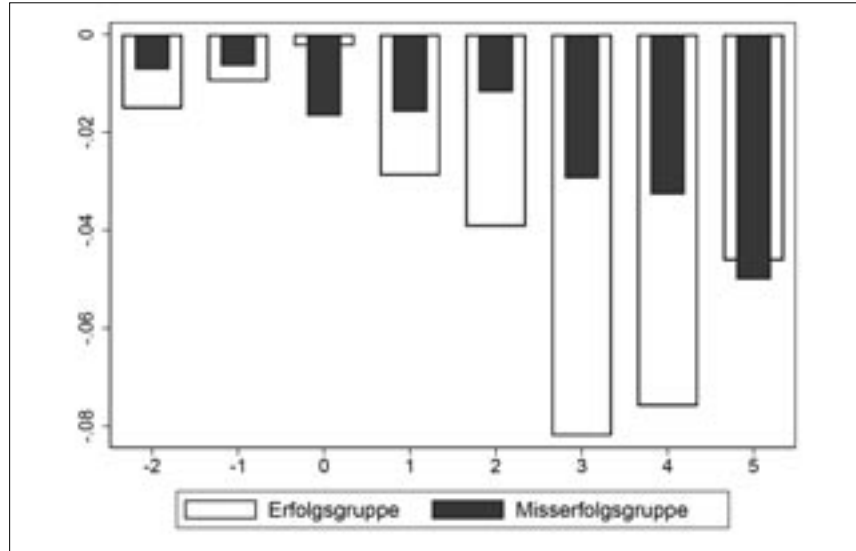


Abb. 2: Prozentuale Veränderung des Filialbestandes nach Fusionen aufgeteilt nach Fusionsbanken mit erhöhtem und reduziertem Effizienzniveau nach der Fusion

lingt es durch die Ausweitung des Geschäftsgebiet, Risiken zu diversifizieren. Zudem stehen Filialschließungen in einem signifikant positiven Zusammenhang mit der Fusionserfolgswahrscheinlichkeit. Die effizienzsteigernden Fusionsbanken schlossen in den ersten drei Jahren nach der Transaktion durchschnittlich ca. 3-8 Prozent ihrer Filialen, in etwa doppelt so viele wie diejenigen Institute, die keine Effizienzsteigerungen verzeichnen konnten (siehe Abbildung 1). Dieses Ergebnis lädt für Genossenschaftsbanken zur Diskussion ein.

Die Überprüfung auf regionale Unterschiede im Erfolgsniveau der Fusionen ergab folgende Ergebnisse. Geografisch gesehen lassen sich beim Blick auf die Deutschlandkarte kaum Unterschiede erkennen (siehe Abbildung 2). Bei näherer Betrachtung einzelner Standortfaktoren im Rahmen von Regressionsanalysen mit binärer abhängiger Variable (Fusionserfolg ja oder nein?) konnte gezeigt werden, dass Fusionsprojekte vor allem in Gebieten mit einem hohen Pro-Kopf-Einkommen erfolgreich verliefen. Ein

Grund dafür könnte sein, dass Banken in besonders wohlhabenden Regionen auf einen weniger wechselwilligen Kundenstamm treffen, der sich durch die möglicherweise negativen Auswirkungen auf die Kundenbindung nicht abschrecken lässt. Alternativ könnte argumentiert werden, dass in solchen Gebieten eine kritische Bankbetriebsgröße notwendig ist, um sich bspw. im Private Banking gegen die Konkurrenz behaupten zu können. Bei diesen Schlüssen handelt es sich um Mutmaßungen, die aufgrund der begrenzten Datenverfügbarkeit im Rahmen dieses Dissertationsprojekts nicht mit empirischer Evidenz unterlegt werden könnten. Weitere Forschungsbemühungen, idealerweise mit Zugang zu stark disaggregierten Daten, könnten hier Aufschluss geben.

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

Kooperatives Management von Kundendaten

Eine empirische Analyse der Ausgestaltung und Erfolgswirkungen am Beispiel der Verbundgruppen

Aufgrund der Zunahme einer in vielen Branchen bereits vorherrschenden „Customer Centricity“ werden Kundendaten und deren Management eine wachsende Bedeutung zuteil. Global agierende Großkonzerne, insbesondere Plattformen, nehmen aufgrund ihrer Möglichkeiten Daten zu generieren sowie durch ihre finanziellen und technischen Möglichkeiten in dieser Entwicklung eine Vorreiterrolle ein. Strukturell bedingt haben KMU, sofern sie sich als Einzelkämpfer positionieren, oft kaum eine Chance mitzuhalten. Mehr denn je könnte sich daher eine Intensivierung der kooperativen Zusammenarbeit in Verbundgruppen als vorteilhaft erweisen.

Motivation und Zielsetzung

Obwohl Verbundgruppen in der deutschen Bevölkerung weniger bekannt sind als Großkonzerne ist ihre ökonomische Bedeutung als sehr hoch einzustufen. Ihre Anpassungsfähigkeit an jeweils geltende Marktbedingungen bildet dabei zugleich ein Charakteristikum, welches seit jeher zu einer Verstärkung ihres wirtschaftlichen Gewichts beiträgt. Im Zuge digitaler Möglichkeiten sowie der bisherigen Vormachtstellung globaler Online-Player sind vor allem der Zugang, die Verteilung sowie die effiziente und rechtskonforme Nutzung von Kundendaten als erfolgskritische Faktoren hervorzuheben. Die Vorteile eines kooperativen Kundendatenmanagements adressierte zuletzt auch DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV e.V. im Rahmen seiner Digitalisierungsagenda „Mission Mittelstand 2025“. Konkret wird die Thematik hierbei mit dem Konzept eines

„Daten-Netzwerkbetriebs“ angegangen, welcher im Kern einen kooperativen Verarbeitungsprozess zwischen Mitgliedern und der Zentrale skizziert. Auch in der bestehenden Literatur werden bereits seit längerer Zeit mögliche Vorteile sogenannter Daten- bzw. Informationsverbünde hervorgehoben. Insbesondere in Bezug auf Kundendaten sind bisherige Studien jedoch noch lückenhaft. So konzentrieren sich diese auf einzelne Teilaspekte und sind zumeist auf eine geringe Zahl von Fallstudien sowie deskriptive Verfahren begrenzt. Eine ganzheitliche Erforschung der Thematik hat somit noch nicht stattgefunden. Ziel der Arbeit ist daher eine empirische Analyse des rechtskonformen Managements von Kundendaten in Verbundgruppen, unter expliziter Einbindung des Konzepts eines Daten-Netzwerkbetriebs sowie hieraus resultierender Erfolgswirkungen – inklusive einer Ableitung von Handlungsempfehlungen für die beteiligten Verbundgruppenakteure.

Hypothesen und Datenbasis

Vor allem auf Basis agenturtheoretischer Vorüberlegungen (doppelseitige Agency-Beziehungen) sowie den Erkenntnissen aus der bisherigen Literatur werden zwei Hypothesengruppen gebildet. Im Rahmen der ersten Hypothesengruppe (H1 bis H5) sollen dabei zunächst die bestehenden Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs vor dem Hintergrund ausgewählter interner und externer Kontextfaktoren in den Verbänden beleuchtet werden. Die zweite Hypothesengruppe (H6 bis H10) fokussiert überdies die konkreten Erfolgswirkungen, welche bisher auf Grundlage von Kundendaten in den Verbundgruppen generiert werden. Die notwendige Datenbasis resultiert aus einer schriftlichen Befragung, die in enger Zusammenarbeit mit dem Mittelstandsverband durchgeführt wurde. Speziell diente ein standardisierter Fragebogen an alle 310 Verbundgruppenakteure.

bundgruppenzentralen als Durchführungsinstrument der Primärerhebung, wobei die jeweiligen Geschäftsführer bzw. Vorstände als geeignete Key Informants festgelegt wurden. Eine zusätzliche Befragung eines Teils der rund 230.000 angeschlossenen Mitgliedsunternehmen wurde aus Gründen der mangelnden Zuordnung bzw. der hiermit verbundenen Verletzung der Anonymitätszusage frühzeitig verworfen. Der Response beträgt bei 70 verwertbaren Fragebögen ca. 22,58 %, was sich sowohl im Kontext der allgemeinen Wirtschaftsforschung als auch im speziellen Verbundgruppenbereich in ein übliches Muster fügt und somit als gut zu bewerten ist. Auf Grundlage diverser interner und externer Validitätstests stellt sich zudem eine hohe Qualität, insb. eine hinreichende Repräsentativität, des erhobenen Datensatzes heraus. Die Tatsache, dass Verbundgruppen aller Größenklassen im Sample vertreten sind, wirkt sich zudem positiv auf eine differenzierte Analyse des zugrundeliegenden Sachverhalts aus.

Ergebnisse und Ausblick

Nachdem bereits im Rahmen der deskriptiven Auswertungen auf vielschichtige Weise festgestellt wurde, dass das Thema Kundendaten innerhalb der meisten Verbünde zwar eine sehr hohe Bedeutung einnimmt, sich der Status quo hinsichtlich der praktischen Umsetzung jedoch noch auf einem verhältnismäßig niedrigen Niveau befindet, sollten vermutete Kausalitäten auf Basis konkreter Schätzgleichungen eruiert werden. Gemäß der in der ersten Hypothesengruppe

aufgestellten Zusammenhänge dient hierfür zunächst ein multivariates Logit-Modell, um den Einfluss interner und externer Faktoren auf die Umsetzungsmöglichkeiten eines Daten-Netzwerkbetriebs zu beleuchten. Hinsichtlich der zweiten Hypothesengruppe wird ein lineares Regressionsmodell zur Berücksichtigung einzelner Facetten des Datenmanagements entlang ausgewählter Erfolgsdimensionen eingesetzt. Festzustellen ist zunächst, dass alle zehn Hypothesen, bezogen auf den jeweiligen Regressanden, eine zumindest partielle Bestätigung erfahren. So können in Bezug auf analytische Unterstützungsmaßnahmen im Rahmen eines Daten-Netzwerkbetriebs vor allem das Vertrauen sowie das Commitment, also zwei elementare Bestandteile der Beziehungsqualität in Verbundgruppen, als signifikant positive Einflussfaktoren festgestellt werden. Die Heterogenität der Mitglieder wirkt sich – der Erwartung entsprechend – demgegenüber als Hemmnis aus. Auch im Hinblick auf die externen Umweltvariablen, welche durch die Wettbewerbsintensität sowie das Ausmaß des Kundenanspruchs verkörpert werden, können die aufgestellten Hypothesen partiell bestätigt werden. Ebenso liefert die Überprüfung der zweiten Hypothesengruppe mehrwertstiftende Erkenntnisse. Konkret erweist sich die tatsächliche Realisierung analytischer Unterstützungsmaßnahmen der Zentrale als signifikanter Einflussfaktor für die meisten Erfolgsziele, was die praktische Relevanz des Konzepts unterstreicht. Darüber hinaus können bspw. auch der

organisatorische Stellenwert der Kundendatenthematik sowie die Etablierung verbundgruppenübergreifender Kundenbindungsprogramme als wichtige Erfolgstreiber festgestellt werden. Auf Grundlage der empirischen Ergebnisse lassen sich somit konkrete Handlungsempfehlungen für die beteiligten Akteure aufstellen, welche die bisherige Wissensbasis ergänzen und eine Erweiterung der noch dünnen Literaturlage darstellen. Gleichwohl verbleibt zur wissenschaftlichen Fundierung der Kundendatenthematik innerhalb von Verbundgruppen weiterer Forschungsbedarf. So müssten zukünftig bspw. auch das Meinungsbild der zahlreichen Mitglieder in die Betrachtung mit aufgenommen oder intertemporale Effekte berücksichtigt werden. Auch wären der institutionenökonomische Vergleich zu unterschiedlichen Governancevarianten (insb. Franchise-Systeme) oder die Möglichkeiten der verbundgruppenübergreifenden Zusammenarbeit im Datensegment potenziell vielversprechende Ansätze. Ferner gilt es, die derzeit noch in Planung befindliche ePrivacy-Verordnung sowie die aktuellen Entwicklungen im Bereich des Wettbewerbs- und Kartellrechts in zukünftigen Untersuchungen angemessen zu berücksichtigen.

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

Cluster als Innovations- und Wachstumstreiber?

Empirische Evidenz zur Beurteilung cluster- und regionalspezifischer Förderungen

Dass Branchen mit bestimmten Herkunftsregionen und Produktionsstandorten assoziiert werden, ist bereits seit Marshall (1890) bekannt. In der Literatur hat sich spätestens mit den Arbeiten von Porter (1990) die Terminologie des Clusters durchgesetzt, welches als geographische Konzentration von miteinander verbundenen Unternehmen, spezialisierten Zulieferern, Dienstleistern und Unternehmen aus verwandten Branchen verstanden wird, die einerseits konkurrieren, aber auch miteinander kooperieren.

Die Forschung und Entwicklung (F&E) der einzelnen Clustermitglieder spielt hierbei eine zentrale Rolle, da deren Innovations- und Wirtschaftsleistung, bedingt durch Agglomerationseffekte in Form von materiellen und immateriellen Ressourcen, auch von anderen Clusterakteuren abhängig ist. Durch den fachspezifischen Austausch von Wissen und der räumlichen Nähe von Dienstleistern, Fachpersonal und Zulieferern entstehen positive lokale Wissensexternalitäten, welche sich nach verbundenen oder verwandten Wirtschaftszweigen differenzieren lassen. Clusterakteure finden zudem spezialisierte Arbeitsmärkte vor Ort und können ihre Transaktionskosten senken. Das als lokales Rauschen bekannte Phänomen wird durch zirkulierendes Wissen und face-to-face-Kontakte begünstigt, indem eine spezifische Clusteratmosphäre in einer Region entsteht.

Durch staatliche Clusterpolitik wird auf vielen verschiedenen Ebenen die Innovationsfähigkeit von privatwirtschaftlichen Unternehmen und öffentlichen Institutionen gefördert, wenn Kooperationspotentiale nicht genutzt werden und geringe F&E-Ausgaben die Folge sind. Die Clusterpolitik ver-

folgt das Ziel, durch optimale Ressourcenallokation den Tatbestand von Markt- und Systemversagen auf den Märkten zu korrigieren und die F&E-Intensität zu steigern. Vor allem während der Entstehungs- und Endphase eines Clusters ist es aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht sinnvoll, clusterpolitische Maßnahmen zu ergreifen. Sollte ein gewisser Reifegrad eines Clusters bereits erreicht sein,



Legende
□ Regionale Verteilung der Spitzenclusterregionen

Abbildung 1: Die Verteilung der Spitzenclusterregionen im geografischen Raum.

indem eine kritische Masse von verschiedenen Unternehmen und institutionellen Rahmenbedingungen geschaffen wurden, die organisches Wachstum begünstigen, fehlt es an der Legitimation für weitere öffentliche Förderungen.

Deutschland verfolgt auf Bundesebene seit 1995 das Ziel, die Innovationsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) durch clusterpolitische Maßnahmen zu stärken. Ergänzend zu den Maßnahmen auf Bundesebene fördern alle 16 Bundesländer durch zahlreiche weitere Programme ihre eigenen Clusterinitiativen. Ziel der staatlichen Clusterpolitik ist es, die Agglomeration von Unternehmen zu fördern, ihre Zusammenarbeit zu stärken und den Tatbestand von Markt- und Systemversagen zu beheben.

Durch die im August 2006 initiierte Hightech-Strategie (HTS) der Bundesregierung wird die Innovationsförderung aller Bundesministerien gebündelt, um die Attraktivität des Innovationsstandorts Deutschland zu erhöhen. Einen essentiellen Teil der HTS bildet der bundesweit durchgeführte Spitzencluster-Wettbewerb (SCW), welcher sich gleichermaßen an sämt-

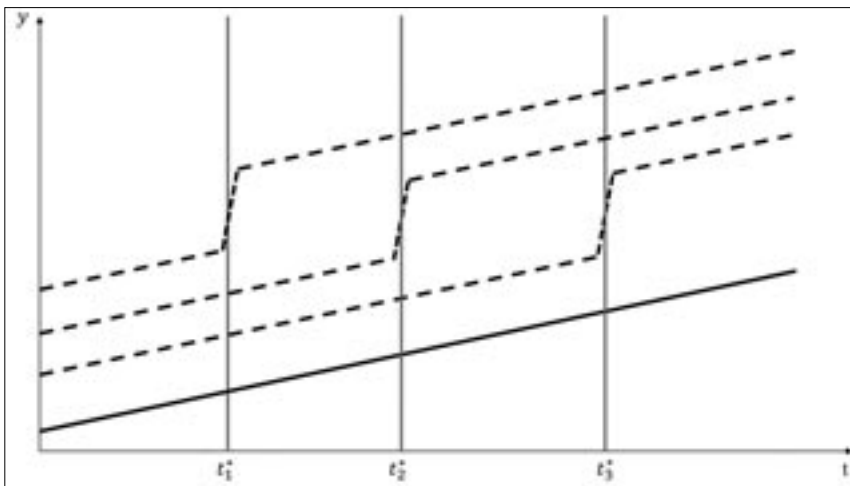


Abbildung 2: Zeitversetzte Struktur des Spitzencluster-Wettbewerbs.

liche Sektoren und Branchen richtet. Mit einer Fördersumme von insgesamt 600 Millionen Euro wurden zwischen 2008 und 2017 in drei Wettbewerbsrunden insgesamt 15 regionale Clusterinitiativen durch eine unabhängige Jury ausgewählt und über einen Zeitraum von fünf Jahren mit einer Summe von bis zu 40 Millionen Euro pro Cluster gefördert. Durch den SCW sollen die geförderten Clusterinitiativen eine führende Rolle in ihrem Technologiefeld in der Weltwirtschaft einnehmen bzw. ihre Positionen ausbauen. Zudem soll die Innovationsfähigkeit gesteigert werden, um dadurch Wachstumsimpulse und positive Beschäftigungseffekte in den deutschen Regionen zu generieren.

Das Forschungsvorhaben richtet sich daher maßgeblich an politische Entscheidungsträger. Überprüft werden die Validität und Legitimität des Einsatzes staatlicher Fördergelder, da der Nachweis eines positiven Zusammenhangs zwischen Clustern und Innovationen in der Literatur nicht konsistent ist. Es soll daher konkret empirisch überprüft werden, inwiefern ein eindeutiger Zusammenhang zwischen

cluster- und regionalspezifischen Förderungen und der Generierung von Innovationen in Form von Unternehmensgründungen (Hypothese 1) und angemeldeter Patente (Hypothese 2) besteht. Es wird davon ausgegangen, dass eine staatliche Förderung von Unternehmensclustern zu einer steigenden F&E-Intensität führt und Regionen steigende Unternehmensgründungen und Patentanmeldungen aufweisen.

Durch den Vergleich der Entwicklung einer Untersuchungs- mit einer Kontrollgruppe werden in der Form eines natürlichen Experimentes alle 402 deutsche Kreise bzw. kreisfreien Städte einer binären Beziehung zugeordnet, welche diese in Spitzenclusterregionen ($n=209$) und Vergleichsregionen ($n=193$) unterteilt und anhand eines Difference-in-Differences (DiD) Modells überprüft (vgl. Abbildung 1). Die Periode vor und nach der Veränderung (Treatment) setzt in den Jahren 2008, 2010 und 2012 für die jeweiligen Clusterregionen ein und spiegelt die drei Wettbewerbsrunden des SCW wider. Die regionale Zuordnung erfolgt anhand der eindeutigen

Identifizierung und Klassifizierung der räumlichen Bezugseinheiten der amtlichen Statistik in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union (EU) auf NUTS-3-Ebene, welches den deutschen Kreisebenen bzw. kreisfreien Städten entspricht.

Um der zeitversetzten Struktur des Treatment-Effekts gerecht zu werden (vgl. Abbildung 2), werden in der empirischen Arbeit zwei Ansätze verfolgt: ein Zweiperiodenvergleich und Subsamples. Die Ergebnisse der Clustervariable zeigen in beiden Modellen einen positiven, aber nicht signifikanten Effekt. Die hergeleiteten Hypothesen 1 und 2 müssen daher abgelehnt werden. Die Analyse zeigt, dass monetär geförderte Cluster zu keiner Zunahme von Unternehmensgründungen und Patentanmeldungen führen. Mögliche Gründe können sein, dass erfolgreiche Regionen bereits auf einem effizienten Niveau arbeiten können, sodass eine zusätzliche monetäre Förderung nicht unbedingt zu einer Steigerung der Leistungen führen muss. Nichtsdestotrotz hat der SCW eine Signalwirkung und setzt Anreize für die Regionen, sich intensiv um Forschungs- und Unternehmenskooperationen zu bemühen. Eine Evaluation des SCW zeigt zudem, dass nicht geförderte Regionen trotz Nicht-Auswahl miteinander kooperierten.

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

Innovationskooperationen in der deutschen Wirtschaft

Eine empirische Analyse der Determinanten und Performanceeffekte auf der Unternehmensebene

Die empirische Arbeit untersucht auf Basis umfangreicher Datensätze, die Unternehmen aus unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen umfassen, welche Merkmale Unternehmen auszeichnen, die in der Praxis dazu neigen, ihre Innovationsaktivitäten kooperativ zu organisieren und wie sich eine solche Form der Zusammenarbeit auf die Innovationsperformance auswirkt. Die Resultate weisen auf die Bedeutung ressourcenbasierter Kooperationsmotive sowie positive interne und externe Performanceeffekte der Zusammenarbeit hin.

Innovationen werden in der Literatur als Triebfeder wirtschaftlichen Wachstums und Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen anerkannt. Das Innovationsverhalten von Unternehmen bildet daher einen wiederkehrenden Untersuchungsgegenstand wirtschaftswissenschaftlicher Forschung. Im Zuge der Globalisierung bieten sich für Unternehmen Chancen, die in der Erschließung neuer Märkte und der Zusammenarbeit mit internationalen Partnern liegen. Gleichwohl geht diese Entwicklung im Hinblick auf den zunehmenden internationalen Wettbewerb um Ressourcen und Absatzmärkte auch mit neuen Herausforderungen einher. Ein rascher technologischer Wandel, der von einer zunehmenden Komplexität der zugrundeliegenden Technologien begleitet wird, erhöht vor allem in forschungsintensiven Wirtschaftsbereichen den Innovationsdruck. Da die Amortisationszeit der Innovationsinvestitionen gleichzeitig abnimmt und sich Unternehmen zunehmend auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, ist in der Praxis eine wachsende Tendenz zu kollektivem Han-

deln zu beobachten. Interaktion und Innovation sind somit in der heutigen Wirtschaftswelt eng miteinander verwoben.

Anknüpfend an frühere Untersuchungen, liegt der Fokus der Dissertation auf der empirischen Analyse der Determinanten und Performanceeffekte von Innovationskooperationen der Unternehmen innerhalb der deutschen Wirtschaft. Innovationskooperationen bezeichnen dabei die aktive Beteiligung von Unternehmen an gemeinsamen Forschungs- oder Innovationsaktivitäten mit anderen rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Organisationen. Im Zuge der Untersuchung wird ein quantitatives Untersuchungsdesign gewählt. Für die Analyse werden Daten aus sechs Wellen des Mannheimer Innovationspanels (MIP) mit Regionaldaten des Statistischen Amtes der Europäischen Union verknüpft. Das MIP ist eine wiederkehrende Innovationsbefragung der Unternehmen in Deutschland. Sie deckt die Bereiche Bergbau, verarbeitendes Gewerbe, Energie, Baugewerbe, unternehmensnahe sowie distributive Dienstleistungen ab und bildet

den deutschen Beitrag zu den Community Innovation Surveys der Europäischen Kommission. In Abhängigkeit vom Analyseziel umfassen die im Zuge der Dissertation verwendeten Datensätze bis zu 9.000 Unternehmensbeobachtungen.

Hinsichtlich der Determinanten der Innovationskooperation kann gezeigt werden, dass Unternehmen, die Innovationsvorhaben planen, die sich durch einen hohen Neuigkeitsgrad auszeichnen, häufiger Innovationskooperationen schließen als Unternehmen, die in inkrementeller Weise an frühere technologische Entwicklungspfade anknüpfen. Für die Umsetzung radikaler Innovationsvorhaben können zusätzliche Ressourcen erforderlich sein. Innovationskooperationen können demnach Plattformen zur Erschließung dieser Ressourcen bilden. So wird gezeigt, dass zwischen dem Ressourcenbedarf und der Kooperationsneigung eines Unternehmens ein signifikanter Zusammenhang besteht. Die empirische Untersuchung findet Unterstützung für die Hypothese, dass Unternehmen, die über einen zusätzlichen Finanzbedarf

verfügen, häufiger Innovationskooperationen schließen und die Wahl des inhaltlichen Schwerpunktes der Zusammenarbeit von der Art des Wissens abhängt, das ein Unternehmen im Zuge seiner Innovationsaktivitäten benötigt.

Im Geiste des ressourcenbasierten Ansatzes des Strategischen Managements wird argumentiert, dass Innovationskooperationen mit unterschiedlichen Partnern die Erschließung zusätzlicher Ressourcenkombinationen ermöglichen, auf Basis derer Unternehmen Wettbewerbsvorteile realisieren können, weshalb sich die Beteiligung an einer Kooperation positiv auf die Innovationsperformance auswirken sollte. In Übereinstimmung mit früheren Untersuchungen kann gezeigt werden, dass Unternehmen, die sich an Innovationskooperationen mit vertikalen Partnern, d.h. mit Kunden oder Zulieferern, oder wissenschaftlichen Einrichtungen beteiligen, einen höheren Umsatzanteil auf Basis neuartiger Produkte erwirtschaften. Demgegenüber gehen vertikale Verbindungen ebenso wie Kooperationen mit Wissensdienstleistern mit einem höheren Anteil der Stückkostensparnis auf Basis neuartiger Prozesse einher. Die Teilnahme an horizontalen Kooperationen innerhalb einer Branche scheint hingegen nicht mit einer höheren Innovationsperformance verbunden zu sein, was auf die Nachteile und Risiken einer solchen Zusammenarbeit hindeutet.

Die empirische Untersuchung findet Unterstützung für die Hypothese, dass Unternehmen, die sich an Innovationskooperationen beteiligen und in

diesem Kontext über ein heterogenes Partnerportfolio verfügen, das eine Vielzahl nicht-redundanter Verbindungen umfasst, seltenes und wertvolles Wissen aus unterschiedlichen Quellen kombinieren und in der Folge eine überlegene Innovationsperformance aufweisen. Die Untersuchung zeigt einen positiven Zusammenhang zwischen der Portfolioheterogenität und dem Umsatzanteil neuer Produkte ebenso wie der Kostenersparnis, die durch Prozessinnovationen realisiert werden kann. In Übereinstimmung mit Argumenten der Transaktionskostentheorie kann jedoch gezeigt werden, dass eine steigende Anzahl nicht-redundanter Verbindungen nur bis zu einem gewissen Grade mit einer höheren Innovationsperformance verbunden ist. Ab einer gewissen Anzahl an Verbindungen nimmt die Performance ab. Bis zu welcher Anzahl an Verbindungen ein Unternehmen in der Lage ist, von einem zusätzlichen Ressourcenzugang zu profitieren, scheint von zusätzlichen Kontextfaktoren wie seiner Größe und seiner Sektorzugehörigkeit abhängig zu sein.

In einem weiterführenden Schritt untersucht die Arbeit, inwiefern Unternehmen innerhalb eines bestimmten Regierungsbezirkes von den offenen Innovationsaktivitäten der übrigen Akteure innerhalb desselben Bezirkes im Sinne positiver Externalitäten profitieren können. Die Untersuchung fußt auf der Annahme, dass Diffusions- und Lerneffekte einen externen Nutzen stiften, wohingegen Wettbewerbseffekte dazu führen können, dass die Innovationsperformance der Unternehmen innerhalb der Re-

gion mit steigendem Ausmaß der Anwendung offener Innovationspraktiken durch benachbarte Unternehmen abnimmt. Die empirischen Befunde deuten auf positive Externalitäten überregionaler Innovationskooperationen im Hinblick auf die Einführung radikaler Produktinnovationen hin. Die Ergebnisse legen nahe, dass derartige Verbindungen dazu beitragen können, seltenes und wertvolles Wissen zwischen den beteiligten Parteien zu transferieren, das anschließend aufgrund der Arbeitskräftemobilität sowie interorganisationalen Kontakten im Sinne eines Spillover-Effektes diffundiert, wovon die Unternehmen innerhalb einer Region durch eine höhere Innovationsperformance profitieren. Im Falle unilateraler Suchstrategien, die keine aktive Zusammenarbeit erfordern, zeigen die Resultate einen negativen Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Wissenssuche der Akteure einer Region und der durchschnittlichen Innovationsperformance der Unternehmen. Aus theoretischer Sicht können derartige Strategien zu einem „market stealing effect“ führen, der den Anreiz zur Investition reduziert, da Unternehmen, die einen ungewollten Wissensabfluss antizipieren, damit rechnen müssen, dass sie sich die Erträge aus dem neu geschaffenen geistigen Eigentum nur in eingeschränktem Ausmaß aneignen können.

👤 Lukas Holling

☎ (0251) 83-2 29 06

✉ lukas.holling@
wiwi.uni-muenster.de

Wettbewerb, Investitionen und die effiziente Marktregulierung in der Telekommunikation

Die Auswirkungen von Infrastrukturwettbewerb auf telekommunikationspolitische Ziele

Die Forschungsarbeit kommt zu dem Ergebnis, dass Infrastrukturwettbewerb als eine Ausprägung von Gegenmacht in regulierten Sektoren komplementär zu den Zielen der sektorspezifischen Regulierung beitragen kann.

Seit dem 1. Januar 1998 ist in Deutschland der Telekommunikationssektor Gegenstand der sektorspezifischen Regulierung. Die sektorspezifische Regulierung verfolgt festgelegte telekommunikationspolitische Ziele, wird von der Bundesnetzagentur angewendet und wird in regelmäßigen Abständen durch die Monopolkommission beurteilt. Die Beurteilung der effizienten Marktregulierung wird auf Grundlage der Marktentwicklung vorgenommen. Zu den telekommunikationspolitischen Zielen zählen bspw. die Wahrung von Verbraucherinteressen, die Sicherstellung des chancengleichen Wettbewerbs, die Entwicklung des Binnenmarktes sowie die Sicherstellung gleichartiger Grundversorgung mit Telekommunikationsdiensten zu erschwinglichen Preisen. Am 10. Mai 2012 wurde die Beschleunigung des Ausbaus von hochleistungsfähigen öffentlichen Telekommunikationsnetzen der nächsten Generation zu den Zielen hinzugefügt. Das Bundesministerium für Verkehr und Infrastruktur bezeichnet die flächendeckende Versorgung mit Breitbandanschlüssen sowie den Aufbau von Gigabitnetzen als eine Grundvoraussetzung wirtschaftlichen Wachstums und steigenden Wohlstands. Die Zielsetzung sei

zudem notwendig, um Deutschlands Position als weltweit führenden Innovations- und Technologiestandort zu sichern.

Eine zunehmende Vielfalt telekommunikationspolitischer Ziele kann die sektorspezifische Regulierung vor erhebliche Herausforderungen stellen. Nach Haucap, Lange & Wey muss eine gegebene Zielvielfalt notwendigerweise zu Zielkonflikten führen, wobei für eine erfolgreiche Umsetzung des Rechtsakts „... die einzelnen Ziele durch eine Mehrzielbehörde gewichtet und gegeneinander abgewogen werden sollen.“ (Haucap, Lange & Wey 2012, 3). Külpe & Berthold erklären, dass im Fall konfliktärer Zielbeziehungen abzuwägen ist, welchem Ziel im Konfliktfall der Vorrang einzuräumen ist (Schmidt 2019, 34 in Anlehnung an Külpe & Berthold 1992, 83ff.). Nach Schmidt muss das Kriterium der Widerspruchsfreiheit von Zielen gegeben sein, damit rationale Entscheidungen getroffen werden können (Schmidt 2019, 34). Im Bereich der Telekommunikation hat die Zugangsregulierung den Marktzugang europäischer Wettbewerber sowie Verbraucherinteressen gefördert. Niedrige Zugangspreise sind kompatibel mit einem attraktiven Marktzugang und niedrigen Endkun-

denpreisen. Niedrige Endkundenpreise können zudem zu einer Grundversorgung zu erschwinglichen Preisen beitragen. Nicht kompatibel sind niedrige Zugangspreise hingegen mit Investitionsanreizen eines regulierten Unternehmens. Die fortlaufende Anwendung der Zugangsregulierung ist damit im Rahmen der sektorspezifischen Regulierung ein Hindernis für die Beschleunigung des Ausbaus von hochleistungsfähigen Netzen und insofern eine Herausforderung für die sektorspezifische Regulierung. Die Monopolkommission sieht in dem aktuellen Stand der Marktentwicklung keine Ansatzpunkte für einen vollständigen Regulierungsverzicht (11. Gutachten Telekommunikation), weshalb der Zielkonflikt zwischen der Anwendung der Zugangsregulierung und der Beschleunigung des Ausbaus hochleistungsfähiger Netze anhalten wird.

Die Entwicklung von Infrastrukturwettbewerb könnte zu neuen Erkenntnissen für die Beurteilung der effizienten Marktregulierung beitragen. Sie könnte insbesondere Auswirkungen auf solche Zielvariablen haben, die durch die sektorspezifische Regulierung aufgrund der gegebenen Zielvielfalt nur kompromissweise realisiert werden können. Die Entwick-

lung von Infrastrukturwettbewerb ist dann ein Konzept, das sich komplementär zur sektorspezifischen Regulierung auswirken könnte. Es soll deshalb die Fragestellung beantwortet werden: Trägt der Infrastrukturwettbewerb zur Erfüllung telekommunikationspolitischer Ziele insb. der Beschleunigung des Ausbaus von hochleistungsfähigen öffentlichen Telekommunikationsnetzen der nächsten Generation bei? Hierzu wird zunächst die Entwicklung von Infrastrukturwettbewerb in Deutschland im Lichte der Fusionskontrolle sowie auf Grundlage der Expansions- und Vermarktungserfolge qualitativ und quantitativ erfasst. Im Anschluss werden Investitionswirkungen von Infrastrukturwettbewerb empirisch geschätzt. Die empirischen Ergebnisse zu Entwicklung und Auswirkungen von Infrastrukturwettbewerb sollen anschließend auf eine Diskussion der Bedeutung von Institutionen und des Gegenmachtkonzepts in regulierten Sektoren ausgeweitet werden. Der Fokus auf eine ausgewählte Marktentwicklung und institutionelle Faktoren soll neue Perspektiven auf die effiziente Marktregulierung eröffnen. Die quantitativen Untersuchungen werden vorwiegend auf Grundlage von Daten durchgeführt, die durch die Europäische Kommission zur Verfügung gestellt wurden. Die Investitionswirkungen werden anhand von 28 EU-Staaten im Zeitraum von 2004 bis 2018 geschätzt. Für die Identifikation von Expansions- und Vermarktungserfolgen von HFC-Netzen in Deutschland werden verschiedene Datenbanken der Europäischen Kommission miteinander kombiniert. Die

Evaluation wird für den Zeitraum 2012 bis 2018 durchgeführt. Die Darstellung von Infrastrukturwettbewerb in Deutschland im Lichte der Fusionskontrolle wird an die in den Fusionsdatenbanken enthaltene Berichterstattung von Bundeskartellamt und der Europäischen Kommission angelehnt. Darstellungen und Untersuchungen gehen über die Tätigkeitsberichte der Bundesnetzagentur und den Auftrag der Monopolkommission hinaus.

Vorliegende Ergebnisse zeigen, dass Betreiber von HFC-Netzen in Deutschland expandieren und ihre Vermarktungspotentiale erhöhen. Der relative Expansionserfolg bedeutet, dass der Fußabdruck von HFC-Netzen im Festnetz zunimmt und Verbraucher zunehmend zwischen Zugangsanbietern wählen können. Der relative Vermarktungserfolg zeigt, dass relativ zu der Anzahl neuer Nutzer in Festnetzen mehr als jeder zweite Nutzer in HFC-Netzen erschlossen wird. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass Betreiber von HFC-Netzen neue Nutzer erschließen oder für jeden zweiten neuen Nutzer in Festnetzen einen Bestandskunden aus anderen Festnetzen abwerben. Beide Szenarien deuten auf einen Vermarktungserfolg von HFC-Netzen hin. Es kann gezeigt werden, dass Konzeption und Anwendung der europäischen Fusionskontrolle zur Konsolidierung von Kabelnetzbetreibern und der Entwicklung von Infrastrukturwettbewerb beigetragen hat. Schließlich kann auf Grundlage der Untersuchung von Investitionswirkungen gezeigt werden, dass sich die positive Entwicklung von Infrastrukturwettbewerb

auch positiv auf den Ausbau von Breitbandanschlüssen ausgewirkt hat. Die Forschungsarbeit kommt zu dem Ergebnis, dass Infrastrukturwettbewerb als eine Ausprägung von Gegenmacht in regulierten Sektoren komplementär zu den Zielen der sektorspezifischen Regulierung beitragen kann und institutionelle Faktoren zur Entwicklung von Infrastrukturwettbewerb beigetragen haben. Der Infrastrukturwettbewerb ist insbesondere geeignet, um die Beschleunigung des Ausbaus hochleistungsfähiger Netze zu unterstützen. Um eine erfolgreiche Zielerfüllung im Telekommunikationsmarkt zu erreichen wird empfohlen, neben der sektorspezifischen Regulierung alle möglichen institutionellen Faktoren und darauf aufbauende Entwicklungen für eine Feinabstimmung der effizienten Marktregulierung zu berücksichtigen.

Literaturquellen:

- Haucap, J., Lange, M. R. J. & Wey, C. (2012). Nemo Omnibus Placet: Exzessive Regulierung und staatliche Willkür; in: Ordnungspolitische Perspektiven Nr. 27, Düsseldorf.
- Külp, B. & Berthold, N. (1992), Grundlagen der Wirtschaftspolitik, München.
- Schmidt, A. (2019). Theorie der Wirtschaftspolitik; in: Apolte, T., Erlei, M., Göcke, M., Menges, R., Ott, N. & Schmidt, A. (Hrsg.): Kompendium der Wirtschaftstheorie III, eBook, S. 1-114.

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

Bachelor-/Masterarbeiten

Mit der Preisgabe von Daten bezahlen?

Eine ökonomische Diskussion über Auswirkungen von Konsumententracking auf die Wohlfahrt und möglichen wirtschaftspolitischen Handlungsbedarf

Angesichts der Einführung der Datenschutzgrundverordnung (DSVGO) und der allgemeinen Debatte um den Regulierungsbedarf bei Digitalplattformen stellt sich die Frage, welche Wohlfahrtswirkungen aus der Datenpreisgabe und dem Konsumententracking hervorgehen.

Mit der Einführung der DSVGO wurde versucht, die Ausnutzung einer marktmächtigen Position, die durch die Sammlung von großen Datenbeständen bedingt ist, zu begrenzen. Gerrit Bruns analysiert in seiner Arbeit, inwiefern Konsumententracking potentiell zu einer asymmetrischen Informationsverteilung führen könne, welche Daten sammelnde Plattformen dafür nutzen könnten, das Marktergebnis zum eigenen Vorteil zu beeinflussen.

Grundvoraussetzung hierfür sei nicht nur das Sammeln entsprechender Daten, sondern auch die Fähigkeit, Kundenprofile aus gesammelten Daten zu generieren. Da vorrangig große etablierte Anbieter hierzu in der Lage seien, können diese durch ihre überlegenen Fähigkeiten einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzielen. Deziert geht Bruns auf den möglichen Spielraum für die Implementierung personalisierter Preise ein. Eine effiziente Implementierung personalisierter Preise würde der Preisdifferenzierung ersten Grades entsprechen,

wie sie von Pigou im Jahr 1920 beschrieben wurde. Dieser betrachtete diesen Ansatz der Preisdifferenzierung seinerzeit als hypothetisches Konstrukt, da eine solche Implementierung mit prohibitiv hohen Kosten verbunden sei. Es wird aufgezeigt, dass die Kosten, individuelle Kundenprofile auf Basis gesammelter Daten zu erstellen, durch die technischen Möglichkeiten zwar gesunken seien, allerdings die fehlende öffentliche Akzeptanz die Einführung der Preisdifferenzierung ersten Grades weiterhin verhindern würde.

Die DSVGO sei insgesamt ein zielführendes Instrument, um die Möglichkeiten von Plattformen zu begrenzen, durch das Sammeln von Daten eine überlegene Wettbewerbsposition zu erlangen. Allerdings seien Einverständnisabfragen in der Regel optisch so ausgestaltet, dass Verbraucher dazu verleitet seien, den Plattformen einen weitreichenden Spielraum für die Datenerhebung zu erlauben. Konkretere Vorgaben bei der Ausgestaltung der Einverständnisabfrage könnten die

Verbraucherinteressen noch wirksamer wahren.


Als weitere Quelle wohlfahrtsmindernden Verhaltens werden Preisalgorithmen identifiziert, mittels derer Konkurrenten implizite Kartellpreise hervorbringen könnten. Deshalb sei eine Offenlegungspflicht von Preissetzungsalgorithmen zu empfehlen. Diese könnte allerdings nur bei internationaler Kooperation von Regulierungsbehörden effektiv implementiert werden.


Insgesamt gelingt es, die theoretischen Grundlagen zur Preisdifferenzierung mit den technischen Implementierungsmöglichkeiten gut zu verknüpfen, ohne die soziale Dimension dabei zu vernachlässigen.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Gerrit Bruns verfasst.

 Matthias Vogt

 (0251) 83-2 28 92

 matthias.vogt@ifg-muenster.de

Die Kompatibilität von Unternehmenskulturen als Erfolgsfaktor im M&A-Prozess?

Eine fallbasierte ökonomische Analyse

Die Kompatibilität von Unternehmenskulturen verkörpert einen wesentlichen Aspekt in der Integrationsphase eines M&A-Prozesses. Oftmals kann diese gar als ein kritischer Erfolgsfaktor angesehen werden.

Im Rahmen globalisierter Wettbewerbsanforderungen wird dem Faktor „Unternehmenskultur“ eine immer wichtigere Bedeutung bei M&A-Transaktionen zuteil. Speziell bei grenzüberschreitenden Fusionen kann sich diese als erfolgskritisch erweisen. In dieser Arbeit wird sich einem in der Literatur bewährten Kultur-ebenenmodell bedient, das um ausgewählte Kulturdimensionen ergänzt wird. Auf Basis theoretischer Zusammenhänge sowie einer umfassenden Studie relevanter Literatur wird überdies ein insgesamt dreistufiger Interview-Leitfaden für das konkrete

Fallbeispiel Linde/Praxair konzipiert und in insgesamt sieben Experteninterviews mit leitenden Angestellten beider Konzerne angewandt. Auf Grundlage eines festen Kategoriensystems findet im Anschluss eine Kodierung der wörtlichen Transkripte statt. Die resultierenden Zitate dienen als qualitative Datenbasis der Analyse, in welcher die ehemaligen Unternehmenskulturen beider Konzerne umfassend dokumentiert (Pre-Merger) sowie deren Kompatibilität hinsichtlich einer neuen Unternehmenskultur dargelegt werden (Post-Merger). Im Ergebnis wird festgestellt,

dass bereits ein in der Pre-Merger-Phase vorhandenes Bewusstsein über die Relevanz einer positiven Wirkung der Unternehmenskultur einen Erfolgsfaktor verkörpert, welcher sich im weiteren Transaktionsverlauf noch intensivieren kann.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Maxime Strompen verfasst.

➔ Robin Schupp

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ robin.schupp@ifg-muenster.de

Einheit von Eigentum und Leitung als Differenzierungsmerkmal?

M&A-Charakteristik von börsennotierten Konzernen und Familienunternehmen

Obwohl sich Mergers und Akquisitionen zu einem zentralen Instrument der strategischen Führung von Familienunternehmen entwickelt haben, sind deren Charakteristika bislang noch wenig erforscht.

Rund 90 Prozent aller Unternehmen in Deutschland sind familiengeführt, weshalb diese auch häufig als ein Rückgrat der deutschen Wirtschaft bezeichnet werden. Im Gegensatz zu börsennotierten Konzernen, deren M&A-Prozesse in der empirischen Wirtschaftsforschung bereits hinreichende Beachtung finden, bieten sich im Hinblick auf die M&A-Charakteristika von Familienunternehmen noch viele ungeklärte Fragen. Im Rahmen der Arbeit wird sich daher zunächst einem festen Analyserahmen zu diversen Charakteristika bedient,

welcher Unterschiede zwischen beiden Betriebsformen verdeutlicht. In einem zweiten Schritt wird auf Basis der Prinzipal-Agent-Theorie analysiert, ob und inwiefern sich die in Familienunternehmen vorherrschende Einheit von Eigentum und Leitung auf die Höhe resultierender Agency-Kosten auswirken kann. Im Rahmen einer komparativen Fallstudie werden die Unternehmen B. Braun sowie Siemens Healthineers herangezogen. Im Ergebnis wird festgestellt, dass die M&A-Entscheidung vor allem von der jeweiligen Ausprägung von Ei-

gentum und Leitung beeinflusst und diese – im Gegensatz zur Situation in börsennotierten Konzernen – weniger häufig durch rein finanzielle Ziele getrieben wird.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Benedikt Kühne verfasst.

➔ Robin Schupp

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ robin.schupp@ifg-muenster.de

Automobilhersteller als Investoren in der Bundesliga

Eine ökonomische Analyse

Der Einfluss von Investoren im deutschen Profifußball wird öffentlich emotional und kontrovers diskutiert. Die konkreten Beziehungen zwischen Investoren und Vereinen in der deutschen Fußball-Bundesliga werden analysiert und untersucht, ob die Kapitalbeteiligungen von Automobilkonzernen an deutschen Profifußballvereinen auf einer geeigneten Partnerwahl basieren.

Zunächst zeigt Irfan Osman Fahrig auf, dass die Einflussnahme von Investoren im deutschen Profifußball begrenzt sei, da über 50 Prozent der Stimmrechte einer Lizenzspielerabteilung beim eingetragenen Verein verbleiben müssen. Dennoch hätten 14 der 18 Vereine in der 1. Fußball-Bundesliga Kapitalgesellschaften gegründet, um sich externen Investoren zu öffnen. Mittels Partnerfitanalyse wird aufgearbeitet, inwiefern die Kapitalbeteiligung von Audi an der FC

Bayern München AG auf einer geeigneten Partnerwahl basiert. Während Audi von der Bekanntheit des FC Bayern München profitiere, seien die Vorteile für den FC Bayern München finanzieller Natur. Der sportlich erfolgreiche FC Bayern München sei aber allgemein für Investoren attraktiv. Die Beteiligung der Volkswagen AG am VfL Wolfsburg hingegen sei durch ein einseitiges Abhängigkeitsverhältnis geprägt. Es wird so verdeutlicht, dass die Rolle von Investo-

ren im Fußball differenziert zu betrachten ist.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Irfan Osman Fahrig verfasst.

➔ Matthias Vogt

☎ (0251) 83-2 28 92

✉ matthias.vogt@
ifg-muenster.de

Privatisierungen – eine Erfolgsgeschichte?

Eine kritische Analyse von Privatisierungen im deutschen Verkehrssektor

Die Privatisierung öffentlicher Infrastruktur könnte angesichts des enger werdenden finanziellen Spielraums des Staates wieder an Bedeutung gewinnen. Es stellt sich die Frage, inwiefern bisherige Privatisierungsvorhaben den Erwartungen an mögliche Effizienzgewinne gerecht wurden.

Florian Korte stellt heraus, dass die Bereitstellung von Verkehrsinfrastruktur eine öffentliche Aufgabe sei, die allerdings nicht zwangsläufig durch staatliche Institutionen erbracht werden müsse. Verschiedene Institutionalisierungsmöglichkeiten der Privatisierung werden dargelegt. Strukturiert werden Kriterien herausgearbeitet, anhand derer der optimale Privatisierungsgrad bestimmt werden kann. Ein Staatseingriff sei demnach nur zu rechtfertigen, wenn ein Marktversagenstatbestand vorliege.

Diesen Analyserahmen wendet Florian Korte dann auf Privatisierungen im

deutschen Schienenverkehrssektor an. Bei der Schieneninfrastruktur handele es sich um ein natürliches resistentes Monopol, welches eine staatliche Erbringung oder zumindest regulatorische Eingriffe erforderlich mache. Durch einen mit der Privatisierung einhergehenden Bürokratieabbau sowie der Einstellung unrentabler Strecken sei die produktionstechnische Effizienz erhöht worden.

Darüber hinaus wird dieser Analyse-rahmen auch auf öffentlich-privaten Partnerschaften (ÖPPs) bei Bau und Betrieb von Autobahnen angewandt. Den Effizienzgewinnen der Organisa-

tionsprivatisierung durch ÖPPs stünden hohe Transaktionskosten aufgrund hoher Umweltrisiken gegenüber. Insgesamt seien die Effizienzgewinne dadurch geringer ausgeprägt.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Florian Korte verfasst.

➔ Matthias Vogt

☎ (0251) 83-2 28 92

✉ matthias.vogt@
ifg-muenster.de

Das Klimaschutzprogramm 2030

Eine ökonomische Analyse der Effizienz

Im Rahmen der Klimadebatte im vergangenen Jahr hat die Bundesregierung das sogenannte „Klimaschutzprogramm 2030“ verabschiedet. Dieses enthält verschiedene Maßnahmen, die zum Erreichen der von Deutschland zugesagten Klimaziele beitragen sollen.

Die Arbeit von Celina Kottmann untersucht auf Basis ökonomischer Theorie zur CO₂-Bepreisung die Effizienz der geplanten Maßnahmen. Dabei legt sie dar, dass unter vollständiger Information die Wirkungen einer Preis- und Mengenlösung identisch wären. Unter Unsicherheit ist jedoch der Verlauf der Grenzschädigungs- und Vermeidungskosten relevant. Kurzfristig ist demnach eine CO₂-Abgabe zu bevorzugen, da diese Planungssicherheit schafft. Langfristig spricht hingegen die Rentabilität von Investitionen für die Anwendung eines Emissionshandelssystems. Sie

kommt zu dem Schluss, dass das Klimaschutzprogramm diesen Anforderungen mit der Einführung einer CO₂-Abgabe, die von 2021 bis 2025 schrittweise ansteigen soll, weitgehend gerecht wird. Danach sollten die Sektoren Wärme und Verkehr idealerweise in das europäische Emissionshandelssystem eingebunden werden. Allerdings wird kritisiert, dass bisher keine Planungssicherheit bezüglich der Regelung nach 2026 vorliegt, was sich investitionshemmend auswirken könnte. Die Gefahr, dass durch zu strenge Vorgaben emissionsintensive Sektoren ins Ausland verdrängt wer-

den könnten, wird hingegen als gering eingeschätzt, da die Güter Mobilität und Heizen höchstens in Grenzregionen durch Angebote aus Nachbarländern substituiert werden könnten.

📌 Information

Die Bachelorarbeit wurde von Celina Kottmann verfasst.

➡ Kilian Baumann

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ kilian.baumann@ifg-muenster.de

„BREXIT“ und seine potenziellen Auswirkungen

Eine Untersuchung für grenzüberschreitende Fusionen unter Berücksichtigung kartellrechtlicher Veränderungen

Was wäre, wenn Großbritannien die EU ohne ein Abkommen verlassen hätte? Diese Fragestellung regt heute zu kontrafaktischen Forschungen an.

Die Bachelorarbeit greift das Szenario eines harten Brexits auf und behandelt die Frage, wie sich jener auf europäisch-britische Unternehmenszusammenschlüsse ausgewirkt hätte. Eine erste Erkenntnis war, dass ein harter Austritt aus der EU mit dem Verlust vieler bürokratischer Erleichterungen einhergeht. Großbritannien scheidet in diesem Szenario aus dem Binnenmarkt aus, eine einheitliche Wettbewerbsprüfung ist nicht mehr möglich, auf grenzüberschreitende Zusammenschlüsse kommen datenschutzrechtliche Herausforderungen zu – kurz: Die Kosten grenzüberschreitender Unter-

nehmenszusammenschlüsse steigen signifikant an. Um die Auswirkungen eines harten Brexits auf die Organisationsform von Unternehmenszusammenschlüssen zu untersuchen, wurde eine Transaktionskostenanalyse nach Coase und Williamson durchgeführt. Im Ergebnis konnte festgehalten werden, dass die steigenden Transaktionskosten zu einer stärkeren institutionellen Absicherung von Unternehmenszusammenschlüssen führen dürften. Die größere strategische Bedeutung von europäisch-britischen Zusammenschlüssen in Kombination mit der politischen Unsicherheit und den erhöh-

ten Transaktionskosten hätte im Falle eines harten Brexits die Art der grenzüberschreitenden Zusammenschlüsse verändert. Ob die Länder und Unternehmen diesen strukturellen Wandel erfolgreich bewältigt hätten, bleibt dabei offen.

📌 Information

Die Bachelorarbeit wurde von Jakob Rohner verfasst.

➡ Maik Dombrowa

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ maik.dombrowa@ifg-muenster.de

Das Corona-Restrukturierungsverfahren in der Automobilbranche

Ein wohlfahrtsförderndes Instrument?

Die Automobilbranche wurde von der Corona-Pandemie hart getroffen. Im Rahmen eines vom VDA initiierten Konzepts können auf Basis eines Restrukturierungsverfahrens kooperative Absprachen erfolgen.



Unternehmen haben im Zuge der Corona-Krise weltweit ihre Produktion einstellen oder sogar komplett herunterfahren müssen. Vor allem für die hochkomplexen Lieferketten vieler Zulieferer innerhalb der Automobilbranche kann ein solcher Umstand mittelfristig existenzgefährdend sein. Das Bundeskartellamt ist zu dem Entschluss gekommen, dass es von einer vertieften kartellrechtlichen Prüfung im Rahmen der Maßnahmen eines „Corona-Restrukturierungsverfahrens“ absieht. Allgemein ist hierunter ein temporäres Kriseninstrument zu verstehen, das den Stakeholdern, von

unverschuldet in die wirtschaftliche Schieflage geratenen Unternehmen, ermöglichen soll, auf den Einzelfall abgestimmte Maßnahmen zur Unterstützung der Lieferanten zu ergreifen, bevor diese durch eine Insolvenz die wichtigen Lieferketten unterbrechen. Hierzu ist vor allem eine umfassende Koordination, insbesondere in Form eines stärkeren Informationsaustauschs als üblicherweise, notwendig. In dieser Arbeit werden anhand der Prinzipien des Wettbewerbserhalts, des Erhalts effizienter Strukturen sowie der abzuwägenden Problematik eines zu umfassenden Informations-

austauschs potenzielle Effizienzvorteile des Vorhabens herausgefiltert. Insgesamt steht die Entscheidung des Bundeskartellamts im Einklang mit den zugrundeliegenden, wettbewerbsökonomischen Leitlinien.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Carolin Röttger verfasst.

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

Religiös und ethisch handelnde Banken

Eine empirische Untersuchung der Performance seit der Finanzkrise in Deutschland

Aufgrund der Finanzkrise im Jahr 2008 haben viele Menschen das Vertrauen in das konventionelle Bankensystem verloren und sind auf der Suche nach neuen Möglichkeiten, ihr Geld sicher anzulegen.

Demzufolge haben alternative Banken in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Mögliche Alternativen zu den konventionellen Banken sind ethische oder religiöse Banken. Mit Blick auf die Gesellschaft ist festzustellen, dass ethische Banken einen Vorteil gegenüber religiösen Banken haben. Experteninterviews zufolge liegt der Grund insbesondere in der Modernität und dem Verständnis für neue Entwicklungen, die vermehrt ethische Banken aufweisen. Vor diesem Hintergrund hat die vorliegende Arbeit eine empirische Untersuchung

der Performance der religiösen und ethisch handelnden Banken seit der Finanzkrise in Deutschland durchgeführt. Gemäß der CAMEL-Analyse kann ein Vorteil einer der beiden Gruppen nicht festgestellt werden. Hierzu wurde eine univariate Varianzanalyse durchgeführt, um die erste Einschätzung aus der CAMEL-Analyse auf statistische Signifikanz zu überprüfen. Das Ergebnis zeigt, dass die aufgestellte Hypothese nicht verworfen werden kann. Allerdings sollten in zukünftigen Untersuchungen Aspekte, wie z. B. makroökonomi-

sche Daten sowie CO₂-Bilanzen von Banken untersucht werden. Auch ein Vergleich mit anderen Bankgruppen in Deutschland, wie z. B. Genossenschaftsbanken, ist von hoher Relevanz.

Information

Die Masterarbeit wurde von Anna-Christina Beiker verfasst.

 **Youssef Sanati**
 (0251) 83-2 28 01
 youssef.sanati@ifg-muenster.de

Common Ownership in Europa

Eine empirische Analyse der Auswirkungen gemeinsamer Eigentümerstrukturen auf die unternehmerische Finanzplanung

Weltweit ist eine Zunahme professionell verwalteter Vermögen zu verzeichnen. Damit einhergehend steigt auch die Bedeutung der von institutionellen Investoren gehaltenen Unternehmensbeteiligungen.

Vor diesem Hintergrund befasst sich Oliver Psyk in seiner Masterarbeit mit der Entwicklung gemeinsamer Eigentümerstrukturen und deren Auswirkungen auf Unternehmensentscheidungen. Konkret ging er der Frage nach, ob der Anteil an Cash-Einlagen bei europäischen Telekommunikationsunternehmen sinkt, sofern diese über gemeinsame Investoren indirekt miteinander verflochten sind.

Es erfolgte eine deskriptive Analyse und empirische Untersuchung von Paneldaten im Zeitraum 1997-2019. Der

zunehmende Trend gemeinsamer Eigentümerstrukturen, der seit einigen Jahren in den USA zu beobachten ist, konnte auch für Europa bestätigt werden. Jedoch konnte kein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen Common Ownership und unternehmerischen Kassenbeständen festgestellt werden. Die Erkenntnisse der Arbeit deuten darauf hin, dass sich die Resultate einzelner Branchenstudien und konkret jener aus dem US-amerikanischen Raum nicht verallgemeinern beziehungsweise nicht ohne

Weiteres auf das europäische Umfeld übertragen lassen. Die Gründe hierfür sind insbesondere auf strukturelle Gegebenheiten zurückzuführen.

Information

Die Masterarbeit wurde von Oliver Psyk verfasst.

➔ Samet Kibar

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ samet.kibar@ifg-muenster.de

Distressed Mergers

Eine Analyse der Krisenindikatoren bei der Untersuchung des Erfolgs von Distressed Mergers

Distressed Mergers – also Unternehmensübernahmen eines Unternehmens in Schieflage – gewinnen aktuell hohe Relevanz. Deshalb stellt sich umso mehr die Frage nach den Erfolgsdeterminanten solcher Transaktionen, die in dieser Arbeit untersucht werden.

Die Untersuchung des Aufkaufs von notleidenden Unternehmen gewinnt in der aktuellen Corona-Krise erheblich an Bedeutung. Die Arbeit von Ashkan Morady untersucht, welche Erfolgsfaktoren bei diesen sogenannten Distressed Mergers identifiziert werden können. Dabei gilt es, zwei empirische Herausforderungen zu meistern. Erstens sind die notleidenden Fälle unter den Fusionsfällen zu identifizieren und zweitens müssen danach Hypothesen zu den möglichen Erfolgsfaktoren formuliert werden.

Für die Identifikation kann z.B. ein bestehendes Insolvenzverfahren genutzt werden, was jedoch die Fallzahl deutlich einschränkt. Alternativ können Erfolgskennzahlen verwendet werden. Mehrjährige Verluste werden dann als Indikator für ein notleidendes Unternehmen gewählt. Bezüglich des Transaktionserfolges werden Faktoren wie die Branchenzugehörigkeit, Transaktionserfahrung, das Größenverhältnis der beteiligten Unternehmen, der Kaufpreis oder auch die Leistungsfähigkeit des Käufers im

Vorfeld der Akquisition beschrieben. Gerade die Leistungsfähigkeit des Käuferunternehmens erweist sich dabei als wichtig für den Erfolg.

Information

Die Masterarbeit wurde von Ashkan Morady verfasst.

➔ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@ifg-muenster.de

Berichte aus der Lehre

Kooperieren 2021

Seminare zur Unternehmenskooperation

Im Rahmen der Seminare zur Unternehmenskooperation befassten sich Bachelorstudierende mit aktuellen Kooperationsfällen aus der Praxis. Masterstudierende untersuchten vor allem interne Treiber sowie weitere wirtschaftliche Kalküle für Mergers und Akquisitionen. Die Fallanwendungen der diversen Theorieansätze sorgten hierbei für vielschichtige Ergebnisse und lebhaft Diskussionen.

Wie bereits im letzten Semester fand das Angebot des UK-Seminars, den gegebenen Umständen zum Trotz, vielfachen Zuspruch unter den Studierenden. Auch diesmal stand ein umfassender Themenpool spannender Praxisfälle zur Verfügung, aus dem sich die Studierenden bedienen konnten. Die Bearbeitung konnte, in konkreter Abhängigkeit des gewählten Themas, entweder auf Deutsch oder Englisch erfolgen. Zur Gewährleistung eines fundierten Verständnisses der Kooperationsthematik wurden nach Erstellung der schriftlichen Seminararbeiten Seminare in Kleingruppen abgehalten. Diese fanden, wie bereits im Sommersemester, als Webkonferenzen statt, welche technisch einwandfrei durchgeführt werden konnten.

Im Bachelorseminar „Aktuelle Fälle“ analysierten die Studierenden beispielsweise eine horizontale Kooperation zwischen den Automobilherstellern BMW und Jaguar Land Rover, deren Kooperationsinhalte den gemeinsamen Zugriff auf eine Motorenpalette sowie die Entwicklung derzeit gefragter Elektroantriebe umfassen. Die Motivation beider Konzerne ist hierbei im Wesentlichen der Know-how-Vorsprung neuer bzw. disrupti-

ver Marktteilnehmer. Als theoretische Basis diente eine Untersuchung des zugrundeliegenden Partnerfit. Überdies wurde eine Kooperation zwischen Daimler und Volvo im Bereich der gemeinsamen Entwicklung von Brennstoffzellen für LKW mittels der Transaktionskostentheorie beleuchtet. Im Speziellen handelt es sich um die Gründung eines 50-50-Joint-Ventures, in welchem die F&E-Vorhaben räumlich und unter ausgeglichenem Investitionsrisiko zusammengefasst werden. Die Masterstudierenden analysierten im Rahmen des Moduls

„Aktuelle M&A-Fälle“ zum Beispiel die Übernahme von Honey durch PayPal aus einer einzelwirtschaftlichen Perspektive. Hierbei werden maßgeblich das Motiv der Effizienz- und Synergiehebung sowie des Zugriffs auf Ressourcenerweiterungen als ausschlaggebende Faktoren für die Transaktion dokumentiert. Insbesondere wird mit der Integration von Honey in die PayPal-Plattform ein insgesamt größerer Stellenwert beider Unternehmen beim Endkunden angestrebt. Überdies wurde der Kauf von C&S Electric durch den Siemens-Konzern beleuchtet. Als übergeordnetes Ziel wurde offiziell die Bedienung einer steigenden Nachfrage nach Niederspannungsstromverteilungen in Indien kommuniziert. So erwarb Siemens im letzten Jahr 99 Prozent des Aktienkapitals von C&S für rund 267 Millionen Euro. Aus institutionenökonomischer Sicht ergibt sich, dass diese Übernahme aufgrund der hohen spezifischen Investitionen gerechtfertigt erscheint.

📌 **Ausgewählte Seminarthemen**

- RTL Deutschland und die Native-Advertising-Plattform Outbrain schließen eine Technologiepartnerschaft – Eine Analyse des Partnerfit
- Alstom kauft Zugsparte von Bombardier – Eine Analyse auf Basis der Marktmachttheorie
- NDGIT – How to structure cooperation projects to develop a business model? (in cooperation with auxmoney)
- Lending Club merges with Radius Bank – How to create value from their resources (in cooperation with auxmoney)

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

Wirtschaftspolitische Entwicklungen 2020/21

Seminar: Aktuelle Fälle der Wirtschaftspolitik (Bachelor)

Wie gewohnt fand auch im vergangenen Wintersemester das Wirtschaftspolitik-Seminar des IfG statt. In der zweiten Kohorte beschäftigten sich sieben Bachelorstudierende mit aktuellen wirtschaftspolitischen Fragestellungen. Im Mittelpunkt standen die Auswirkungen der Corona-Pandemie sowie deren wirtschaftspolitische Herausforderungen. Diskutiert werden u. a. die Maßnahmen der Bundesregierung zur Rettung gastronomischer Betriebe und des Einzelhandels in Zeiten eines sogenannten „Lockdowns“ oder die ökonomische Sinnhaftigkeit von Staatsbeteiligungen an Großkonzernen am Beispiel der Lufthansa. Außerdem wurden die Auswirkungen des BREXIT unter Anwendung politökonomischer Analysemethoden, die Effizienz von Studiengebühren sowie die Sinnhaftigkeit der Förderung von Wohneigentum untersucht.

Bei der zweiten Kohorte des abgelaufenen Wintersemesters handelte es sich um eine ganz besondere. Nachdem das Seminar: Aktuelle Fälle der Wirtschaftspolitik jahrelang zentraler und bei den Studierenden beliebter Bestandteil des Pools an Wahlpflichtveranstaltungen war, wird es ab sofort nicht mehr angeboten. Am 19. Januar 2021 kamen die sieben Kandidaten und Kandidatinnen ein letztes Mal zusammen, um die Ergebnisse aus ihren Seminararbeiten zu präsentieren und zu diskutieren. Das Format der digitalen Zusammenkunft hatte sich bereits in vorherigen Kohorten als praktikable Alternative zur Präsenzlösung bewährt und sollte auch diesmal einem qualitativ hochwertigen ökonomischen Austausch nicht im Wege stehen. Nachfolgend werden zwei besonders spannende Seminararbeiten und deren Kernergebnisse zusammengefasst.

Ein Studierender untersuchte die aus Sicht der britischen Regierung optimale Ausgestaltung des Austrittsabkommens zwischen der EU und Großbritannien im Rahmen des EU-Austritts. Vor diesem Hintergrund wurde vor allem auf die besondere Stellung

der britischen Rüstungsindustrie eingegangen. Hierfür wurde ein mikro- und politökonomisch fundiertes Modell kreiert, das Aufschluss darüber gibt, unter welchen Umständen bestimmte Verhandlungslösungen für die britische Regierung nutzenmaximal sind. Es wird aufgezeigt, dass ein „harter“ BREXIT sogar wünschenswert sein kann, wenn sich die britische Regierung dadurch die politische Zustimmung in der Wählerschaft wahrt. Zwar fußt die Analyse auf stark restriktiven Annahmen, gibt aber dennoch interessante Erklärungsansätze dafür, warum politische Entscheidungsträger unter Umständen ökonomisch irrationale Entscheidungen treffen können.

Eine Studierende diskutierte ausgewählte wirtschaftspolitische Maßnahmen zur Bewältigung der ökonomischen Auswirkungen der durch die Corona-Pandemie eingeführten Beschränkungen im öffentlichen Leben. Konkret wurde untersucht, ob die sogenannte Überbrückungshilfe und die vorübergehende Senkung der Mehrwertsteuer geeignete Ansätze darstellen, um dem Einzelhandel und dem gastronomischen Gewerbe aus der

Krise zu helfen. Festgehalten wurde, dass die Mehrwertsteuersenkung eine geringe Zielgenauigkeit aufweist, d. h. sich ihre positiven Auswirkungen nur begrenzt dort entfalten können, wo sie gewünscht sind. Gerade für die Gastronomie ist eine Steuersenkung in Zeiten quasi nicht vorhandener Nachfrage wirkungslos. Von der Mehrwertsteuersenkung hingegen hätten vornehmlich Online-Marktplätze, insbesondere Amazon, profitiert, weniger aber der stationäre Einzelhandel in den Innenstädten. Effizienter und zielgerichteter seien hingegen die Überbrückungshilfen, die aber wiederum nur dann wirksam sind, wenn sie zeitnah und mit möglichst geringem Bürokratieaufwand ausgezahlt würden.

Alle eingereichten Arbeiten fielen sehr erfreulich aus, was sich in qualitativ hochwertigen Diskussionen am Seminartag widerspiegelte.

👤 Maik Dombrowa
 ☎️ (0251) 83-2 28 96
 ✉️ maik.dombrowa@ifg-muenster.de

Alumni-Forum

Es geht auch digital, wenn es sein muss

IfG-Alumni-Netzwerktreffen 2021

Die Entscheidung war schnell getroffen. Sollte nach der pandemiebedingten Absage des IfG-Alumni-Treffens 2020 auch die Veranstaltung 2021, das 18. IfG-Netzwerktreffen ausfallen? Die Antwort konnte nur ein klares „Nein“ sein. Knapp vor Weihnachten musste die Entscheidung spätestens fallen. Eine Präsenzveranstaltung für den März zu planen, war im damaligen unsicheren Umfeld der Fakten und Prognosen keine Option. Also galt es die erste virtuelle Zusammenkunft der IfG-Alumni für den 19. März zu planen und vorzubereiten.

Bewährte Infrastrukturen

Mit der Erfahrung des IfG von zwei digitalen Semestern, die synchrone und asynchrone online-Vorlesungen, digitale Seminare und Prüfungen, Open Book-Klausuren im digitalen Format, Videokonferenzen und Veranstaltungen mit zahlreichen Softwarevarianten etc. beinhaltete, waren wir gut vorbereitet. Mit der ZOOM-Campuslizenz der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster hatten wir Zugang zu einer uns vertrauten und bewährten Konferenzsoftware. Vor diesem Hintergrund ging es an die Programmgestaltung.

Adäquate Programmstruktur

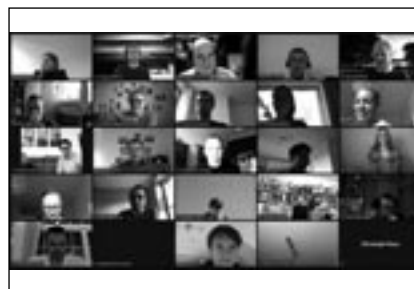
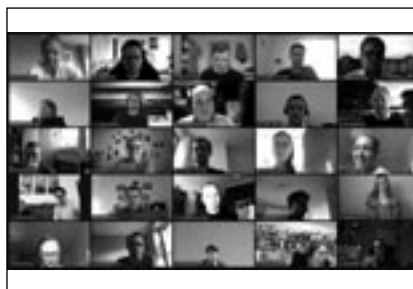
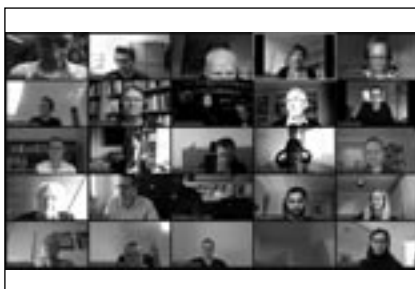
Dass die gewohnte Programmstruktur mit den beiden durch einen „gesell-

schaftlichen Abend“ getrennten Fachteile im digitalen Format nicht beibehalten werden konnte, versteht sich von selbst. Wir entschieden uns für ein knapp zweistündiges Fachprogramm und einem gut einstündigen informellen Austausch, der letztlich doch für viele IfG-Alumni deutlich länger wurde. Für den letzten Programmteil hatte Herr Meyer mehrere Breakout Sessions vorbereitet, zwischen denen die Teilnehmer wechseln konnten. So konnten alle Alumni nicht nur ihre Gesprächsteilnehmer individuell wählen, sondern auch die Länge des Abends. Es waren unterschiedlichste Themen, die diskutiert wurden. Wie berichtet wurde, ging es dabei nicht nur um die Themen der Fachvorträge. Viele andere Aspekte wurden erörtert, z.B. Aktuelles aus

dem IfG, Berichte über die berufliche und persönliche Corona-Betroffenheit sowie berufliche Veränderungen. Es wurden Verabredungen für die Zeit nach der Pandemie getroffen, in Münster, Berlin und anderswo. Es wurden die Vor- und Nachteile digitaler Veranstaltungen abgewogen. Und immer wieder kam man auf vergangene IfG-Alumni-Veranstaltungen zu sprechen.

Bewährte Referenten

Hinter dem Fachprogramm stand die Idee, sich mit Wirtschaftsbereichen auseinanderzusetzen, in denen gerade weitreichende strukturelle Veränderungen stattfinden, die durch die Effekte der Corona-Krise zwar überlagert, aber auch nach dieser anhalten werden. Drei solcher Bereiche haben wir identifiziert: den europäischen



Luftverkehr, die Textilbranche sowie die Finanzdienstleistungen. Mit den Referenten Christian Albers, Marc Barrantes und Manuel Peter konnten wir drei ausgezeichnete Experten aus den Reihen der IfG-Alumni gewinnen, die mit ihren Vorträgen gleichzeitig einen Einblick in ihre berufliche Tätigkeit gaben. Spannenden Vorträgen und intensiven Diskussionen tat das digitale Format keinen Abbruch. Alle drei Referenten erklärten sich bereit, im Alumni-Forum dieses Newsletters eine Zusammenfassung ihrer Vorträge zu präsentieren. Daher soll an dieser Stelle nicht auf die Inhalte eingegangen werden.

Erfolgreiche Veranstaltung

Es sind mehrere Facetten, die das insgesamt achtzehnte und das erste digitale IfG-Alumni-Treffen zu einem Erfolg werden ließen. Am Beginn ist die Tatsache zu nennen, dass es überhaupt stattgefunden und die Erkenntnis gebracht hat, dass es auch digital geht, wenn es denn sein muss. Dazu kommen die gelungenen Vorträge, Diskussionen und nichtfachlichen Programmelemente. Besonders erfreulich aber war der Teilnehmerkreis. Es waren über fünfzig Alumni dabei, die aus unterschiedlichen Doktoranden-Generationen kamen. Die Akzeptanz des Formats und die digitalen Kompetenzen sind also keine Frage des Al-

ters. Gekommen sind auch IfG-Alumni, die das erste Mal bei einem Treffen waren. Ihnen kam entgegen, dass keine lange Anreise nach Münster erforderlich war, z.B. aus London oder aus Hanoi.

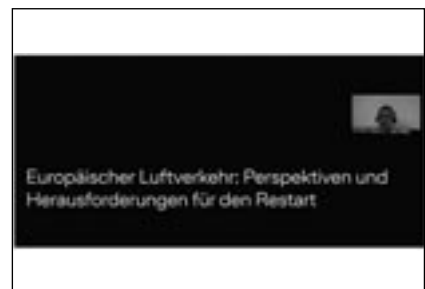
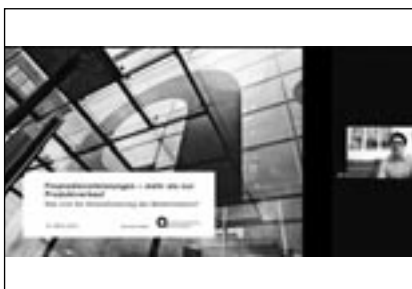
So begann es

So werden die IfG-Alumnitreffen von 2021 mit der digitalen Variante und von 2020 mit der Absage zehn Tage vor dem Veranstaltungstermin auch als Facetten der individuellen Pandemiebetreffenheit in Erinnerung bleiben. Auch 2019 war mit der Integration unseres Alumni-Treffens in die Feierlichkeiten zum Fakultätsjubiläum ein besonderes Treffen. Diese Konstellation legt es nahe kurz zurückzublicken. Wie hat die Reihe der Netzwerktreffen begonnen und welches Muster hat sich herausgebildet? Gegründet wurde das IfG-Alumni-Netzwerk im Frühjahr 2003 im Rahmen der ersten Veranstaltung. Die Gründung bildete den Schwerpunkt mit der Entscheidung, dass es ein loses Netzwerk sein sollte ohne feste vereinsrechtliche Strukturen, sondern getragen vom Interesse an der Arbeit des IfG und seiner Forschungsgesellschaft sowie am persönlichen Austausch untereinander. Unser Gastredner Frank Münnich präsentierte damals eine wissenschaftliche Analyse seiner persönlichen Erfahrungen in der Politikberatung und ein langer

Abend wurde im Restaurant Oer'scher Hof begonnen.

Spannende Fachvorträge

Bereits 2004 hatten wir eine gut geeignete Programmstruktur gefunden und sie in den folgenden Jahren beibehalten. Jeweils an einem Freitag-nachmittag im März sammelten sich IfG-Alumni im Lesesaal des Institutsgebäudes am Stadtgraben um sich bei Kaffee und Kuchen auf das Kommen einzustimmen. Dieses begann mit einem Rückblick auf das Institutsjahr und daran anschließend einem Gastvortrag mit einem aktuellen Thema. Unsere Gastredner waren z.B. Dieter Ronte, Walter Krämer, Thomas Hören, Jörg Rissiek, Rudolf Kösters, Dieter W. Benecke sowie ehemalige und aktive Professoren des FB4 und anderer Fachbereiche. Einige von ihnen waren selbst IfG-Alumni. Die beiden Vortragsslots am Samstagvormittag wurden jeweils von einem IfG-Alumni und einem aktuellen IfG-Mitarbeiter oder einer IfG-Mitarbeiterin bestritten, die Themen aus ihren aktuellen Arbeitsgebieten präsentierten. Dies waren Entwicklungen im Bankwesen, in der Energiewirtschaft, in der Telekommunikation, in der Wohnungswirtschaft, in der Luftfahrtindustrie und in zahlreichen anderen Wirtschafts- und Gesellschaftsbereichen. Oft waren die Schwerpunkte solche der Unternehmenskooperation,



auch der genossenschaftlichen. Rückblickend zeigt sich ein großer Strauß wichtiger Themen, die analysiert und immer intensiv, häufig auch kontrovers, diskutiert wurden.

Der Freitagabend

Früh hat sich herausgestellt, dass das Fachprogramm immer interessiert hat, der Abend dazwischen aber das Highlight der Veranstaltungen war. Der Abend begann immer mit einem gemeinsamen Abendessen. Locations waren im Laufe der Jahre das „Einspruch“, das „Schlossgartenrestaurant“ das „Lazzaretti“ und ab 2012 das Restaurant „Il Cucchiaio d'Argento“ in der Überwasserstraße. Der von intensiven Gesprächen geprägte Abend war der Beginn zahlreicher Erkundungs-, Erinnerungs- und Revivaltoure in kleineren Gruppen in die Münsteraner Kneipenszene. Es waren nicht wenige, die den Samstags-Vor-



Prof. Dr. Holger Bonus – 2003

trägen nicht die volle Aufmerksamkeit schenken konnten oder eher ungeplant nicht anwesend waren. Der jeweilige Status zeichnete sich bereits beim gemeinsamen Frühstück im Lesesaal ab. Der Fairness halber ist jedoch auch festzuhalten, dass nie jemand dem eigenen Vortrag am Sams-

tag fernblieb, wenngleich im Vorfeld die eine oder andere Vermutung geäußert wurde.

Geschätzte Tradition

Neben den Vorträgen und Diskussionen waren es wohl auch diese Erlebnisse und Erinnerungen des gesellschaftlichen Teils der Veranstaltungen, die das IfG-Alumni-Netzwerktreffen in Münster zu einer geschätz-



Prof. Dr. Theresia Theurl – 2003

ten Tradition werden ließen. Im Laufe der Jahre waren es, abhängig auch von den Terminen, immer zwischen fünfzig und siebzig IfG-Alumni, die an ihrem Netzwerktreffen teilnahmen. Besonders erfreulich war von Beginn an die Präsenz von Teilnehmern aus vielen Doktorandengenerationen, am Beginn auch noch solche, die bei Hans-Jürgen Seraphim promoviert hatten. Daneben bildete sich ein „harter Kern“ von etwa fünfundzwanzig Alumni heraus, die in jedem Jahr dabei waren. Nicht überraschend waren diese auch beim digitalen Treffen. Die meisten anderen Teilnehmer kamen nicht jährlich, aber immer wieder, was dazu führte das die Zusammensetzung der einzelnen Jahre

sich voneinander unterschied. Dies wurde auch davon beeinflusst, wie erfolgreich die Koordination in den einzelnen Generationen im Vorfeld gelang.

Jedes Treffen einmalig

Lässt man die achtzehn IfG-Alumni-Netzwerktreffen Revue passieren, kann mit Freude festgestellt werden, dass jedes von ihnen eine besondere Veranstaltung mit ihren eigenen Schwerpunkten und Höhepunkten war. Selbstverständlich lebten die Treffen von der persönlichen Begegnung, vom Wiedersehen und vom gemeinsamen Erinnern, von den Blickkontakten und von einigen unbeschwerteten Stunden. Dies soll im Vordergrund stehen. Dennoch ist die gemeinsame Erfahrung vom März 2021 eine sehr erfreuliche: Es ist uns auch vor herausfordernden Rahmenbedingungen gelungen, unsere Gespräche fachlicher und nichtfachlicher Natur fortzusetzen. In den vielen feedback-mails kam immer wieder die Freude zum Ausdruck, viele bekannte und strahlende Gesichter von IfG-Alumni im virtuellen Raum gesehen und getroffen zu haben.

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



Die Osteuropa-Abteilung – 2004



IfG-Alumni-Treffen – 2004



IfG-Alumni-Treffen – 2005



Dr. Dirk Polster – 2006



Dr. Annegret Saxe – 2008



Prof. Dr. Wolfgang Borchert – 2008



Dr. Rudolf Kösters – 2008



IfG-Alumni-Treffen – 2008



Im Restaurant – 2010



IfG-Alumni-Treffen – 2011



Dr. Carolin Wendler – 2012



Dr. Rolf Grewe – 2014



Dr. Hendrik Niebaum – 2015



Dr. Dieter W. Benecke – 2015



Dr. Dietrich Komossa – 2016



Dr. Christoph Heller – 2017



IfG-Alumni-Treffen – 2017

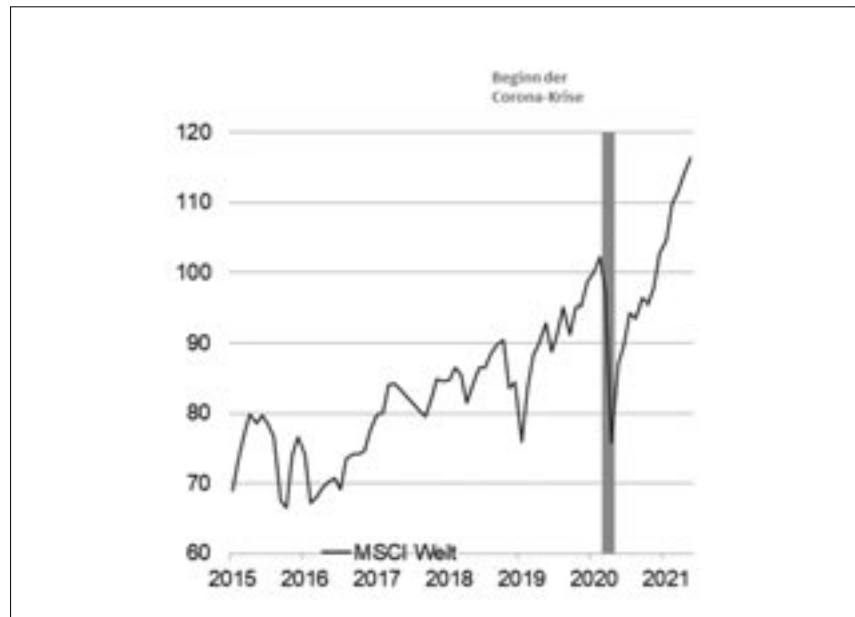
Dr. Manuel Peter, Deutsche Apotheker- und Ärztebank, Düsseldorf

Banken sind keine Corona-Verlierer

In vergangenen Krisen gehörten Banken zu den größten Verlierern. Auch wenn mit dem Einbruch der Börsen und der Schwere der wirtschaftlichen Krise die Zeichen anfänglich auf eine Wiederholung standen, lässt ein auch bei Anlegern neuer Zeitgeist hoffen. Doch es gibt für deutsche Banken noch einiges aufzuholen.

Während rund ein Jahr nach ihrem globalen Beginn die Corona-Krise noch immer tiefe Spuren in den Wirtschaftsstatistiken hinterlässt, kann mit dem Blick auf die Finanzmärkte der Eindruck entstehen, dass diese von der Krise verschont blieben – oder sogar profitieren (Abbildung 1). Denn die weltweit meistbeachteten Leitindizes an den Aktienmärkten, wie bspw. S&P 500 oder DAX, standen zum Jahrestag der Kursstürze im März 2020 so gut da wie nie zuvor. Mit der schnellen Erholung der Finanzmärkte konnten auch einige Banken trotz der Krise profitieren und kristallisierten sich anders als in den Krisen der letzten Jahrzehnte nicht als Verlierer heraus. Vielmehr haben Anleger, die sich im jahrelangen Niedrigzinsumfeld nur langsam dem Aktienmarkt zuwendeten, die Chance genutzt, nach dem Kurssturz zu günstigen Konditionen einzusteigen. Doch nicht jede Bank profitiert gleichermaßen von steigenden Kursen an den Märkten und verstärktem Kundenzulauf. Denn gerade hierzulande ist das sog. Wertpapiergeschäft zumeist noch immer weniger entwickelt als in zahlreichen europäischen Nachbarländern.

Um dies zu erkennen, genügt ein Blick in die Statistiken der Deutschen



Quelle: Datastream, apoBank

Abbildung 1: Aktienmarktentwicklung (MSCI) Index Jan. 2008 = 100

Bundesbank. Nach den Zahlen für das Jahr 2019 verdienten deutsche Banken noch immer fast 70 % ihrer Erträge im Zinsgeschäft, nur geringfügig weniger als noch zu Beginn der vergangenen Dekade (ca. 73 %). In nicht wenigen Bankenmärkten Europas wird hingegen mittlerweile mehr als jeder zweite Euro im Wertpapiergeschäft verdient, Vorreiter sind dabei Banken in Frankreich oder Belgien (Abbildung 2). Doch nicht nur Banken tun sich noch immer schwer im Geschäft mit den Kapitalmärkten, auch Anleger hierzulande gelten zumeist als Skeptiker der Aktienmärkte. Auch

hier geben Daten der Bundesbank Aufschluss: In keinem anderen Land halten Anleger auch trotz Niedrig- oder Negativzinsen so sehr an festverzinslichen Finanzanlagen fest wie in Deutschland. Bargeld, Depositen und Ansprüche an Versicherungs-, Alters- und Standardgarantiesysteme (darunter fallen bspw. Lebensversicherungen) machen im Geldvermögen der Deutschen rund 75 % aus – aktienmarktnahe Instrumente lediglich rund 20 %. In den USA ist im Vergleich dazu der Anteil fast doppelt so hoch. Banken und Anleger haben somit noch eine Wegstrecke vor sich,



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)

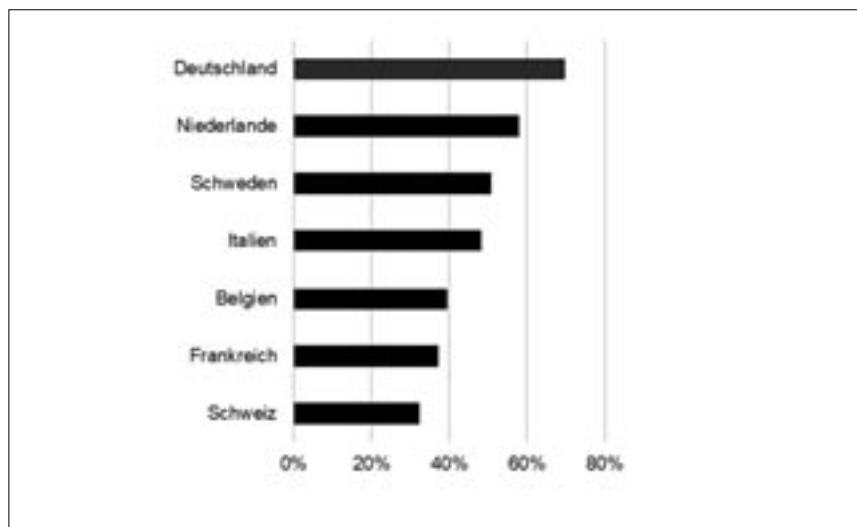
sich die Finanzmärkte hinreichend zu eigen zu machen. Anlass zur Hoffnung gibt jedoch, dass in der Corona-Krise, anders als in vorherigen Krisen, das Interesse der Anleger an den Aktienmärkten nicht ab-, sondern eher zugenommen hat. Dies gilt es zu nutzen.

Doch auch zwischen den Bankengruppen in Deutschlands gibt es Unterschiede darin, in welchem Umfang sich diese dem Wertpapiergeschäft annähern und ihm damit strategische Bedeutung zumessen. Sparkassen und Genossenschaftsbanken liegen deutlich hinter den privaten Großbanken, auch wenn sie in den vergangenen Jahren leicht aufholen konnten. Dabei dürfte gerade den in kleineren Einheiten organisierten Sparkassen und Volksbanken ihre Größe eher nachteilig sein. Zwar können die verbundweit agierenden Akteure, wie die DZ BANK oder UnionInvest den Primärbanken mit einem breiten, aber zugleich spezifischen Kompetenzbündel Unterstützung leisten, jedoch bleibt ein Kernbestandteil des Wertpa-

piergeschäfts die Beratung am Kunden vor Ort, die zeit- und kostenintensiv ist. Skalierbarkeit lässt sich hierbei nur begrenzt erreichen. Dazu kommt, dass durch die Digitalisierung nicht zwingend die Bank vor Ort der erste Ansprechpartner bei Wertpapierfragen ist. Denn standardisierte Produkte sind mittlerweile leicht, schnell und kostengünstig online zu erhalten. Es ist daher notwendig, einen Mehrnutzen für den Kunden zu erzeugen, für den Kunden zu erzeugen, damit

die Bank vor Ort nicht nur in Kredit, sondern auch Wertpapierfragen eine wichtige Stellung einnimmt. Doch diesen Mehrwert gibt es selten ohne mehr Aufwand an Zeit und Kosten für die Bank – gerade die beiden Stell-schrauben, die bei kleinen Finanzinstituten schon jetzt zu den kritischen Punkten gehören.

Kooperation kann hierbei ein Baustein sein, um den Dienstleistungscharakter der Anlageberatung noch stärker in den Fokus zu rücken. Denn



Quelle: Datastream, apoBank

Abbildung 2: Zinsüberschuss im intern. Vergleich In % des operativen Ertrags

unterstützende Leistung, vom Research bis zur Portfoliosteuerung, sind bereits heute am Markt verfügbar und bedürfen nicht zwangsweise eigener Kompetenzen. Und dank der durch die Corona-Krise noch einmal verstärkten Digitalisierung sind diese auch immer einfacher zu beziehen. Doch gibt es diese Vorteile nicht ohne Gefahren in anderen Bereichen. Denn je mehr der Nutzen des Kunden vom Berater hin zu Algorithmen und Optimierungsverfahren wandert, desto höher die Gefahr, dass auch der Kunde am Ende eher bei der Direkt-

bank als bei der Bank vor Ort landet. Zudem können auch im digitalen Kundenumgang größere Institute dem Differenzierungsanspruch zumeist einfach begegnen, da gerade digitale Dienstleistungen nicht selten erhebliche Anfangsinvestitionen erfordern, und erst mit steigender Anzahl dem Kundenwunsch nach Ganzheitlichkeit entgegenkommen. Dies erfordert in zunehmendem Maße die Koordinationsleistung der Bank, um all die einzelnen Leistungen in ein Gesamtpaket zu bündeln. Die mit dieser Entwicklung einhergehenden Herausforderun-

gen sind jedoch nicht neu. Vieles spricht daher dafür, dass das Corona-Virus nicht zum Strukturbruch führt, sondern dass es zum Beschleuniger schon länger bestehender Trends werden wird.

📞 Dr. Manuel Peter
 ☎️ (0251) 83-22801
 ✉️ manuel.peter@apo-bank.de

Dr. Christian Albers: Europäischer Luftverkehr

Perspektiven und Herausforderungen für den Restart

Im Rahmen des digitalen Alumni-Meetings am 19.03.2021 stellte Dr. Christian Albers die aktuellen Auswirkungen von COVID-19 auf die europäische Luftfahrt dar und gab einen Ausblick auf die Perspektiven für einen erfolgreichen Restart nach der Krise.

Der Luftverkehr wurde von COVID-19 weltweit sehr stark betroffen. Nach Angaben der IATA sank der weltweite Luftverkehr 2020 im Vergleich zu 2019 um bis zu 94% und erholte sich bis Ende 2020 nur auf -70%.

Im europäischen Vergleich zeigt sich, dass alle großen europäischen Flughäfen von der Situation gleichermaßen betroffen waren und während der Krise die Wettbewerbspositionen der Flughäfen nicht wesentlich verschoben haben.

Auch hat sich die Marktposition der deutschen Fluggesellschaften im Vergleich zu ausländischen Mitbewerbern bislang nicht strukturell verschoben (Angebotsentwicklung: 2019: 55% zu 45% deutsche zu anderen

Fluggesellschaften, 2020: 51% zu 49%). Es wird interessant zu sehen, welchen Regionen und Gesellschaften der Neustart am besten gelingt und

wie sich die Verhältnisse in den kommenden 12 Monaten darstellen.

Auch wenn sich der Flugverkehr in den letzten Wochen wieder etwas sta-





Dr. Christian Albers

IT-Projektleiter bei Lufthansa Industry Solutions (07.2017-heute)

Senior Consultant bei Deloitte (11.2014-06.2017)

Senior Consultant bei Hanse Orga AG (10.2010-10.2014)

Wissenschaftlicher Mitarbeiter IfG (03.2007-02.2010) – Promotion

Studium BWL in MS mit Bachelor / Master in Münster (10.2002-01.2007)

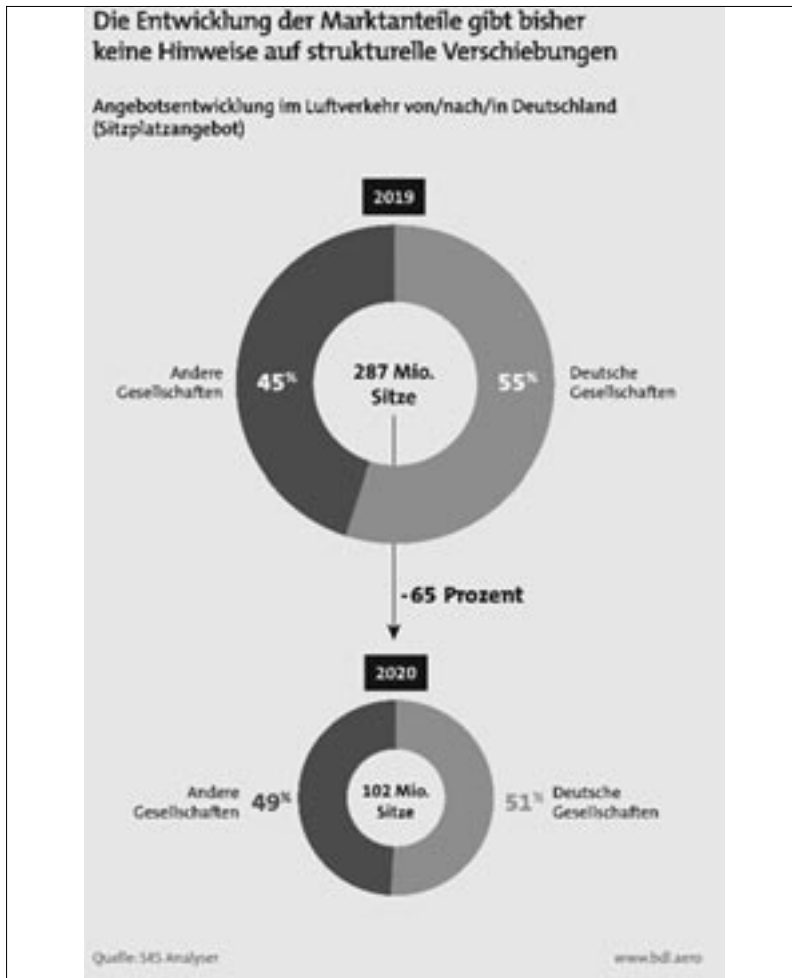
bilisiert hat, waren in der ersten Jahreshälfte 2021 ebenfalls noch große Auswirkungen von COVID-19 auf die Fluggastzahlen zu verzeichnen. Für große Fluggesellschaften wie beispielsweise die Lufthansa stellt sich die Herausforderung, die finanziellen und organisatorischen Folgen des Einbruchs in der Krise zu meistern und sich gleichzeitig an sich ändernde Rahmenbedingungen in der Zeit nach Corona anzupassen um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Die Maßnahmen der Airlines lassen sich entsprechend in drei Phasen unterteilen. Phase 1: Shutdown: In der ersten Phase der Krise mit Einbrüchen um über 90% des Luftverkehrs sahen sich die Airlines massenhaften Stornierungen und einem umfassenden Nachfrageeinbruch ausgesetzt. Bei gleichbleibend hohen Fixkosten und langfristigen Verträgen für Treibstoff stand Kostensenkung in allen Bereichen im Vordergrund, um kurzfristig die Liquidität zu erhalten. Organisatorisch stellten sich ebenfalls große Herausforderungen, wie beispielsweise Parkplätze für die Flotte zu finden und die

Pilotenlizenzen mit regelmäßigen Flugtrainings zu erhalten.

Phase 2: Ramp-up: Nach den ersten schnellen Sicherungsmaßnahmen ging es darum, sich an die neuen Rahmenbedingungen anzupassen. Die Nachfrage blieb schwer prognostizierbar und Reisewarnungen des RKI sowie COVID-19-Ausbrüche in bestimmten Regionen führten zu kurzfristigen Umbuchungen und Stornierungen.

Beispielsweise hat die Streichung der Balearen von der Risikoliste des Robert Koch-Instituts um Ostern 2021 zu einer Vervierfachung der Nachfrage für Flüge aus Deutschland nach Mallorca geführt. Zudem wurden Fernreisen in der Zeit vor Corona in der Regel ca. 6-8 Monate im Voraus gebucht, aktuell jedoch nur 10-14 Tage. Entsprechend ging es in dieser Phase um flexible Reaktionen auf die





Umwelt der Airlines sowie um Hygienemaßnahmen und Testkonzepte, um den Flugbetrieb so weit wie möglich aufrechterhalten zu können.

Die Streichung von Strecken hatte auch auf Luftfrachtgesellschaften wie beispielsweise Lufthansa Cargo große Auswirkungen. So wird ca. 50% der Luftfracht in den Frachträumen von Passagiermaschinen befördert. Ein Einbruch der Passagierflüge führte entsprechend zu massiven Kapazitätsengpässen bei der Luftfracht, denen durch den Einsatz zusätzlicher Frachtmaschinen und die Zweckentfremdung von Passagiermaschinen als Frachtflugzeuge begegnet wurde.

Phase 3: New Tomorrow: Aufgrund der zunehmenden Verfügbarkeit von

Impfstoffen gegen Corona ist mit einer stetigen Verbesserung der Lage zu rechnen. Dennoch ist davon auszugehen, dass einige Entwicklungen der letzten Monate beibehalten werden und sich die Luftfahrtbranche auf neue Rahmenbedingungen nach CORONA einstellen muss. Beispielsweise ist von einer veränderten Nachfragestruktur auszugehen. Bei der Lufthansa etwa waren vor der Krise ca. 30% der Plätze mit Business Kunden belegt, die mit 45% überdurchschnittlich viel am Umsatz beitrugen. Mit Homeoffice und mobilem Arbeiten ist nicht zu erwarten, dass Geschäftsreisen in naher Zukunft wieder diesen Stellenwert einnehmen werden. Und ob Privatkunden wieder ihre

Urlaubsreisen monatelang im Voraus planen oder sich an die aktuelle Flexibilität gewöhnen werden, wird sich zeigen. Zudem steht die Luftfahrt ganz unabhängig von der aktuellen Situation vor der weiteren Herausforderung, ihren Beitrag zum Umweltschutz zu leisten. Entsprechend werden flexible Flotten durch Leasing, Kostensenkung und Umweltschutz durch sparsamere Maschinen in Zukunft noch bedeutsamer für die eigene Wettbewerbsfähigkeit sein.

Ausblick: Wird die Luftfahrt ihren vor CORONA eingeschlagenen Wachstumspfad wieder erreichen oder sich durch neue Nachfragegewohnheiten und Umweltschutzaufgaben wie beispielsweise eine Reduzierung der Kurzstreckenflüge vom früheren Wachstum verabschieden müssen? Dies hängt im Wesentlichen davon ab, wie konsequent Innovationen wie verbrauchsarme Flugzeuge und erneuerbare Kraftstoffe vorangetrieben werden und ob es gerade den größeren Airlines gelingt, trotz ihrer Größe die notwendige Flexibilität zu erreichen, um sich dem neuen Nachfrageverhalten anzupassen. Hoffnung macht, dass es bislang in der Krise noch zu keiner Vielzahl an Insolvenzen gekommen ist. Zudem zeigen erste Lockerungen der Reisebeschränkungen, dass die Nachfrage wieder steigt und die Reiselust der Menschen auch nach CORONA weiterhin besteht.

☎ Dr. Christian Albers

☎ (0251) 83-22801

✉ christian.albers@LHIND.dlh.de

Dr. Marc Barrantes: Fashionbranche im Wandel

Zwischen Lockdown, Digitalisierung und Nachhaltigkeit.

Die Fashionbranche befindet sich im Wandel und das nicht wegen der Corona-Pandemie, sondern lediglich durch diese in den absehbaren Entwicklungen beschleunigt. Geschäftsmodelle ändern sich und können ohne Wandel nicht mehr bestehen. Verpasster Nachholbedarf oder Potential? Hier trennt sich die Spreu vom Weizen.

Auf die Fashionbranche in Deutschland, aber auch weltweit, wirken seit vielen Jahren Markttrends, die zu stetigen Veränderungen bei den Unternehmen führen müssten. Nicht alle Unternehmen in der Branche folgen dieser Notwendigkeit. Zwar ist im Zeitraum 2010-2018 der Umsatz mit Textilien/Bekleidung sogar um 13% gewachsen, die Anzahl von Unternehmen die im deutschen Bekleidungseinzelhandel tätig sind, ist gleichzeitig aber um 31% gesunken (PWC Studie „Die deutsche Modebranche, Januar 2021). Diese Entwicklung zeigt, dass Marktteilnehmer ohne strategische Antworten auf die disruptiven Entwicklungen, den Markt zunehmend verlassen. Die Veränderung war bereits vor Corona in der Branche inhärent. So ist die Diskussion um Leerstand und einhergehender Unattraktivität der Innenstädte von daher überhaupt nicht coronabedingt, sie wird nur durch die Offensichtlichkeit breiter in den Medien diskutiert.

Die großen Trends der Branche heißen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Individualisierung/Personalisierung. Befeuert wird die Geschwindigkeit des Veränderungsprozesses durch die Entwicklungen im Rahmen der Corona-Krise.

Lockdown

Die Fashionbranche gilt als eine sehr stark von der Corona-Krise betroffene Branche. Rein auf den Absatz bezogen hat die Krise die Branche allerdings sehr unterschiedlich beeinflusst. Konzepte mit einem Fokus auf den stationären Einzelhandel wurden neben der allgemeinen Eintrübung der Konsumstimmung und den damit verbundenen sinkenden Frequenzen vor allem von den verordneten Schließungen der Verkaufsstellen getroffen. Nach einem Minus von 30% im Gesamtjahr 2020 mussten zu Beginn des Jahres 2021 Rückgänge von bis zu 78% pro Monat verzeichnet werden (Wert für Deutschland, TW-Testclub der Textilwirtschaft). Ohne die staatlichen Unterstützungsmaßnahmen – beispielsweise in Form der Überbrückungshilfen – eine existenzgefährdende Situation auch für gesunde und gut kapitalisierte Unternehmen.

Auf der anderen Seite gelten Online Pure Player und auch die klassischen Katalogversender als Krisengewinner. In Summe gelang es der Branche aber nicht durch einen Kanal-Shift den Umsatzeinbruch abzufangen. Dies wirkt sich insbesondere in einem Warenstau aus, dessen Handhabung vielfach ungeklärt ist.

Digitalisierung

Welche Schlüsse zieht die Branche also aus der Corona-Krise? Ist der eCommerce die Antwort auf alle Probleme, da dieser Vertriebskanal mit oder ohne Lockdown 24/7 Umsätze generieren kann? Diverse Studien sehen den Umsatzanteil des eCommerce bereits in naher Zukunft bei 50%.

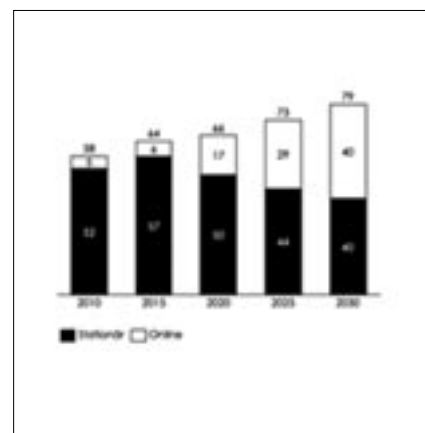


Abbildung 1: Umsatzanteil des eCommerce bereits in naher Zukunft bei 50 %

Quelle: KPMG Studie Fashion 2030

Gähnende Leere also in den Innenstädten? Mitnichten. Innenstädte werden sich verändern und stärker als soziale Hubs genutzt werden. Für den stationären Handel ist dies durchaus eine Chance, wenn das vielfach geforderte Einkaufserlebnis nun auch endlich ernsthaft umgesetzt wird. Die Erwartungen der Endkonsumenten an den Einzelhändler sind also durch die

**Dr. Marc Barrantes****2010-2014**

Promotion am IfG Münster

2006-2015

Senior Manager bei der Ernst&Young im Bereich Transaction Advisory Services/Restructuring

2015-2019

CFO der Basler Fashion Gruppe

seit 2020

CFO der Seidensticker Gruppe/Bielefeld

Corona-Krise noch einmal deutlich angestiegen. Wer für ein Erlebnis beim Einkaufen sorgt, wird sich damit auch zukünftig von der Online-Konkurrenz differenzieren können.

Aber Digitalisierung-Trends in der Fashionbranche sind nicht alleine der eCommerce. Im Handel bieten logistische Technologien wie beispielsweise die NFC-Tags sehr interessante Möglichkeiten die Vorzüge des stationären Handels mit einem, eigentlich dem eCommerce vorbehaltenen, Vorteil zu verbinden: Die unbegrenzte Verfügbarkeit von Beständen kann personalisiert im Ladenlokal visualisiert werden und das ohne aktiven „Eingriff“ des Verkaufspersonals.

Auch mit der 3D-Produktentwicklung steht die Branche derzeit vor einer potentiell disruptiven Entwicklung. Der bisher gekannte Prozess ist sehr „handwerklich“ geprägt und durch die internationale Ausrichtung der Branche vielfach über den Globus verteilt. Die Entwicklung von 3D-Tools bietet Vorteile in der Effizienz, Geschwindigkeit und Ressourcennutzung ent-

lang des gesamten Entwicklungsprozesses.

Nachhaltigkeit

Wurde Nachhaltigkeit vor einigen Jahren noch als Nische betrachtet, setzt sich dieser Trend in der Modebranche immer weiter durch und wird den Markt zukünftig stärker beeinflussen. Treiber dieser Entwicklung ist vor allem die jüngere Generation, die zusätzlich digitale Konnektivität der Vertriebskanäle und Personalisierung in den Fokus rückt (PWC Studie 2020 Gen Z is Talking, Are You Listening?).

Nachhaltigkeit beschränkt sich in diesem Zusammenhang auch schon längst nicht mehr auf die Auswahl der eingesetzten Materialien. Gefordert ist von den Fashion-Unternehmen ein Bewusstsein für Umweltschutz und soziale Gerechtigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Für die Kaufentscheidung sind also auch Aspekte wie fairer Lohn und gute Arbeitsbedingungen in den Produktionsländern entscheidend.

Konträr hierzu ist allerdings die ungebrochene Beliebtheit von Fast-Fashion-Konzepten. Als Grundthese lässt sich also bisher festhalten, dass sich Nachhaltigkeit zumindest als eine Rechtfertigung für ein Preis-Premium langfristig etablieren wird.

Der Wandel der Fashion-Branche bleibt also in vollem Gange und hat durch die Corona-Krise lediglich an Geschwindigkeit gewonnen. Veränderung ist das neue Normal. Mit dieser Devise wird die Branche allerdings gut umgehen können, die Kollektionen werden schließlich auch laufend dem Anspruch des Marktes angepasst.

👤 Dr. Marc Barrantes

☎ (0521) 83-306-591

✉ marc.barrantes@seidensticker.de

Events/Veranstaltungen

Genossenschaften – Unverzichtbar für Gesellschaft und bezahlbares Wohnen

*35. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“
am 1. Juni 2021*

Das 35. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“, eine bewährte Kooperationsveranstaltung des IfG Münster mit dem VdW Rheinland Westfalen, fand reges Interesse, auch weil das letzte Symposium coronabedingt bereits im November 2019 in Münster stattgefunden hat. Das Symposium spiegelte sowohl die aktuellen Rahmenbedingungen für Veranstaltungen als auch die Bundestagswahl 2021 wider, die längst ihre Schatten auf den Wohnungsmarkt und die Wohnungspolitik voraus wirft.

Den aktuellen Rahmenbedingungen angemessen war das 35. Symposium ein digitales, für das wir zu Gast im Studio 47 in Duisburg waren. Die angemeldeten Teilnehmer und einige der Diskutanten waren zugeschaltet. Die Kommunikation der Inhalte war dem digitalen Format angepasst, auf dem Programm standen zwei Podiumsdiskussionen. Vorstände von vier Wohnungsgenossenschaften diskutierten unter meiner Moderation, während Verbandsdirektor Alexander Rychter vom VdW Rheinland Westfalen e.V. die Diskussionsrunde mit vier Politikern leitete.

Wohnungsmärkte

Thomas Kleindienst (Vorstand der Wohnungsgenossenschaft Lichtenberg eG in Berlin), Franz-Bernd Große-Wilde (Vorstandsvorsitzender des Spar- und Bauverein Dortmund eG sowie von Wohnen in Genossenschaften e.V.), Michael Wulf (Vorstandssprecher des Bauverein der Elb-

gemeinden, Hamburg) und Christian Stupka (Vorstand der Genossenschaftlichen Immobilienagentur GIGA München eG) setzten sich unter der Überschrift „Einfach machen! Wohnungsgenossenschaften zwischen Gängelung und innovativen Ansätzen“ mit den Entwicklungen der für sie relevanten Wohnungsmärkte und ihren Besonderheiten auseinander, was sehr informativ war.

Wohnungsmarkt Berlin

Die Geschehnisse auf dem Berliner Wohnungsmarkt rufen bundesweit immer wieder Überraschung hervor. Der Senat hat sich zu markanten Eingriffen in die Wohnungswirtschaft entschieden. Thomas Kleindienst nahm kein Blatt vor den Mund und fasste die Berliner Wohnungspolitik, die in kurzen Abständen von „Initiativen“ geprägt ist, markant zusammen mit „Der Ansatz ist Marx, das Ergebnis ist Murks“ und verlieh ihr das Etikett „Strangulationspolitik“. Zwar sei

der Mietendeckel inzwischen Geschichte, doch hat er Spuren bei den Wohnungsunternehmen hinterlassen. So musste auch die Wohnungsgenossenschaft Lichtenberg von ihren 10.000 Wohnungen die Miete von 1.500 absenken. Nach der Laufzeit des Mietendeckels kamen weitere durch Neuvermietung dazu, so dass nun 4.000 Wohnungen „zurückzuführen“ seien. Derzeit ist die „Vergesellschaftungsinitiative“ populär, in deren Gesetzesentwurf die Genossenschaften jedoch als nicht „vergesellschaftungsreif“ ausgeschlossen sind, was allerdings dem Gleichbehandlungsprinzip widerspricht. Kritisiert wurde weiters das Aufkaufprinzip, das dazu führt, dass Wohnungsgenossenschaften von Mietern anderer Immobilien mit der Bitte angeschrieben werden, diese aufzukaufen bevor dies durch Investoren erfolgt. Wird tatsächlich Interesse gezeigt, folgen von Bezirksämtern Abwendungserklärungen, die laut Kleindienst tatsächlich zur Ab-

wendung ernsthafter Interessenten führen würden.

Wohnungsmarkt Hamburg

Auch Hamburgs Wohnungsmarkt ist nicht ohne Herausforderungen, doch die Herangehensweise ist völlig anders als in Berlin. Michael Wulf betonte, dass das „Hamburger Bündnis für Wohnen“ von Senat, Verbänden der Wohnungswirtschaft und der SAGA unter Beteiligung der Mietervereine, das seit 10 Jahren gilt und das derzeit in der dritten Ausgabe verhandelt wird, in der Lage ist, bezahlbaren Wohnraum zu schaffen und zwar dauerhaft. Solche Formate lassen bessere Lösungen zu als dies Eingriffe über das Ordnungsrecht ermöglichen. In Hamburg führen sie dazu, dass jedes Jahr 10.000 neue Wohnungen geschaffen werden sollen. Ein weiteres Element sind die Konzeptvergaben städtischer Flächen, in denen zu 70% das Konzept und zu 30% der Preis zählen. Dazu kommen gut geeignete Förderprogramme der Hamburgischen Investitions- und Förderbank sowie weitere Ergänzungen. Trotz

eines angespannten Wohnungsmarktes ermöglicht dieses konsequente Miteinander gute Verhältnisse und Ergebnisse, wenngleich auch einige kritische Punkte anzuführen sind.

Wohnungsmarkt München

Eine extreme Flächenknappheit kennzeichnet den Wohnungsmarkt München, was zu einer Explosion der Bodenpreise geführt hat. Auf zweifache Weise steuert die Stadt München dagegen, führte Christian Stupka aus. Erstens lässt sie auf ihren eigenen Flächen nur noch Mietwohnungsbau zu. 50% der verfügbaren Flächen werden an kommunale Gesellschaften und 40% an Genossenschaften vergeben, was diesen einen guten Zugang zu Bauflächen verschafft. Im Ergebnis entstehen je nach Förderformat und Belegrechten Nutzungsgebühren zwischen 6 und 13 €. Zweitens müssen bei der Widmung von Bauland 40% der Flächen preisgebunden vergeben werden. Durch diesen Modus können Wohnungsgenossenschaften 800-900 Genossenschaftswohnungen bauen. Christian Stupka betonte das sehr gute

und partnerschaftliche Verhältnis mit der Stadt München. Dieses hat sich entwickelt, als sich die Genossenschaften selbst ihrer Bedeutung bewusst geworden sind, sich aktiv um den Neubau gekümmert und zusammen die Dienstleistungsgenossenschaft GIMA gegründet haben. Auf dieser Grundlage konnten sie mit der Stadt, die Genossenschaften sehr schätzt, über bessere Voraussetzungen sprechen. Der social deal mit seiner sozialen Rendite wird gelebt: Genossenschaften wird von der Kommune zu leistbaren Konditionen Bauland zur Verfügung gestellt, diese ermöglichen im Gegenzug jahrhundertlanges bezahlbares Wohnen.

Wohnungsmarkt Dortmund

Dass bei der Einordnung von Mieten und Mietendeckel immer die Ausgangssituation berücksichtigt werden muss, betonte Franz-Bernd Große-Wilde. So wurden in der Vergangenheit in Dortmund, einer Metropolregion im Ruhrgebiet, die Mieten bewusst niedrig gehalten, wodurch derzeit die prozentuelle Steigerungsrate als hoch eingeschätzt wird, was jedoch Nachholbedarf ist. Das Mietpreisniveau des Spar- und Bauvereins mit 4,88 € liegt unter der Durchschnittsmiete in anderen Regionen. In einer solchen Ausgangssituation verhindert ein Mietendeckel ein Mietpreisniveau, das ohne Quersubventionierung auskommt. Im Spar- und Bauverein werden Mietsprünge möglichst vermieden, stattdessen soll alle drei Jahre die Bestandsmiete kontinuierlich an das Vergleichsmietniveau



Verbandsdirektor RA Alexander Rychter, VdW Rheinland Westfalen e.V., Düsseldorf und die Geschäftsführende Direktorin Prof. Dr. Theresia Theurl, Institut für Genossenschaftswesen, Münster, moderieren aus dem Studio 47 in Duisburg

herangeführt werden, was für alle Beteiligten eine nachhaltige und faire Vorgangsweise ist. Wenn Mieten an einer Stelle künstlich niedrig gehalten werden, kommt es an anderer Stelle zu Steigerungen, was nicht im Sinne der Mieter ist. Daher ist auch in Dortmund mit seinen günstigen Mieten ein Mietendeckel kritisch zu sehen. Quersubventionierungen sind nur vorübergehend sinnvoll. Über den Lebenszyklus gerechnet und unter Einbezug des gesamten Portfolios, muss jedes Objekt wirtschaftlich sein. Lebensphasenübergreifendes Wohnen macht kurzfristige Abweichungen jedoch notwendig und akzeptabel, wenn es darum geht Brücken- und Übergangslösungen für Mitglieder zu entwickeln und umzusetzen.

Mieten und Investitionen

Zahlreiche regulatorische Vorgaben verteuern Bauen und Wohnen für Genossenschaften bereits deutlich, nun kommen klimaorientierte Vorgaben dazu. Dies wurde im Hinblick auf die Schaffung bezahlbaren Wohnraums intensiv diskutiert. So hob Große-Wilde hervor, dass im Spar- und Bauverein auf der Grundlage einer langfristigen Strategie versucht wird, den Spagat zwischen Wirtschaftlichkeit und sozialer Verantwortung zu bewältigen, damit das Portfolio zukunftsfähig und das Wohnen bezahlbar bleibe. Zwar würde das geplante Investitionsvolumen „verbaut“ werden, aber es müsste nun breiter und vielfältiger gedacht werden, um bezüglich der Kosten ein Mindestmaß an Planungssicherheit zu erreichen, so z. B. serieller Wohnungsbau, Nachverdichtung, Auf-



Thomas Kleindienst, Vorstand,
WGLi Wohnungsgenossenschaft Lichtenberg eG, Berlin

stockungen, Ankäufe von privaten Eigentümern, schlüsselfertige Lösungen. Diese breitere Sichtweise und ein Denken in Quartiersgebieten empfiehlt Franz-Bernd Große-Wilde auch Genossenschaften in strukturschwächeren Regionen, um einen Modernisierungsrückstau zu vermeiden. Thomas Kleindienst begrüßte nach dem Eingriff in die Preispolitik mit seinen Ungerechtigkeiten nun die Möglichkeit, wieder die eigene Mietenkonzption umsetzen zu können. Die Rahmenbedingungen dafür müssten klar, nachvollziehbar und dauerhaft sein. 5,70 € Durchschnittsmiete der Wohnungsgenossenschaft Lichtenberg ist für Berlin günstig. Ihre Mietpolitik besteht darin, das unterste Drittel der Mieten sukzessive an das zweite Drittel heranzuziehen, was einer Gleichbehandlung entspricht, da die Wohnungen und Gebäude weitgehend homogen sind und sich alle innerhalb eines Bezirks befinden. Kleindienst stimmte den anderen Diskutanten zu, dass es erste Priorität sei, den Bestand zu pflegen, ihn wertig und nachvollziehbar bewertbar zu

halten. Neubau würde solange unterbleiben wie die Eigentumsfrage in Diskussion sei.

Überlegene Gesamtkonzepte

Klimaorientierte Vorgaben und energetische Investitionen verteuern Bauen und Wohnen, wogegen hilft, dass die Wohnungsgenossenschaften mit innovativen Konzepten arbeiten. So betonte Michael Wulf, sehr früh und sehr bewusst den Pfad einer energetischen Quartiersentwicklung eingeschlagen zu haben statt bei einzelnen Gebäuden anzusetzen. Ergänzt um Blockheizkraftwerke und Mieterstrom hat sich diese Breite insgesamt auch bei den Investitionskosten bewährt. Die Mitglieder schätzen diese Strategie, die sich auch in den Nutzungsentgelten widerspiegelt. Damit intelligente Ansätze entwickelt und umgesetzt werden, sei die Konstanz von Rahmenbedingungen, z.B. beim Mieterstrom, außerordentlich wichtig. Für den Erfolg energetischer Investitionen sei das Nutzerverhalten ausschlaggebend und müsse daher stär-

ker berücksichtigt werden. Dies wurde von Christian Stupka explizit unterstrichen, ebenso die Ablehnung eines monokausalen Denkens, wie es z.B. im Münchner Koalitionsvertrag für den Passivhausstandard für Neubauten zum Ausdruck kommt, der hohe kommunale Zuschüsse nach sich zieht. Besonders die Mitglieder junger Genossenschaften sind bezüglich der Klimaziele sehr ehrgeizig, was andere Ansätze erfordert. So können die hohen Heißwasservorräte im Münchner Grundwasser CO₂-neutral für die Wärmeversorgung genutzt werden. Junge Genossenschaften gehen bei der Gründung vom CO₂-Footprint aus, entwickeln Mobilitäts- und Car-sharing-Konzepte und vereinbaren ehrgeizige Stellplatzschlüssel. Zusätzlich ist der Wohnflächenverbrauch zu berücksichtigen, der in München bei den Genossenschaften geringer als im Durchschnitt ist.

Gesellschaftliche Bedeutung

Wohnungsgenossenschaften wird oft von der Politik bescheinigt, wertvolle Partner für Kommune und Region zu sein. Doch wird dies auch hinreichend gewürdigt? Thomas Kleindienst verneinte dies für Berlin und ordnete es dort in die Kategorie Rhetorik ein. So resultierte aus fünf Dialogen für Wohnungsgenossenschaften nur das Angebot einiger Problemgrundstücke und im Konzeptverfahren hatten sie keine Chance. Michael Wulf argumentierte, dass die positiven Wirkungen von Genossenschaften durch unterdurchschnittliche Mieten, hohe Qualität und innovative Konzepte mit einem

ausgewogenen Verhältnis für Grundkaufpreis, geforderten Konzeptelementen und Auflagen für die Miete honoriert werden müssten. Denn auch in Hamburg seien Kostenentwicklungen mit Sorge zu betrachten und erschwert die lange Projektvorlaufzeit die Wahl der Kalkulationsbasis. Die Finanzierung von Innovationen in Verbindung mit einer zurückhaltenden Mietpolitik muss erarbeitet werden.



Christian Stupka, Vorstand, genossenschaftliche Immobilienagentur GIMA München eG, München

Daher sollte mehr gewürdigt werden, was Genossenschaften über Jahrzehnte bewiesen haben und zwar nicht via Ordnungsrecht, sondern durch die Ermöglichung von Bauen und Modernisierung. Der genossenschaftliche Mantel sei eng, aber warm und sollte nicht weggenommen werden.

Partner für Stadtgestaltung

Franz-Bernd Große-Wilde arbeitete heraus, dass die Erklärung von Genossenschaften gegenüber der Politik eine Daueraufgabe sei. Es sei klar zu machen, dass Genossenschaften ein Spiegelbild der Gesellschaft seien und nicht nur im untersten Segment als

Billiganbieter tätig sind. Genossenschaften können mehr und haben viel Erfahrung, sie kennen die Bedarfslagen und haben Netzwerke für Bündnisse vor Ort. Sie sind daher ideale Partner für Konzepte der Stadtgestaltung, auch weil sie generationenübergreifend denken und keine Monstrukturen bauen. Es ist jedoch immer wieder klarzumachen, was Genossenschaften ohne Vorgaben und direkte

Eingriffe der Stadt in den Markt leisten können und welche Rolle sie im Konzert der Partner einnehmen wollen.

Forderungen an die Politik

Die Diskutanten waren sich in ihren Forderungen sehr einig. So sollte die Politik Genossenschaften als Antispekulationsmodell vertrauen, dass sie Autonomie und Gestaltungsspielräume nicht missbrauchen, wenn ihnen Grundstücke zur Verfügung gestellt werden. An die Bundespolitik sei zu appellieren, dass Genossenschaften in keiner Dimension, z.B. bei Darlehen für den Erwerb von Genossenschafts-

anteilen, Benachteiligung gegenüber anderen Rechtsformen erfahren. Gefordert wurde die Anerkennung von Genossenschaften als bestandserhaltende Investoren, die einen fairen Umgang mit ihren Mitgliedern seit Langem bewiesen haben. Dabei sollten Bündnisse und Dialog den Vorrang vor ordnungsrechtlichen Ansätzen haben, denn nur auf diese Weise würde konstruktiv und nicht gegeneinander gearbeitet. Beharrlich wurde daran erinnert, dass Flächen nötig seien, denn nur die Schaffung neuen Wohnraums löst die Wohnungsnot, nicht aber der Wohnungstausch, z.B. durch „Vergesellschaftung“.

Faire Politik

Als absolut notwendig wurde eine Entschlackung von Baugenehmigungsverfahren, eine Überprüfung vieler Auflagen, generell ein Bürokratieabbau eingeschätzt. Echte Kosten für zusätzliche Aufgaben und Ziele, z.B. Anreize für den Klimaschutz, seien zu benennen, ebenso für die Übernahme kollektiver Aufgaben und staatlicher Unterstützung. Dies hat faire Politik zu berücksichtigen. Sehr wichtig sei es, die Polarisierung der Menschen zu vermeiden und respektvoll miteinander umzugehen, schon weil Mitglieder auch Wähler sind. Empfohlen wurde auch, in alle Überlegungen der Politik zu den Baukosten (z. B. Dämmstoffe, Telekommunikation) die Expertise der Wohnungsgenossenschaften zu nutzen. Kritisiert wurde Aktionismus, sei es beim Bau von Ladesäulen oder anderen Entwicklungen. Von der Politik sollte verstanden werden, dass Genossen-

schaften immer dann die besseren Partner sind, wenn es um langfristig wirksame Gesamtlösungen und nicht um punktuelle Schnellschüsse geht.

Antworten der Politiker

Damit war in der Diskussionsrunde „Freiräume schaffen – Politische Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften vor der Bundestagswahl“ ein breites Themenfeld für die Politiker



Michael Wulf, Vorstandssprecher, Bauverein der Elbgemeinden eG, Hamburg

aufgespannt, die alle auch Funktionen in Wohnungsgenossenschaften wahrnehmen. Es diskutierten Monika Düker (MdB Bündnis 90/Die Grünen und Aufsichtsratsmitglied WOGEDO Wohnungsgenossenschaft Düsseldorf-Ost eG), Manfred Todtenhausen (MdB FDP und ehemals Vorstandsmitglied des Wuppertaler Bau- und Sparvereins eG sowie aktuell Aufsichtsratsmitglied der gemeinnützigen Wohnungsbau-gesellschaft der Stadt Wuppertal), Peter Preuß (MdB CDU und Aufsichtsratsmitglied der DWG eG, Düsseldorf) sowie Klaus Mindrup (MdB SPD und Aufsichtsratsmitglied der Wohnungsbaugenossenschaft Bremer Höhe eG). Die Fragen konzentrierten

sich darauf, welche Ansatzpunkte ergriffen werden können, um genossenschaftliches Wohnen zu stärken.

Solide Mietpolitik

Ein erster Diskussionsschwerpunkt bezog sich direkt auf die Forderung der Genossenschaftsvertreter, ihre Mietpolitik nach den konkreten Rahmenbedingungen so gestalten zu können, dass die Finanzierung ihrer

Investitionen möglich sei. Dabei wurden von allen Politikern die deutlich günstigeren Nutzungsgebühren im Alt- und Neubau von Genossenschaften im Vergleich zu anderen Wohnungsunternehmen hervorgehoben. Einig war man sich auch in der Einschätzung der Berliner Situation, die mit jener in anderen Städten nicht vergleichbar sei. Monika Düker hob hervor, dass in NRW eine Debatte über einen Mietendeckel oder -stopp keine Relevanz habe und sie eine solche auch nicht provozieren möchte. Allerdings sah sie sehr wohl für angespannte Wohnungsmärkte die Notwendigkeit einer Debatte über eine Mietpreisbremse mit Kappungsgren-



Franz-Bernd Große-Wilde, Vorstand,
Spar- und Bauverein Dortmund eG, Dortmund

zen und die Begründung von Mieterhöhungen. Dennoch sei es selbstverständlich, dass man mit Vermieten auch Geld verdienen muss. Die Betonung dieser Grundvoraussetzung einte alle vier Diskutanten. Genossenschaften müssen in der Lage sein, wirtschaftlich zu arbeiten, sie dürfen nicht von der Substanz leben, gerade wenn ihr gutes Mietniveau berücksichtigt wird.

Kostenrelevante Vorgaben

Stark steigende Baukosten und zusätzliche Investitionen in den Klimaschutz bergen die Gefahr, dass sie aus den Mieteinnahmen immer weniger gedeckt werden können. Daher sind weitere Ansatzpunkte notwendig. Peter Preuß sowie Manfred Todtenhausen hoben die Notwendigkeit eines vermehrten Ausweises von Bauland, der Beschleunigung von Genehmigungsverfahren sowie der Eindämmung von Baukosten (Holz, Baustahl, Beton) hervor. Ebenso wichtig sei es, die Genossenschaften in alle Förderprogramme einzubeziehen. Klaus Mindrup ergänzte, dass zusätzliche

und bessere Finanzierungsinstrumente zu entwickeln seien. Gesprochen wurde über die Notwendigkeit bei Förderungen stärker als bisher auch Schwellenhaushalte zu berücksichtigen, die knapp über Sozialwohnungen liegen, z.B. durch längerfristige Finanzierungen oder eine längere tilgungsfreie Anlaufzeit. Viele Aufgaben wurden bei den Ländern gesehen, während der Bund zusätzlich unterstützen solle. Große Übereinstimmung gab es über die Bedeutung eines fairen Dialogs, der in Berlin in der Vergangenheit gefehlt hätte, was zu einer starken Emotionalisierung geführt hat.

Barrierefreiheit

Wohnungsgenossenschaften übernehmen neben ihrer Kernaufgabe auch sozialpolitische Aufgaben und sind diesbezüglich wertvolle Partner für Städte, Gemeinden und die Sozialträger. Viele Unternehmen bauen barrierefrei, dennoch sind die Forderungen nach behindertengerechten Wohnungen unüberhörbar, die jedoch mit hohen Kosten verbunden sind. Min-

drup argumentierte, dass lange zu wenig passiert sei, nun aber pragmatische Lösungen angesagt seien. Auch diese sollten im Gespräch gefunden werden, denn Genossenschaften können mit Kommunen auf Augenhöhe sprechen. Preuß ergänzte, dass im Zuge der Novellierung der NRW-Bauordnung nun erstmals die Barrierefreiheit verankert wurde, was er begrüße.

Differenzierter CO₂-Preis

Alexander Rychter forderte eine Differenzierung bei der Aufteilung des CO₂-Preises statt der nun festgeschriebenen pauschalen 50%-Beteiligung der Vermieter, denn viele Wohnungsgenossenschaften seien bei der energetischen Sanierung in der Vergangenheit vorbildlich gewesen. Sie dürften nun nicht bestraft werden. Auch wenn die Struktur des Energieverbrauchs im Gebäudesektor betrachtet wird, zeigt sich die Notwendigkeit einer Differenzierung nach Wohnformen. So gehen bundesweit 23% des gesamten Endenergieverbrauchs auf den Wohnungsgebäudebestand zurück, davon 8% in Mehrfamilienhäusern und 15% in Ein- und Zweifamilienhäusern. Peter Preuß unterstützte die Forderung nach Differenzierung in Abhängigkeit vom Zustand des Gebäudes, hält sie jedoch in der konkreten Umsetzung für schwierig und wies auf Förderprogramme für die Finanzierung hin. Eine 50/50-Aufteilung würde daher die falschen Anreize setzen. Klaus Mindrup gab zu bedenken, dass eine Änderung der Regelung kurzfristig nicht zu erwarten sei, eventuell gelte

sie aber nur für die Anfangszeit. Auch längerfristig sei es allerdings notwendig, dass sowohl Nutzer als auch Vermieter Verpflichtungen übernehmen. Dies ist mit einem Ausbau der erneuerbaren Energien, einer Sektorenkopplung sowie der Abschaffung der EEG-Umlage mit ihren falschen Anreizen zu ergänzen. Auch Mieterstromlösungen könnten zu einer guten Entwicklung beitragen, ebenso Barmietten, denn das Mietrecht sei auf die Klimapolitik nicht vorbereitet. Monika Düker erklärte an einem Beispiel der WOGEDO, dass eine Kombination von Klimaschutzpolitischen Maßnahmen (Wärmepumpe, Photovoltaik etc.) mit bezahlbaren Mieten möglich sei. Dennoch ist auch sie der Meinung, dass die Genossenschaften mit ihren günstigen Bestandsmieten und den vergangenen energetischen Investitionen nun nicht undifferenziert belastet werden können. Sie forderte staatliche Unterstützungen, damit die zusätzlichen Kosten nicht bei den Mitgliedern „hängen“ bleiben. Eine Verteuerung der Mieten wäre nicht akzeptabel.

Wahlversprechen?

Sie hob stattdessen die Notwendigkeit einer radikal geänderten Bodenpolitik der Kommunen hervor, in der Boden zu Preisen angeboten wird, die Bauen ermöglichen. Todtenhausen betonte, dass Wohnungsgenossenschaften bereit sind, zu bauen, neuen Wohnraum zu schaffen und zu modernisieren. Doch die Politik legt ihnen immer wieder Steine in den Weg. Priorität muss nun haben, die Baukosten zu reduzieren, z.B. durch einen Kosten-



v.l.n.r.: Peter Preuß (CDU), Manfred Todtenhausen (FDP), Monika Düker (Bündnis 90/Die Grünen), Klaus Mindrup (SPD), Alexander Rychter (VdW Rheinland Westfalen)

TÜV, denn es werden nicht nur die Materialkosten weiter steigen, sondern auch der Fachkräftemangel wird sich fortsetzen. Den bürokratischen Überhang abzubauen sei eine vorrangige Aufgabe der Politik. Preuß sieht vor allem die Kommunen in der Pflicht, auch bei der Grundstücksvergabe. Er schlägt die verstärkte Nutzung von Konzeptvergaben vor, in der die Quartiersentwicklung und die Gestaltung des Sozialraumes Berücksichtigung finden. Dazu kommt die Forderung nach einer Beschleunigung der „Baureifmachung“ von Grundstücken sowie einem effektiven Kostenmanagement. Mindrup hebt hervor, dass im SPD-Wahlprogramm Genossenschaften mehrfach als wichtige Partner für die Schaffung und Sicherung bezahlbaren Wohnraums verankert sind. Auch er kritisiert die Bodenpolitik, die sich an Ertragswerten und an einer sozial verträglichen Vermietung orientieren müsse. Ebenso wichtig seien eine stärkere Unterstützung des Erwerbs von Genossenschaftanteilen durch Zuschüsse und kostengünstige Kredite, so dass auch neue

Genossenschaften entstehen können. Wohnungsgenossenschaften seien zudem wichtige Partner, um die „solare Ernte“ in die Städte zu holen.

Fazit

Die beiden Diskussionsrunden brachten bei vielen Themen eine Übereinstimmung in der Diagnose des Handlungsbedarfs und der möglichen Ansatzpunkte zutage. Interessanterweise waren sich alle – Politiker wie Genossenschaftsvorstände – über die Überlegenheit von Kooperationslösungen und Gesamtkonzepten zur Bewältigung der Herausforderungen einig. Dies ist als erfreulicher Konsens festzuhalten und zu hoffen, dass er umgesetzt wird, denn es bleibt vor und nach den Wahlen einiges zu bewältigen.

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

Daten im Verbund

Digitaler Future Campus der ServiCon eG und des IFH Köln

Kundenbezogene Daten können von Unternehmen auf vielfältige Weise mehrwertstiftend eingesetzt werden und sind daher als eigenständiges Geschäftsmodell zu interpretieren. Innerhalb vieler KMU existieren jedoch oftmals strukturelle und strategische Defizite gegenüber Großkonzernen. Kooperative Vernetzung in Verbundgruppen könnte hierbei einen Lösungsansatz verkörpern.

Noch existiert innerhalb der Verbundgruppen kein Patentrezept zum Umgang mit Daten. Gleichwohl setzt sich bei allen Beteiligten zunehmend die Erkenntnis durch, dass insbesondere die kooperative Zusammenarbeit ein in diesem Bereich bisher unausgeschöpftes Potenzial verkörpert. Zur Entwicklung und Diskussion zukunftsfähiger Datenkonzepte fand daher vom 25.-27.11.2020 der Future Campus „Daten im Verbund“ statt, welcher als Austauschplattform für Verbundgruppenvertreter initiiert wurde. Bedingt durch Lockdown und Kontaktbeschränkungen wurde der Future Campus als digitales Event durch das IFH Köln sowie die ServiCon eG, einer Schwestergesellschaft von DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV e.V., über Zoom organisiert.

An den ersten beiden Tagen war der organisatorische Ablauf jeweils wie folgt: Zunächst stand die Zusammenkunft der über 100 Teilnehmer aus 60 Verbänden in einem Plenum an, welches vor allem als allgemeine Gesprächsplattform zur Datenthematik diente. Überdies fanden hierin Kurzvorträge, sogenannte Impulse, namhafter Unternehmen und Forschungs-

einrichtungen, so z. B. von Vodafone, Intersport oder des Steinbeis-Instituts, statt. Im Anschluss wurden die Teilnehmer in vier unterschiedliche Workshops aufgeteilt, um hierin Lösungskonzepte für einzelne Spezialbereiche der Datenökonomie zu erarbeiten: 1. Kunden- und Abverkaufsdaten, 2. Digitale Kampagnen, 3. Datenanalyse, 4. Benchmarks. Innerhalb des Workshops „Kunden- und Abverkaufsdaten“ wurden über ein digitales „Miro-Board“ zunächst die Hauptprobleme bzw. „wunden Punkte“ eruiert, welche einem kooperativen Kundendatenmanagement entgegenstehen. Als einer dieser Punkte wurde vor allem der Aspekt der Datenverfügbarkeit festgestellt. Speziell in Verbundgruppen stelle sich neben den dezentralen Erhebungsmöglichkeiten vor allem die Frage, wie die Zentrale in einem zweiten Schritt an die Kundendaten der Mitglieder gelangt. Als ein wichtiges Element wurde in diesem Kontext die Notwendigkeit einer glaubwürdigen Überzeugung von möglichen Benefits dargelegt, die durch die Datenteilung sowie durch kooperative Verarbeitungsprozesse entstehen können. Anhand der genannten Hauptpunkte galt es im Anschluss

konkrete „Best Practices“ der teilnehmenden Verbundgruppen aufzuzeigen und weiterzuentwickeln. In Form einer kompakten Ergebnisbündelung wurden die relevantesten Punkte aller Workshops am dritten und letzten Tag innerhalb des Plenums vor allen Teilnehmern präsentiert.

Das Thema des Future Campus korrespondierte an vielen Stellen eng mit einer derzeit in der Entstehung befindlichen Dissertation zum kooperativen Management von Kundendaten in Verbundgruppen, deren empirische Datenbasis auf einer engen Zusammenarbeit zwischen dem IfG Münster und dem Mittelstandsverbund beruht. Insgesamt konnten somit viele der bis dahin erzielten Ergebnisse aktiv in die Workshop-Diskussion eingebracht und gleichzeitig wichtige Erkenntnisse aus der Praxis für die Forschungsarbeit mitgenommen werden.

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

Maik Dombrowa (M. Sc.)

Does it matter where to grow? Evaluating size and merger effects on profit efficiency of German regional cooperative banks based on parametric estimation techniques and binary regressions

Am 17. Juni 2021 fand die zwölfte Konferenz des European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises (EURICSE) statt. Für das Institut für Genossenschaftswesen nahmen Dr. Eric Meyer und Maik Dombrowa teil. Aus bekannten Gründen konnte die Veranstaltung nicht in Präsenz durchgeführt werden. Stattdessen kamen die Vortragenden und sonstigen Interessierten im virtuellen Raum zusammen.

Im zwölften Jahr in Folge versammelten sich Forscher und Forscherinnen aus der ganzen Welt (u. a. Deutschland, Italien, Frankreich, Belgien, Spanien, Republik Moldau, Thailand und Indien) im Rahmen des International Workshop on Cooperative and Responsible Finance for Development. Diskutiert wurden schwerpunktmäßig die aktuellen Herausforderungen des nachhaltigen Finanzwesens, insbesondere des genossenschaftlichen Bankings.

Nach einigen einleitenden Wort durch Silvio Goglio (Universität Trento / EURICSE) folgten spannende Vorträge zur Bedeutung von Social Finance durch eine französisch-belgische Forschungsgruppe. Sie beschäftigen sich mit der Frage, inwieweit genossenschaftlich organisierte Kreditinstitute den Wandel des Finanzsystems zu mehr Nachhaltigkeit begünstigen können. Eine ähnliche Stoßrichtung beschrieb eine italienische Forscherin am Beispiel der Banca Popolare Etica in Italien.

Als Vertreter des IfG präsentierte Maik Dombrowa ein Papier zur Bedeutung regionaler Standortfaktoren und der Bankbetriebsgröße bezüglich der Effizienzniveaus deutscher Genossenschaftsbanken. Für eine Stichprobe von mehr als 950 regionalen

Volks- und Raiffeisenbanken setzte er die Effizienz dieser in Verbindung zu sozioökonomischen und wettbewerblichen Regionalfaktoren auf Kreisebene. Seine Ergebnisse zeigen, dass die kleinsten Genossenschaftsbanken erhebliches Effizienzsteigerungspotenzial aufweisen. Hingegen scheinen die mittelgroßen Institute mit Bilanzsummen im Bereich zwischen 200 und 800 Millionen Euro weniger vom Faktor Größe zu profitieren. Erst die größten Banken der Stichprobe setzen sich wieder deutlich vom Rest ab. Dieser Zusammenhang spiegelt sich vor allem in strukturell starken Gebieten mit einer überdurchschnittlichen Wettbewerbsintensität und einer überdurchschnittlich jungen Bevölkerung wieder (bspw. München und Frankfurt inkl. der jeweiligen angrenzenden Kreise oder Münster). Warum es sich so verhält, kann zum aktuellen Zeitpunkt aufgrund einer unzureichenden Datenlage nur gemutmaßt werden. Unter Umständen sind Banken in umworbene Gebieten mit einer jungen, eher wechselwilligen Kundenbasis bereits stark dazu gezwungen, ihre Wertschöpfungskette zu verschlanken und somit Geschäfte in das Netzwerk der Genossenschaftlichen Finanzgruppe auszulagern. Institutsspezifische Größenvorteile könnten dadurch

bereits erschöpft sein. Alternativ oder verstärkend könnten Banken in wettbewerbsintensiven Regionen durch einen größenbedingten Verlust der Kunden- und Mitgliederorientierung sowie der lokalen Verbundenheit durch eine Abwanderung von Kunden und Mitgliedern „bestraft“ werden. Die Präsentation der Forschungsergebnisse stieß bei einer Vertreterin eines indischen Bankenverbandes auf reges Interesse, die große Parallelen zur dortigen Fusionswelle im Regionalbankensektor erkannte.

Auch wenn die Veranstaltung im virtuellen Raum reibungslos ohne technische Probleme verlief, kann sie nicht die besondere Atmosphäre der wunderschönen Stadt Trento ersetzen. Auch auf den (wissenschaftlichen) Austausch zwischen den Vorträgen sowie während des gemeinsamen Abendessens musste dieses Jahr – hoffentlich ein letztes Mal – verzichtet werden, nicht zuletzt auch wegen des klimatisierten Konferenzraums.

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

Vorträge

Theresia Theurl

*Nachhaltigkeit: Strategisch, glaubwürdig, wirtschaftlich**

Nachhaltigkeit ist kein neues Element für Unternehmensstrategien. Dies gilt selbstverständlich auch für Banken und besonders für Genossenschaftsbanken. Für viele von ihnen handelt es sich bereits um einen langjährigen Begleiter. Aktuell zeichnet sich jedoch im Umfeld der internationalen Klimapolitik eine spezielle Akzentuierung und Konkretisierung ab. Auf diese ist hier näher einzugehen, sind damit doch größere Herausforderungen, aber auch Chancen für Genossenschaftsbanken verbunden.

Wofür steht Nachhaltigkeit in Unternehmen, in anderen Organisationen, in Wirtschaft und Gesellschaft? Zahlreiche Konkretisierungen und Operationalisierungen der Inhalte, Ziele und Ansatzpunkte haben sich in der Vergangenheit herausgebildet. Diese ausgeprägte Vielfalt hat nicht überraschend auch zu einer gewissen Beliebigkeit geführt, die die Frage nach dem relevanten Kern nahelegt. Gemeinsam war allen Nachhaltigkeitsstrategien in der Vergangenheit, dass sie weitgehend bewusst und freiwillig gewählte Ausrichtungen zum Ausdruck bringen sollten. Ein sehr verbreiteter Ansatzpunkt bei Finanzprodukten sind z.B. Angebot und Nachfrage von Produkten, die ESG-Investment-Kriterien (Environment, Social, Governance) signalisieren sollen. Diverse Umweltsiegel dienen etwa im Handel zur Orientierung der Kunden, aber auch als Marketinginstrument von Unternehmen.

Verankerung in der Strategie

Unabhängig davon, welcher Nachhaltigkeitskern herausgeschält wird und welche Interpretation der Umsetzung

von Nachhaltigkeitsstrategien zugrunde gelegt wird, sind für Unternehmen oder Banken einige sehr grundlegende Voraussetzungen zu beachten. Nur dann wird im Unternehmen selbst sowie bei den Kunden Orientierung für Entscheidungen und Handlungen entstehen. Für Unternehmen wie für Banken ist es außerordentlich wichtig, Nachhaltigkeit direkt in der Strategie zu verankern. Es ist wenig hilfreich, sie beliebig und punktuell in manchen Entscheidungen zu berücksichtigen, während sie in anderen nicht beachtet wird.

Verankerung in den Werten

Ebenso muss sich Nachhaltigkeit unmittelbar und nachvollziehbar im Werteprofil finden, um glaubwürdig zu sein. Nur dann ist es möglich, Übereinstimmung mit den Anforderungen der Stakeholder zu erreichen und zu signalisieren. Zahlreiche Beispiele für fehlende Glaubwürdigkeit oder für „Greenwashing“, einer Kompensation von ökologisch schädlichen Handlungen durch öffentlichkeitswirksame Nachhaltigkeits-Aktionen sind bekannt. Eine fehlende Veranke-



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

rung in der Unternehmensstrategie sowie im Werteprofil birgt die Gefahr von Divergenzen zwischen Sprechen und Handeln sowie eine Beliebigkeit in der Unternehmenskommunikation mit den Stakeholdern. Nachhaltigkeit zu signalisieren, misslingt in solchen Konstellationen.

Nachhaltigkeitsorientierung

Eine konsequente Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen und Banken muss also den Inhalt von Nachhaltigkeit konkretisiert haben, er darf nicht beliebig sein. Er darf in sich nicht widersprüchlich, muss also

stimmig sein. Er muss in Strategie und Wertegerüst integriert sein, um glaubwürdig zu sein. Denn nur dann werden Diskrepanzen zwischen Handeln und Kommunikation vermieden. Zu diesen Voraussetzungen erfolgreicher Nachhaltigkeitsstrategien kommt eine weitere. Sie müssen so konzipiert sein, dass sie wirtschaftlichen Erfolg ermöglichen. Auch deswegen ist die Integration in die Unternehmensstrategie unabdingbar. Bleibt der unternehmerische Erfolg aus, ist auch die langfristige Existenz des Unternehmens gefährdet. Diese Gefahr besteht, wenn nachhaltiges Handeln nicht integriert, sondern „aufgesetzt“ ist. Ein gutes Beispiel für die strategisch orientierte Integration von Nachhaltigkeit ist die genossenschaftliche MemberValue-Strategie. Dies heißt jedoch nicht, dass alle Genossenschaften konsequent nachhaltig agieren, durch die Besonderheit ihrer Governance könnten (und sollten) sie dies jedoch.

Gesellschaftliche Entwicklungen

Nachhaltigkeitsstrategien von Unternehmen und Banken zeigen heute eine breite Vielfalt von Verständnissen und Ansatzpunkten. Sie spiegeln den traditionellen Zugang zu nachhaltiger Entwicklung, nämlich in der Ökologie, im Sozialen und in der Wirtschaft. Unterschiedliche Schwerpunkte in diesen Bereichen werden von Unternehmen gewählt. Bei Finanzdienstleistern stehen die ESG-Investment-Kriterien im Vordergrund. Gemeinsam ist den Nachhaltigkeitsstrategien, dass sie freiwillig, wenn gleich empfohlen sind. Dies ändert

sich derzeit in mehrfacher Hinsicht, was auch als Ausdruck gesellschaftlicher Entwicklungen zu interpretieren ist, vor allem der Klimapolitik.

Zunehmende Verbindlichkeit

Erstens findet eine gewisse Einengung von Nachhaltigkeit, konkret auf die Klimaorientierung, statt. Zweitens nimmt der Grad der Freiwilligkeit ab, mehr Verbindlichkeit zeichnet sich ab. Drittens haben diese Entwicklungen für Banken besondere Bedeutung,

nationalen politischen Ebene Standards für nachhaltige Aktivitäten im Klimaschutz und Klimawandel Priorität erhalten, während die anderen ESG-Elemente später einbezogen werden sollen. Im Pariser Abkommen, Basis für die folgenden Aktivitäten auf internationaler und nationaler Ebene, erfolgt aus gutem Grund die Definition der Klima-Priorität auf der Nachhaltigkeitsagenda. Mit der Begrenzung des Anstiegs der Durchschnittstemperatur sollen nicht nur die schädlichen Wirkungen des Klima-



Verankerung ist notwendig

legen also bereits heute eine stärkere Berücksichtigung nahe. Die Klimaorientierung wird für sie durch externe Vorgaben von Politik, Aufsicht und Regulierung empfohlen oder vorgegeben. Dies wird einen starken Einfluss auf das Bankgeschäft haben.

Klimapolitische Orientierung

Von der komplexen Aktivitätsliste der UNO-Agenda 2030 zu einer weltweit nachhaltigen Entwicklung haben aus den bekannten Gründen auf der inter-

wandels reduziert werden, sondern soll auch die Fähigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft erhöht werden, sich dem Klimawandel anzupassen. Als ein wesentliches Element der ambitionierten Pläne soll das Finanzsystem als Ganzes mit Nachhaltigkeit verbunden werden. Konkret sollen die Finanzströme vereinbar mit einem Weg hin zu niedrigen Treibhausgasemissionen und einer klimaresistenten Entwicklung gemacht werden, sollen sie also ein wesentliches Instrument



Handlungsfelder für nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen und Banken

des Transformationsprozesses werden.

Chancen und Risiken

Hier kann nicht auf die Details des bevorstehenden Transformationsprozesses eingegangen werden (vgl. dazu „Das aktuelle Stichwort in www.ifg-muenster.de 2-2020), doch die Betroffenheit der Banken erklärt sich von selbst. Es werden sich sowohl Chancen als auch Risiken ergeben, wobei diese sich sowohl aus den klimapolitischen Vorgaben als auch aus dem Klimawandel selbst ergeben und davon beeinflusst werden wie ambitioniert die Klimaszenarien sind. Im Vordergrund von Bankenregulierung und -aufsicht stehen die zu erwartenden klimabedingten Risiken und ihr Einfluss auf die Banktransaktionen. Es ist davon auszugehen, dass sie sich in den Kreditrisiken, Marktrisiken und den operationellen Risiken niederschlagen werden. Schon werden auf EU-Ebene Taxonomien der Risikobetroffenheit entwickelt, die zu einer wichtigen Grundlage für die Kontroll-

aktivitäten der Bankenaufseher werden.

Komplexes Wirkungsgeflecht

Dass die mit dem Klimawandel und der Klimapolitik verbunden Risiken ausgeprägt sind, wird nicht überraschen. So wirken die Risiken in der Realwirtschaft (Unternehmen und Private) in Form von Nachfrage- und Produktivitätseffekten, Ertrags- und Vermögenswirkungen sowie Veränderungen von Sicherheiten auch auf die Banken, während Marktwertverluste, Kreditmarktverluste, ggf. der Verlust

von Kunden und Investoren auf die Realwirtschaft zurückwirken können. Doch auch die Chancen sollten nicht vergessen werden. Für Banken ist es notwendig, die Betroffenheit durch Klimarisiken im Auge zu behalten, Kunden und Transaktionen dahingehend zu screenen. Bankenaufsicht und -regulierung werden zusätzlich dafür sorgen.

Genossenschaftsbanken

Die Betroffenheit der Genossenschaftsbanken von diesen Entwicklungen ist eine besondere. Nachhaltig zu wirtschaften ist für sie nicht neu. Für sie ist es eine Chance, ihre Nachhaltigkeit inhaltlich und kommunikativ aufzuwerten: Orientierung an der Realwirtschaft, an der Region, Bevorzugung langfristiger Aktivitäten, Übernahme von Verantwortung. Dennoch steht nun eine bisher nicht dagesessene Verbindlichkeit bevor, die durch Politik, Regulierung und Aufsicht vorgegeben und überwacht wird. Dabei ist die Einengung von Nachhaltigkeit auf eine klimaorientierte Nachhaltigkeit mit derzeit höchster Priorität zu berücksichtigen. Diese kann

Quelle: UNO-Agenda 2030

Aktuelle Agenda: Klimapolitische Nachhaltigkeit



Risiken: Wirkungen und Rückwirkungen

auch andere Elemente der Nachhaltigkeit positiv beeinflussen.

Handlungsfelder

Für Genossenschaftsbanken sind daher heute die Klimaaspekte in den Handlungsfeldern der Nachhaltigkeit in den Vordergrund zu stellen und auszubauen. Selbstverständlich ist erstens der Beitrag zu den Klimazielen als Teil ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zu begreifen. Zweitens kann die Organisation des eigenen Geschäftsbetriebs (Energie, Beschaffung, Mobilität, ...) einen positiven Einfluss haben. Drittens bleibt die In-

tegration „grüner“ Anlageprodukte und Finanzierungen sowie diesbezüglich eine kompetente Beratung ein wichtiges Handlungsfeld. Viertens sollten die Klima- und Umweltpreferenzen junger Menschen beachtet und junge Mitarbeiter eingestellt werden, die den Aufbau „grüner Kompetenzen“ in der Bank erleichtern können. Fünftens gilt es, die Notwendigkeit der eingangs hervorgehobenen Integration ernst zu nehmen, in die Strategie, in die Zuständigkeiten, in die Prozesse, in das Risikomanagement und in die Kommunikation.

Fazit

Nachhaltigkeit ist den Genossenschaftsbanken bestens vertraut, konzeptionell und operativ wie kommunikativ. Dennoch ergeben sich gerade weitreichende Herausforderungen. Diese sind mit der klimapolitischen Einengung von Nachhaltigkeit verbunden, für die es einen gesellschaftlichen Konsens gibt. Sie folgen weiters der zunehmenden Verbindlichkeit, die entsteht und sich fortsetzen wird. Schließlich ist neben den damit verbunden Risiken, die heute betont werden, auch nach den Chancen zu fragen, die nicht vernachlässigt und genutzt werden sollten.

** Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Beiratssitzung der VR-Bank Westmünsterland eG am 02. 12. 2020 in Borken.*

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

Siehe auch im Newsletter 2/2020 „Das aktuelle Stichwort: Nachhaltige Finanzen“, Seite 70-73.

Theresa Theurl

*Zukunft Genossenschaft – Collaboration und Cooperatives als Erfolgsmodelle in der digitalen Wirtschaft**

Mit dieser Überschrift war eine Veranstaltung zum 75. Geburtstag der APA – Austria Presse Agentur überschrieben. Die APA wurde 1946 als Genossenschaft gegründet. Ihr 75jähriges Bestehen als unabhängige genossenschaftliche Nachrichtenagentur feiert sie während des Jahres 2021 mit mehreren Veranstaltungen. Am 3. Mai fand eine hybride Podiumsdiskussion mit einer Keynote „Zukunft Genossenschaft“ statt. Ausgegangen wurde von der Plattformökonomie und ihrer zunehmenden Bedeutung. Ausgelotet werden sollte, welche Bedeutung Genossenschaften in diesem Umfeld zukünftig haben werden.

Die APA-Gruppe ist eine der vier ältesten Nachrichtenagenturen der Welt. Ihre Eigentümer sind zwölf österreichische Tageszeitungen und der ORF. Diesen bietet sie – wie im Statut vorgesehen – eine umfassende zeit- und inhaltsgleiche Informationsversorgung mittels eines von ihr erstellten Nachrichtendienstes an (APA-Basisdienst). Ihnen sowie Nicht-Mitgliedern des deutschsprachigen Raums stehen zusätzlich zahlreiche Services einer modernen und erfolgreichen

Kommunikations- und Informationsagentur zur Verfügung. Im Kern ihrer Aktivitäten stehen Informationen, ihre Aufbereitung und ihre Verbreitung. Doch weit darüberhinausgehend werden in mehreren Tochterunternehmen (APA-Comm, APA-Tech) in den Geschäftsfeldern Informations- und Kommunikationsmanagement sowie Informationstechnologie innovative Lösungen entwickelt und angeboten. Sie tragen wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg bei.

Innovativer Kooperationspartner

Die APA-Gruppe kann als eine Genossenschaft verstanden werden, die mitten in der Digitalwirtschaft tätig und in diesem Tun sehr erfolgreich ist. Sie bildet also ein sehr gutes Beispiel dafür, dass Genossenschaften nicht nur zeitgemäß vor den aktuellen Rahmenbedingungen sind, sondern dass sie die digitale Transformation als Unternehmen selbst umsetzen können und zusätzlich einen wesentlichen und innovativen Beitrag für die Digitalisierung von Medien, Wirtschaft und Gesellschaft leisten können. Letzteres geschieht auch über Entwicklungspartnerschaften sowie als unabhängige Plattform für Kooperationslösungen der Informations- und Medienbranche.

Plattformökonomie

Können also Genossenschaften wie die APA ein Beispiel für Kooperationsmodelle in der Plattformökonomie sein? Die Diskussionsrunde war übereinstimmend der Meinung, dass

Quelle: pixabay



Zukunft Genossenschaft

A box containing two numbered items in grey bars. Item 1: Relevanz, Validität, Schnelligkeit, Faktentreue/Objektivität → Managementaufgabe. Item 2: Unabhängigkeit (fast „öffentliches Gut“) → Organisationsaufgabe.

Standards von Nachrichtenagenturen

dies der Fall sei und lieferte zahlreiche Beispiele und Begründungen für diese Position. So können genossenschaftliche Kooperationen eine direkte Antwort auf Merkmale und Anforderungen der Digitalisierung und Plattformökonomie sein. Dies gilt für die Notwendigkeit von Größe und Standardisierung im Hinblick auf Kosteneffekte. Es gilt für die Mechanismen und Algorithmen der Informationsbündelung und -verarbeitung. Es

gilt aber auch für die Präferenzen und Nachfragen nach Komfort, Einfachheit und die Forderung nach Kundenerlebnissen. In der Plattformökonomie wird Individualität mit Gemeinsamkeit kombiniert. Die Strukturkorrespondenz mit Genossenschaften ist auffallend.

Wertschöpfungsnetzwerke

Die Plattformökonomie bildet Wertschöpfungsnetzwerke ab, genau wie

A box containing three numbered items in grey bars. Item 1: Gesetzliche Sicherung der Unabhängigkeit Bsp.: AFP. Item 2: Commitment-Technologien Bsp.: Reuters. Item 3: Genossenschaftliche Lösung Bsp.: APA, AP.

Unabhängigkeit von Nachrichtenagenturen

dies bei Genossenschaften der Fall ist. Hier wie dort bildet sich die Notwendigkeit heraus, Größe kontrollieren zu können. Die Parallelität zeigt sich auch wenn der Fokus darauf gelegt wird, wem die wirtschaftlichen Erfolge zugutekommen sollen und welche Muster sich dafür in der Realität der Plattformökonomie herausgebildet haben. So ist es nicht überraschend, dass das genossenschaftliche Kooperationsmodell geradezu als eine Blaupause für das Wirtschaften in der Plattformökonomie eingeschätzt wurde.

Zeitgemäße Organisationsform

Betont wurden die überlegenen Möglichkeiten in einer genossenschaftlichen Kooperation das hohe Tempo zu erfüllen, mit der heute neue Dienstleistungen zu entwickeln sind, damit die einzelnen Unternehmen, also die Mitglieder, wettbewerbsfähig bleiben können (Clemens Pig, Geschäftsführender Vorstand APA) sowie die Vorteile der Größe ohne deren Nachteile nutzen zu können sowie die Member-Value-Orientierung (Theresia Theurl). Es wurde hervorgehoben, dass Genossenschaften gerade dabei seien, sich in der Digitalökonomie neu zu erfinden, obwohl sie auf der Seite 1 der Medien nur wenig präsent seien (Margarete Schramböck, Bundesministerin für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort). Thematisiert wurde auch der historische Begriff der Genossenschaften und ob ein Rebranding erforderlich sei, obwohl die Genossenschaften längst in der digitalen Welt angekommen seien (Franz Reischl,

Präsident des Österreichischen Genossenschaftsverbandes). Alle Diskutanten waren sich einig, dass für die APA die genossenschaftliche Organisationsform genau richtig und zukunftsweisend sei.

Nicht ohne Herausforderungen

Dennoch gilt es die Voraussetzungen zu berücksichtigen, damit Genossenschaften in der Plattformökonomie erfolgreich oder sogar eine Alternative zu den großen „GAFA-Plattformen“ sein können wie in der Ankündigung der Veranstaltung vermutet wurde. Eine wesentliche Voraussetzung ist das unternehmerische Denken von Gründern und Mitgliedern, denn Genossenschaften müssen sich rechnen, müssen in der Lage sein, sich zu entwickeln. Dies setzt Gewinne voraus. Zusätzlich ist zu beachten, dass bereits bestehende Wettbewerber nun

nicht mehr mit deren Waffen zu schlagen sind. Vielmehr liegt eine spezifischere Orientierung hinsichtlich Projekten, Branchen und Regionen nahe. Ein großer Vorteil unserer Zeit besteht darin, dass junge Menschen genossenschaftsaffin sind. Sie denken in communities und Schwarmintelligenz, neigen zu Sharing sowie Handeln in Projekten. Zusätzlich steht für sie die digitale Kommunikation im Vordergrund. Schließlich ist ein politischer Rahmen nötig, der Genossenschaften nicht ausschließt, sondern sie als überlegene Lösungsmöglichkeit erkennt, mit allen damit verbundenen Konsequenzen.

Fazit

Die APA – Austria Presse Agentur – ist eine erfolgreiche Genossenschaft, der es über 75 Jahre gelungen ist, ihre Besonderheiten zu behalten und glaubwürdig zu signalisieren, dabei

sich aber kontinuierlich weiterzuentwickeln und zwar vorausschauend und mit klugen Entscheidungen. Längst ist sie eine digitale Genossenschaft, die als ausgezeichnetes Beispiel für das genossenschaftliche Geschäftsmodell in der Digitalökonomie oder in der Plattformökonomie hervorgehoben werden kann.

* *Kurze Zusammenfassung der Keynote „Zukunft Genossenschaft“ sowie der folgenden Podiumsdiskussion im Rahmen einer Geburtstagsveranstaltung der APA – Austria Presse Agentur am 03.05.2021 in Wien und Münster (Hybridveranstaltung).*

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

Siehe auch in diesem Newsletter „Im Fokus“: „Genossenschaftliche Ökosysteme“, Seite 66ff.

Theresia Theurl

*Einheitswährung in Staatenbünden – Kann man aus der Geschichte lernen?**

Die Frage, ob man aus der Geschichte lernen könne, wird nicht selten gestellt. Neben einem klaren „Ja“ ist bei den Antworten ebenso das eindeutige „Nein“ vertreten, neben zahlreichen Kombinationen. Hier wird die Position vertreten, dass ein Lernen durchaus möglich ist, wenn von der Erwartung Abstand genommen wird, dass es um eine vollständige Wiederholung historischer Ereignisse und Entwicklungen geht. Dem steht der historische Kontext entgegen, auch weil dieser meist aus einem zeitgenössischen Blickwinkel betrachtet und analysiert wird. Geht man jedoch davon aus, dass es um Strukturähnlichkeiten, vergleichbaren Anreiz- und Entscheidungskonstellationen, eingebunden in die jeweiligen Rahmenbedingungen geht, kann die Auseinandersetzung mit der Historie außerordentlich lehrreich sein, wenn Antworten und Vermutungen über aktuelle Entwicklungen gesucht werden.

Die Euro-Währung stellt eine Einheitswährung im EU-Staatenbund dar. Im Zeitraum seit ihrer Einführung hat sie bereits mehrere Herausforderungen zu bestehen gehabt, die Auslotung ihrer Perspektiven ist nach wie vor nicht einfach und erfolgt mit kontroversen Ergebnissen. Da kann es nicht überraschen, dass auch historische Entwicklungen in die Diskussion einbezogen werden. Die zweite Hälfte des 19. Jahrhunderts ist eine Phase, in der mehrere Währungsunionen im Zuge von politischen Unifikationen oder in Staatenbünden gegründet wurden. Trotz der großen Unterschiede zur aktuellen Situation sind jedoch Strukturähnlichkeiten und vergleichbare Anreiz- und Entscheidungskontexte zu identifizieren.

Politische Unifikationen

Im betrachteten Zeitraum entstanden 1848 die Schweizer Eidgenossenschaft mit der Vereinigung der Schweizer Kantone, 1861 das König-

reich Italien durch die Vereinigung der italienischen Provinzen und 1871 das Deutsche Reich als Vereinigung der deutschen Fürstentümer, Königreiche und Hansestädte. Mit der politischen Vereinigung begann jeweils auch der Prozess der monetären Vereinigung der unterschiedlich lange Zeiträume in Anspruch nahm, jedoch immer irreversibel war.

Staatenbünde

Daneben wurden in Geldangelegenheiten völkerrechtliche Verträge politisch souverän bleibender Staaten abgeschlossen. So bestand zwischen 1857 und 1867 die Deutsch-österreichische Münzunion zwischen den Staaten des deutschen Zollvereins, dem Kaiserreich Österreich und Liechtenstein. Bekannter waren von 1865 bis 1927 die Convention Monétaire, die Lateinische Geldunion, zwischen Frankreich, Schweiz, Belgien, Italien und Griechenland sowie die Skandinavische Währungsunion zwi-

schen Schweden, Norwegen und Dänemark von 1872 bis 1931.

Zwei Entwicklungsmuster

Bemerkenswert ist, dass sich im Laufe der Jahre zwei Entwicklungsmuster auf der Grundlage einer ähnlichen Ausgangssituation herausbildeten: Der Start bestand immer darin, dass Währungsunionen mit konsensfähigen Elementen und ohne nicht konsensfähige Einflussfaktoren (Banknoten, Staatshaushalte) gebildet wurden. Neben gemeinsamen bestanden auch dezentrale Elemente. In den ersten Jahren wurden die gemeinsamen Währungselemente akzeptiert, manchmal kam es sogar zu einer freiwilligen Ausweitung auf dezentral gebliebene Währungselemente. In diesem Prozess glichen sich die Zinssätze im gemeinsamen Währungsraum an. Bald aber kam es zu Herausforderungen. Probleme einzelner Mitglieder führten zu einem Bedeutungszuwachs dezentraler Elemente, Konstruktions-

Quelle: pixabay



Visionen als Integrationslokomotiven

fehler zeigten sich wirksam, Vertragsverletzungen folgten.

Dezentrale Interessen

Zusammenfassend begannen die dezentralen Interessen zu dominieren. Auch die Folgen stimmten überein. Es kam zur Abweichung von Austauschrelationen (zwischen Währungsmetallen, zwischen Mitgliedern, zwischen Münzen und Banknoten). Auf Münzwanderungen folgten Ein-sammelaktionen, Ersatzgeld bildete sich heraus. Spekulation, Banken-krisen, realwirtschaftliche Rezes-

sionen und Überhitzungen waren verbreitet. Die Reaktion bestand in der faktischen oder vertraglichen Änderung von Unionselementen. Vor diesem gemeinsamen Hintergrund zeigten sich nun zwei unterschiedliche Ergebnisse. Die Staatenbünde beendeten ihre monetäre Union, indem es zu einer sukzessiven Dezentralisierung gemeinsamer Elemente kam. Die Politischen Unionen vollendeten ihre politischen Unionen durch eine allmähliche Vergemeinschaftung aller dezentralen Elemente. Diese beiden

Muster zeigten sich in diesem Zeitraum sehr eindrücklich.

Zwölf Lehren

Kann man heute etwas daraus lernen? Hier werden zwölf Lehren zur Diskussion gestellt. Sie haben den Zweck, angeregt darüber nachzudenken und zu diskutieren. Es wird allerdings nicht der Anspruch erhoben, dass nun zwingend bestimmte Entwicklungen zu erwarten sind. Im Folgenden wird jeweils zuerst die Erfahrung aus dem 19. Jahrhundert zusammengefasst, um dann jeweils eine Lehre zu formulieren. So konnten Visionen als Integrationslokomotiven gesehen werden. Politischer Wille und Visionen dominierten die Vertragsformulierungen und ermöglichten unterschiedliche Ziele, Motive und Voraussetzungen der Partner bei der Gründung. Dies beeinflusste die spätere Funktionsfähigkeit der Unionen durch das Verhalten der Vertragspartner. Die Lehre Nr. 1 lautet daher: Ein politischer Konsens trotz widersprüchlicher Interessen fördert monetäre Integrations-schritte bei unterschiedlichen Erwartungen.

Interpretationsspielräume

In den historischen Unionen wurden zahlreiche Details nicht festgelegt oder sie wurden als selbstverständlich eingeschätzt, was den Start erleichterte, jedoch später Probleme hervorrief. Als Lehre Nr. 2 kann formuliert werden: Vertragslücken und Interpretationsspielräume erleichtern den Start einer Währungsunion, verschieben jedoch Konflikte in die Zukunft. Die kleinräumige Organisation des Geldwesens wurde zunehmend als Hemm-

Quelle: pixabay



Interpretationsspielräume als Geburtshelfer

nis für Integration und Internationalisierung eingeschätzt. Die Geldunionen sollten den Handel erleichtern und Wohlstand schaffen. Daraus kann Lehre Nr. 3 abgeleitet werden: Im Zuge von Integrationsprozessen treiben die erwarteten Vorteile die Entscheidungen, während wichtige Voraussetzungen dafür unterschätzt oder mögliche Nachteile ausgeblendet werden. Als Lehre Nr. 4 folgt daraus, dass die Währungsverbände trotz großer Unterschiede der Partner gestartet wurden. Unionskandidaten erfordern hingegen eine gewisse Konvergenz im Vorfeld, wenn nicht davon ausgegangen werden kann, dass diese sich durch die neuen Geldordnungen von selbst herausbildet.

Spezifische Investitionen

Das Fehlen einer gemeinsamen Zentralbank erleichterte ein interessengestriebenes Handeln der Mitglieder und vereinfachte die Auflösung. Also lautet Lehre Nr. 5: Der langfristige Bestand von Währungsverbänden wird durch eine gemeinsame Zentralbank erleichtert, jedoch nicht gesichert. Nicht alle Einflussfaktoren auf die Währung wurden vergemeinschaftet (Staatshaushalte, Staatspapiergeld, Banknoten) und führten im Konfliktfall zu einer konsequenten Nutzung im dezentralen Interesse. Daraus folgt Lehre Nr. 6: Die Irreversibilität einer Währungsunion benötigt Absicherung. Diese kann in Qualität, hohen Exitkosten oder der Abgabe dezentraler Souveränitätsrechte bestehen. Dazu kommt, dass Geld nie völlig unpolitisch war. Dies galt sogar in Zeiten des Metallstandards. Dies führte als Lehre Nr. 7 zur Verletzung von



Quelle: pixabay

Kleinräumige Geldordnungen als falscher Rahmen für große Märkte

Regeln und zum Aussetzen von Automatismen.

Dezentrale Wirtschaftspolitik

Die Finanzpolitik der Mitglieder destabilisierte die gemeinsamen Währungen trotz einem geringen wirtschaftspolitischen Aktivitätsniveau. Daraus wird die Lehre Nr. 8 abgeleitet: Eine ambitioniertere Wirtschafts- und Sozialpolitik der Mitglieder erhöht die Gefahr einer monetären Destabilisierung. Allen Währungsverbänden waren Transfers und eine Haf-

tung füreinander fremd, während sie sich in den Politischen Unionen herausbildeten. Dies legt Lehre Nr. 9 nahe: Transfer- und Haftungselemente sind Ausgleichsmechanismen bei heterogenen Partnern. Sie verändern Anreize sowie das Verhalten von Privaten und Staaten und erfordern daher einen politischen Konsens.

Monetäre Zusammenhänge

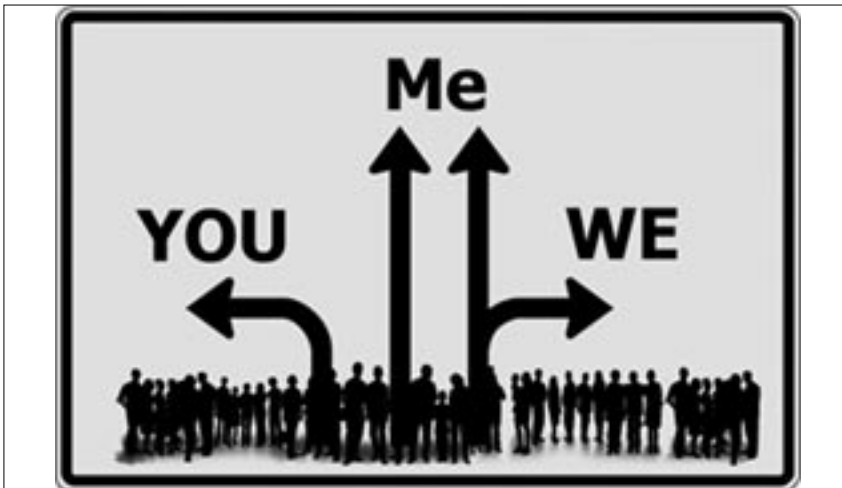
Die Annahmegemeinschaften waren keine vollständigen Emissionsgemeinschaften, was zu Fehlentwick-



Quelle: pixabay

Investitionen in gemeinsame Institutionen sind notwendig

Quelle: pixabay



Souveränitätsreste als inhärenter Sprengsatz

lungen führte. Lehre Nr. 10 leitet daraus ab: Eine gemeinsame Geldpolitik kann keine nationalen Bedarfe der Mitgliedsstaaten berücksichtigen. Sie muss aus einem Guss sein, aber auch einheitliche Zinssätze haben unterschiedliche Wirkungen. Immer trat Anpassungsbedarf durch Fehlentwicklungen auf. In den politischen Unionen wurde zentralisiert, in den Verbänden dezentralisiert. Dem trägt Lehre Nr. 11 Rechnung: Unionskonservierendes und -sprengendes Verhalten hängt von der Glaubwürdigkeit der Regeln, den Ausgleichsmechanismen, der Politik der Zentralbank sowie von den Exitkosten ab. In allen historischen Unionen entfernte sich die Unionsrealität vom Unionsvertrag. Dies führte zu Entwicklungen, die dauerhaft nicht akzeptiert wurden und zur Lehre Nr. 12: Währungsverbände erfordern irgendwann eine bewusste Richtungsentscheidung, wenn die Instabilität zunimmt. Dies kann eine weitere Vertiefung sein oder die Nutzung von Flexibilität.

Fazit

Ausgeschlossen ist es also nicht, aus der Geschichte zu lernen, wenn allgemeine Strukturelemente und wiederkehrender Verhaltensmuster verglichen werden. Nun wurden in zwei Jahrzehnten Euro-Währung nur wenige dieser Lehren tatsächlich genutzt. Vor allem zeigt sich immer wieder, dass der Zusammenhang der politischen Ordnung und einer Währungsunion vernachlässigt wurden und werden. Die aktuellen Entwicklungen bringen immer wieder eine Kombination dezentraler Verantwortung bei zentralen Verpflichtung in manchen Bereichen von Wirtschaft und Gesellschaft zum Ausdruck. Dies hat sich als destabilisierendes Anreizgeflecht für Staaten und Private herausgestellt. Herausforderungen bildeten sich zu unterschiedlichen Zeiten heraus. Ein dezentral interessenorientiertes Verhalten als Reaktion darauf konnte sowohl in der Finanzmarkt- und Euro-Krise als auch in der COVID19-Pandemie festgestellt werden. Die Transfer- sowie Haftungselemente sind in

den Jahren der monetären Union gestiegen. Die EZB hat sich zu einer dominanten und vereinnahmenden Institution entwickelt. Es ist nicht unpassend, aktuell von einem Schwebestand zu sprechen. Der Diskurs über eine tiefere politische Integration wird nach wie vor vernachlässigt und ist hier wieder einmal anzumahnen. Es gilt nach deren Logik, ihren Inhalten und möglichen Substituten zu fragen. Diese Forderung ist nicht neu und von großer Aktualität.

** Kurze Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des rotarischen Meetings des RC Coesfeld-Baumberge am 02.02.2021 (digitales Meeting).*

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

Theresia Theurl

*Erfahrungen mit der digitalen Lehre**

Die Lehrenden des Instituts für Genossenschaftswesen haben langjährige Erfahrungen mit der digitalen Lehre. Diese beginnt nicht erst mit den digitalen Semestern ab dem Sommersemester 2020 wegen der COVID-19-Pandemie. In einem Erfahrungsaustausch zur digitalen Lehre wurden die IfG-Erfahrungen kurz zusammengefasst und daraus wichtige Schlussfolgerungen für die zukünftige Lehre abgeleitet.

Die erste Phase kann als eine des Experimentierens eingeschätzt werden. Sie begann mit ersten Tests bereits in einzelnen Vorlesungsstunden im Sommersemester 2009. Die Auslöser für digitale Lehrveranstaltungen waren sehr naheliegende. Für die vielen IfG-Studierende waren manche Hörsäle zu klein. Daneben waren immer wieder Überschneidungen mit anderen wichtigen Lehrveranstaltungen ein Ärgernis, für Lehrende und Lernende gleichermaßen. Immer mehr Studierende planten in ihre Studienverläufe ein Auslandssemester ein oder länge-

re Praktika. Solche Gegebenheiten konnten im schlimmsten Fall dazu führen, dass Koordinationsprobleme in der Lehre zu Studienzeitverlängerungen führten.

Videoaufzeichnungen

Diese nicht akzeptable Situation ließ das IfG handeln, die Digitalisierung der Lehre begann. Die ersten Schritte waren einfach und naheliegend. Die Vorlesungen wurden aufgezeichnet und die Videos nach akribischer Überprüfung durch die zuständigen Mitarbeiter etwa zwei Tage später den

Studierenden zur Verfügung gestellt. Es handelt sich also um einen asynchronen Modus. Die sorgfältige Überprüfung war selbstverständlich, wurden die Inhalte der Videos (neben den schriftlichen Präsentationen) doch zur Grundlage von Klausuren und anderen Prüfungsleistungen.

IfG-Lernplattformen

Parallel zu den Vorlesungsvideos wurden eigene IfG-Plattformen aufgebaut. Diese enthielten neben den Videos Materialien zur Vor- und Nachbereitung der Vorlesungen, Diskussionsforen und Newsletter mit lehrrelevanten Entwicklungen. Zusätzlich wurden Tools angeboten, die auf komfortable Weise Feedbacks und Anregungen ermöglichten. Die Infrastruktur wurde sorgfältig ausgewählt und beschafft und teils selbst programmiert. Benötigt wurde eine transportable Ausrüstung, die in allen Lehrräumen und Hörsälen eingesetzt werden konnte, also Videokamera, Mikrofon und Stativ. So ausgerüstet trafen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen regelmäßig in den Vorlesungssälen ein. Gearbeitet wurde damals mit der Software Lecturnity.

Quelle: pixabay



IfG: Erfahrungen mit der Digitalisierung in der Lehre

Quelle: pixabay



Phase I: Der Beginn 2009

Lehr-Gesamtkonzept

Die Aufzeichnungen waren Teil eines Lehr-Gesamtkonzeptes, das nach wie vor zahlreiche interaktive Präsenzelemente enthielt. Im Vordergrund standen dabei der anwendungsorientierte Transfer von Vorlesungsinhalten, z. B. durch Tutorien, Fallstudien und die Bearbeitung ehemaliger Klausuraufgaben. Begleitende Maßnahmen bestanden in der digitalen Weiterbildung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, im Austausch mit Kollegen anderer Universitäten, die sich ebenso für die Digitalisierung der Lehre interessierten sowie in einem kontinuierlichen und intensiven Kontakt mit den Studierenden.

Begeisterte Studierende

Diese waren von Anfang an begeistert. Sie schätzten vor allem die gewonnene Flexibilität, die Möglichkeit zum eigenen Zeitmanagement und die zusätzlichen Modalitäten der Vorbereitung auf die Klausur, z.B. der mehrmalige und partielle Rückgriff

auf die Videos. Die Lehrenden des Fachbereichs waren hingegen eher zurückhaltend, was die Nachahmung betraf. Als Argumente auf die Fragen von Studierenden ließen sich eine Scheu vor dem damit verbundenen Aufwand, vor der Abhängigkeit von Technik, vor Neuem, vor einem „leeren Hörsaal“ oder vor „Versprechern“ heraushören. Zusätzlich gab es Bedenken didaktischer Natur, welche auch heute noch sehr ernst genommen werden sollten.

Entwicklungspotenziale

Auf den gelungenen Start folgten weitere Semester, in denen die Entwicklungsmöglichkeiten geprüft und notwendige Anpassungen umgesetzt wurden. Man kann diese zweite Phase als eine des Ausbaus und der Entwicklung der digitalen IfG-Lehre bezeichnen. So wurde nun ein Livestreaming der Vorlesungen erprobt. Dies landete im Ergebnis in „Dreikanal-Veranstaltungen“. Die Studierenden konnten den von ihnen präfe-

rierten Modus wählen: die Teilnahme an der Präsenzvorlesung im Hörsaal, die synchrone Nutzung des Streams an einem Ort ihrer Wahl sowie die asynchrone Verwendung der Aufzeichnung zu einem Zeitpunkt ihrer Wahl. Diese Optionen boten sich zu jedem Vorlesungstermin. Als weiteres Instrument wurden kurze Themenvideos angeboten.

Ausbau der Infrastruktur

In dieser Phase wurde die digitale Kommunikationsplattform des IfG weiter ausgebaut, ihre Nutzung wurde auch komfortabler. Im Fachbereich begann die Ausstattung einiger Hörsäle mit Kameras und universitätsweit startete der Aufbau einer Learnweb-Plattform. Am IfG spürten wir nun auch einen First-Mover-Disadvantage, den Nachteil der Ersten. Unsere Plattform musste umgebaut werden, Manches musste neu programmiert werden und Teile unserer gewohnten Instrumente konnten wegen einer Plattform-Inkompatibilität nicht mehr genutzt werden. So bereiteten auch wir den Übergang auf die Learnweb-Plattform vor und begannen die ersten Tests mit dem Livestreaming.

Didaktisches Konzept

Digitale Lehre ist keine 1:1-Übertragung der Präsenzlehre in den digitalen Raum. Es ging nun darum, auf der Grundlage der gemachten Erfahrungen und gewonnenen Erkenntnisse die Vorlesungen neu zu strukturieren und die Inhalte adäquat aufzubereiten. Dies galt für die Vermittlung der Analyseinstrumente, die Präsentation der theoretischen Grundlagen sowie



Phase II: Ausbau und Entwicklung

deren Anwendung auf konkrete Problemstellungen und die Aufbereitung geeigneter Fallbeispiele. Die Präsenzelemente wurden beibehalten. Die Videos hatten sich inzwischen als ausgezeichnete Analysegrundlage für unsere Kleinstgruppenseminare „Aktuelle Fälle“ herausgestellt. So konnten von den Studierenden aktuelle Entwicklungen in der Unternehmenskooperation und in der Wirtschaftspolitik sehr eigenständig analysiert und zur Grundlage von Seminarpräsentationen und später als Ausgangspunkt für Bachelor- und Masterarbeiten gemacht werden. Auch in dieser Phase blieb der Kontakt mit den Studierenden ein sehr enger. Dieser intensive Austausch ermöglichte es, das Gesamtkonzept kontinuierlich weiterzuentwickeln und dies unter Mitwirkung unserer „Kunden“. Doch auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nutzten alle Möglichkeiten zu weiteren Verbesserungen. Manche von ihnen wurden Mitglieder der „Nutzergruppe ZHLdigital“ auf Universitäts-

ebene. Es war etwas in Bewegung gekommen. Auch in der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät hatten einige der Lehrenden allmählich begonnen, digitale Elemente zu integrieren und sich mit den einzelnen Formaten auseinanderzusetzen. Das IfG kann für sich in Anspruch nehmen, der Vorreiter am Fachbereich gewesen zu sein und erhielt dafür mehrere Lehrpreise, z. B. 2019. Nicht überraschend wünschten sich die Studierenden nun eine weitere Ausweitung der digitalen Lehre und eine Vereinheitlichung der verwendeten Instrumente.

Jäher Handlungsdruck

Die Gelegenheit – besser: die Notwendigkeit – dazu kam nun schneller als erwartet und die dritte Phase der digitalen Lehre begann. Knapp vor dem Start des Sommersemesters 2020 wurde klar, dass dieses kein normales Semester sein würde. Innerhalb kürzester Zeit galt es nun die komplette Lehre für alle Studienprogramme umzustellen, eine digitale Transforma-

tion der Lehre. Für alle Studierenden und für alle Lehrenden begann nun das erste digitale Semester, mindestens zwei weitere folgten. Nicht nur die Vorlesungen, auch die Seminare und alle anderen Lehrformate wurden nun online angeboten. Die größte Herausforderung bestand in der Entwicklung und Durchführung von online-Klausuren für große Gruppen. Einige Prüfungen für kleinere Veranstaltungen konnten online als mündliche Prüfungen organisiert werden. Auch die Disputationen, die Verteidigung der Doktorarbeiten, fanden online statt. Mehrere IfG-Doktoranden waren davon betroffen. Für das IfG mit seiner digitalen Erfahrung stand am Beginn des digitalen Semesters das Austarieren der asynchronen mit den synchronen Elemente im Vordergrund, zusätzlich mussten nun alle Seminare transformiert werden.

Zentrale Infrastrukturen

Universitätsweit gelang es sehr schnell, die notwendigen zentralen Infrastrukturen zu schaffen, vor allem mit einer Zoom-Campuslizenz. Die Learnweb-Kapazitäten wurden stark ausgeweitet und um die OpenCast-Funktion zur Aufzeichnung sowie das Examweb für Prüfungen ausgeweitet. Die Anforderungen an die IT des Fachbereichs und der WWU stiegen stark an und wurden ausgezeichnet bewältigt. Dies galt auch für das Prüfungsamt des Fachbereichs, ohne dessen außerordentlichen Einsatz die Prüfungsphasen nicht hätten bewältigt werden können. Nicht überraschend fehlten die „mentale Vorbereitung“ der Menschen und die Erfahrung „in



Phase III: Corona: Jäher Handlungsdruck

der Breite“. Dennoch wurde die Herausforderung angenommen und auch bewältigt. Von den Lehrende fand jeder seinen Weg und sammelte mit großer Geschwindigkeit Erfahrungen. Allerdings ist auch festzuhalten, dass heute unterschiedliche Vorstellungen von der Lehre der Zukunft existieren. Die Studierenden gingen pragmatisch mit der Situation um, artikulierten aber den deutlichen Wunsch nach der Integration von Präsenzelementen, sobald dies wieder möglich sei.

Digitalisierungsstrategie

Im Hinblick auf die digitale Lehre darf die COVID-19-Krise nicht vergedet werden. Die Lehre an den Universitäten wird wohl nie wieder so sein wie vor dem Sommersemester 2020, aber auch nicht mehr so wie in den digitalen Semestern. Nie gab es so viel Wissen und Erfahrung über digitale Lehre sowie die technischen Voraussetzungen wie heute. Die aktuelle Herausforderung besteht nun in der Entwicklung einer „Digitalisie-

rungsstrategie Lehre“ der Fachbereiche. Es sind digitale Kompetenzen der Studierenden und der Lehrenden für Studium, Forschung, Beruf und die gesellschaftliche Partizipation zu entwickeln und es ist das Potenzial digitaler Medien und Methoden zur Erreichung der Lernziele zu nutzen. Dies ist Teil unserer Verantwortung. Dabei muss das Spannungsfeld für die digitale Lehre berücksichtigt werden. Dieses wird durch die Didaktik, die Inhalte, die Technik und das Recht gebildet.

Sechs Anregungen

Vor diesem Hintergrund sollen einige Anregungen zur Diskussion gestellt werden. Erstens sollte man sich Klarheit verschaffen, welche Aktivitäten zentral welche dezentral zu organisieren sind. Hier wird vorgeschlagen, dass auf der Grundlage von Fachbereichsstrategien den einzelnen Lehrenden große Freiräume für ihr eigenes didaktisches Konzept gelassen wird, denn die Innovationsfähigkeit

und auch die Experimentierfähigkeit sind hier angesiedelt. Die Stärken der Universitätsebene liegen bei der Organisation von Infrastruktur (Campuslizenzen) sowie der Gewährleistung von IT-Sicherheit und Rechtssicherheit. Zweitens ist es wichtig, die Studierenden in die Strategieentwicklung einzubeziehen und deren Ergebnisse in Lehr- und Lernstandards zu integrieren. Die Lernzielerreichung muss von den Studierenden her gedacht werden. Drittens sollte darauf geachtet werden, einfache Infrastrukturen zu schaffen sowie Prozesse und Plattformen zügig zu überdenken und anzupassen. Viertens ist es notwendig, die digitalen Lehrprozesse kompatibel mit den digitalen Organisationsprozessen von Fachbereich und Universität zu gestalten. Fünftens sind Schulungsangebote für Lehrende zu schaffen. Ebenso wichtig ist es sechstens, die Lernzielerreichung kontinuierlich zu analysieren und die Ergebnisse für die Weiterentwicklung der digitalen Lehre zu nutzen.

Fazit

Als Konsequenz aus den IfG-Erfahrungen und den Entwicklungen der digitalen Semester ist vor allem die Erkenntnis zu ziehen, dass es nicht darum geht, die analoge Lehre in die digitale Lehre zu übertragen, sondern die Lehre muss digital neu gedacht werden. Dafür sind wichtige Rahmenbedingungen wie Prüfungsordnungen und Modulhandbücher zu prüfen. Zusätzlich sollten die Möglichkeiten der Integration extern vorhandener Lehrinhalte ins Auge gefasst werden. Schlüsselqualifikationen zur digitalen

Quelle: pixabay



Phase IV: Mut, Lehre neu zu denken

muss der Mut aufgebracht werden, Lehre neu zu denken, als eine kluge Kombination digitaler und analoger Elemente. Darin kann die Herausforderung der Phase IV der digitalen Lehre gesehen werden.

**Kurze Zusammenfassung einer Präsentation im Rahmen der Veranstaltung „Schlaglichter aus der Digitalen Lehre - Erfahrungen, Anregungen und Diskussion“ der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster am 19. 04. 2021 (digitales Meeting).*

Kompetenz sollten in das Lehrprogramm übernommen und entsprechende Experimentierveranstaltungen zugelassen werden. Eine stärkere Vernetzung von Inhalten sowie deren Modularisierung würden dazu beitra-

gen, Doppelgleisigkeit zu entfernen. Zusätzlich sind Maßnahmen zu entwickeln, die einer Passivität mancher Studierender von Vorneherein entgegenwirken, z.B. in Form von Gaming-Ansätzen. Zusammengefasst

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

Prof. Dr. Theresia Theurl mit dem Lehrpreis der Fachschaft Wiwi geehrt



Foto: Fachschaft Wiwi

Prof. Dr. Theresia Theurl, Dekanin der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät und Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen, wurde im Zuge der Absolventenfeier des Sommersemesters am Freitag, den 21. Juni, mit dem Lehrpreis der Studierenden ausgezeichnet. Der Lehrpreis wird seit 2010 jährlich von der Fachschaft Wirtschaftswissenschaften verliehen. Mit dem Lehrpreis werden Dozenten des Fachbereichs für herausragende Leistungen in der Lehre belohnt. Die Grundlage für die Wahl der Preisträgerin/des Preisträgers bilden dabei die Lehrevaluationen der Studierenden.

Prof. Theresia Theurl, die bereits zum vierten Male mit dem Lehrpreis bedacht wurde, nimmt eine Vorreiterrolle in der digitalen Lehre ein. Ihre Veranstaltungen werden nicht nur auf Video aufgezeichnet, sondern auch im Livestream übertragen. Die Lehrpreisbeauftragte der Fachschaft Wirtschaftswissenschaften, Annika Fricke, hob darüber hinaus die Qualität sowie die hervorragende Gestaltung der Lehrveranstaltungen hervor. Zusätzlich fungiere Prof. Theurl stets als Ansprechpartnerin, gebe Studierenden das Gefühl, „mehr als nur eine Matrikelnummer“ zu sein und gehe jederzeit auf die Probleme und Bedürfnisse der Studierenden ein. Frau Prof. Theurl nahm den Lehrpreis im Namen ihres Mitarbeiterteams entgegen.

Unsere Partner stellen sich vor

**Region stärken –
Zukunft gestalten!**
Morgen kann kommen.
Wir machen den Weg frei.

VR-Bank Westmünsterland eG

Eine besondere Genossenschaftsbank fest verwurzelt im Westmünsterland

Die VR-Bank Westmünsterland eG ist eine genossenschaftliche Bank mit langer Tradition. Ihre Wurzeln reichen bis ins 19. Jahrhundert zurück. Bereits 1884 nahm ein Vorgängerinstitut als eine der ersten Volksbanken der Region den Geschäftsbetrieb auf. Im Laufe der Geschichte entwickelte sich die VR-Bank zu einem bedeutenden Finanzmotor im Westmünsterland. Mit einer Bilanzsumme von heute rund drei Milliarden Euro konnten wir uns als eines der großen Häuser innerhalb der genossenschaftlichen FinanzGruppe im Westmünsterland etablieren.

Die VR-Bank Westmünsterland eG und die mit ihr verbundenen Menschen in der Region

Mit unseren derzeit 368 Mitarbeitern ist die VR-Bank Gruppe mit 4 KompetenzCentren und 15 Niederlassungen im Geschäftsgebiet über die Kreise Borken und Coesfeld tätig. Unsere bedeutende Position als Arbeitgeber in der Region stellen wir unter anderem durch unsere Ausbildungsaktivitäten unter Beweis: Derzeit bilden wir 31 junge Menschen zu Bankkaufleuten aus. Für uns als mittelständisches Unternehmen stellen qualifizierte und loyale Fachkräfte das Fundament für unseren auf die Zukunft ausgerichteten Erfolg dar.

Als „eingetragene Genossenschaft“ (eG) pflegen wir eine besondere Beziehung zu unseren rund 110.000

Kunden: Gut 48.000 von ihnen sind zugleich unsere Mitglieder, das heißt, sie haben Genossenschaftsanteile erworben und profitieren nicht nur über die Auszahlung einer Dividende vom wirtschaftlichen Erfolg „ihrer“ Bank. Über verschiedene Gremien – Aufsichtsrat, Vertreterversammlung, Bei-

rat – wirken sie an demokratischen Entscheidungsprozessen und somit an der Unternehmensentwicklung der VR-Bank mit. Förderprogramme für unsere Mitglieder sowie eine nachhaltige Geschäftspolitik waren und sind Grundsätze unserer Unternehmensstrategie, die ihre Verankerung in un-



Der Vorstand: Dr. Carsten Düerkop (Vorsitzender), Matthias Entrup, Berthold te Vrügt



Bankgebäude in Borken

serer Satzung findet. Diese Prämissen haben sich insbesondere in Krisenzeiten bewährt. So konnten wir gerade auch in der Corona-Pandemie mit unserem besonderen Geschäftsmodell zahlreiche neue Kunden gewinnen.

Als im Westmünsterland tief verwurzelte, leistungsstarke Genossenschaftsbank verstehen wir unseren genossenschaftlichen Förderauftrag als unseren Beitrag zur positiven Entwicklung der Region. Wir sind ein Allfinanzinstitut und bieten unseren Mitgliedern und unserer Kundschaft eine breite Palette an Finanzdienstleistungen aus einer Hand. Dabei begegnen wir unseren Privat- und Firmenkunden auf Augenhöhe. Die Kunden kennen uns, und wir kennen unsere Kunden. Wir decken das ganze Spektrum des Privatkundengeschäfts für alle Altersgruppen ab – von der Kontoführung über Wertpapiere bis zur Baufinanzierung und Rentenplanung. Auch für junge Kunden bieten wir spezielle Dienstleistungen im „Ju-

gendmarkt“. Das VRPrivateBanking, das Geschäft mit den vermögenden Privatkunden, legt den Schwerpunkt auf eine individuelle und exklusive Finanzplanung sowie auf eine optimierte Vorsorge- und Nachlassplanung. Über die Tochtergesellschaft Münsterländische Bank Thie & Co. KG mit Sitz in Münster wird zudem eine umfassende Vermögensverwaltung angeboten. Für Firmenkunden werden Lösungen im Zahlungsverkehr, Außenhandel, Vorsorge- und Risikoplanung sowie Handels-, Betriebsmittel- und Investitionsfinanzierung maßgeschneidert. Auch im Bereich Immobilien bieten wir ein umfangreiches Leistungspaket: Die VR Westmünsterland Immobilien GmbH unterstützt nicht nur unsere Kunden beim Kauf, Verkauf oder der Suche und bei allen Fragen rund um Immobilien im gesamten Westmünsterland und darüber hinaus. Die VR-Retail Processing GmbH, eine weitere Tochter der VR-Bank Westmünsterland

eG, unterstützt unsere Arbeit im Back Office im Bereich Marktservice und Facility Management unter Einsatz modernster Werkzeuge zur Automatisierung häufig wiederkehrender Geschäftsprozesse, wie z. B. der Robotic Process Automation (RPA).

Unsere enge Zusammenarbeit mit den Spezialinstituten der Genossenschaftlichen FinanzGruppe wie z. B. der Fondsgesellschaft Union Investment, der R+V Versicherung AG sowie dem Spitzeninstitut DZ BANK rundet unser vollumfängliches Dienstleistungsangebot für unsere Kunden ab.

Die Kommunikation mit unseren Kunden

Das Beratungs-, Service- und Produktangebot richtet sich bedarfsgerecht an den unterschiedlichen Erwartungshaltungen und Bedürfnissen der Mitglieder und Kunden aus. Ein wesentlicher Schlüsselfaktor ist die räumliche, zeitliche und kommunikative Kundennähe. Dabei steht unserer Kundschaft ein umfangreicher persönlicher und digitaler Service zur Verfügung. Er dokumentiert sich in der Präsenz im Westmünsterland mit unseren 4 KompetenzCentren und 15 Geschäftsstellen sowie einem umfangreichen Angebot an weiteren Zugangskanälen wie z. B. Selbstbedienungsstandorten, dem Internet, per BankingApp oder per Video-Chat.

Eine besondere Genossenschaftsbank im Westmünsterland

Basis unserer Strategie ist das Streben nach einer weiterhin zukunftsorientierten Struktur in relevanten Geschäftsfeldern. Der Ausbau unserer

Positionierung ist dabei eng verknüpft mit dem gesellschaftlichen Wandel der Region und ihrer Weiterentwicklung. Wir übernehmen als innovatives Unternehmen gemeinsam mit unseren Kunden und Mitgliedern sowie unseren Mitarbeitern dauerhaft eine gesellschaftliche Verantwortung.

TOP Arbeitgeber

Mit unserer qualifizierten und motivierten Mitarbeiterschaft wirken wir auf Basis gemeinsamer Interessen zusammen. Gegenseitige Wertschätzung ist für uns unabdingbar. Handlungsfelder in der konkreten Arbeit sind



u.a. eigenverantwortliches Arbeiten, ein modernes und flexibles Arbeitsumfeld sowie flexible Arbeitszeiten und -orte. Wir bieten den Mitarbeitenden Partizipationsmöglichkeiten in der Unternehmensentwicklung im Rahmen von Befragungen, Projekten, Workshops und neuen Arbeitsmethoden. Gemäß der Organisation „Top Employers Institute“ gehören wir zu den attraktivsten Arbeitgebern in Deutschland. Diese international tätige Organisation verleiht den Award „Top-Arbeitgeber“ jährlich und zertifiziert nur Unternehmen, die höchste

Standards im Personalmanagement erfüllen. Wir wurden zum wiederholten Male ausgezeichnet, da wir uns durch zukunftsorientiertes Denken in Bezug auf unsere Mitarbeiterschaft, durch die kontinuierliche Optimierung des Arbeitsumfeldes und unsere stetige Investition in die Mitarbeiterentwicklung als Vorreiter im Bereich Human Resources zeigen.

Nachhaltigkeitsstrategie

Unsere Positionierungen hinsichtlich Innovation und Nachhaltigkeit untermauern wir beispielhaft durch das Anstreben der eigenen CO₂-Neutra-

lität in 5 Jahren. Gemäß der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung wird die Umstellung der Wirtschaft und Gesellschaft auf CO₂-Neutralität stark an Intensität zunehmen. Banken werden hierbei durch Politik und Aufsicht als Schnittstelle zu Wirtschaft und Gesellschaft mit in die Verantwortung genommen. So integrieren wir das Thema „Nachhaltigkeit“ mit seinen unterschiedlichen Facetten in unsere tägliche Arbeit.

Gesellschaftliches Engagement

Als aktiver Teil der Gesellschaft können wir einen Einfluss auf unser Umfeld, in dem wir leben, wohnen und arbeiten bewirken. Wir identifizieren uns mit der Region und unterstützen gezielt gesellschaftliche Initiativen und Einrichtungen, die sich ihrerseits nachhaltigen Zielen verpflichtet haben. Im Rahmen der sozialen Nachhaltigkeitsdimension werden wir etwa die VR-Bildungsinitiative e.V. weiter unterstützen, ebenso die Bürgerstiftung Aktive Bürger Borken, Stadtlohn und Umgebung sowie unsere Crowdfunding-Initiative.

Wir werden weiterhin für unser werdebasiertes, nachhaltiges, genossenschaftliches, persönliches und auf die Region und ihre Menschen bezogenes Banking stehen. Dabei ermöglicht uns unsere Rechtsform der Genossenschaft eine einzigartige Identität zwischen Eigentümern und Kunden. Unsere Geschäftsbeziehungen sind nicht auf kurzfristigen Erfolg, sondern auf langfristige, generationenübergreifende Zusammenarbeit ausgerichtet. Unsere modernen Service- und Produktionsprozesse gewährleisten auch zukünftig die effiziente Erstellung unserer Dienstleistungen.

☎ Dr. Carsten Düerkop
Christa Maassen

☎ (02541) 13-1011

✉ christa.maassen@vrbank-wml.de

Texte geschlechtergerecht zu formulieren bedeutet, alle Menschen gleichermaßen anzusprechen. Dessen sind wir uns bewusst. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit haben wir uns in diesem Beitrag oftmals für das generische Maskulinum entschieden.

Publikationen

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 136 Regional Entrepreneurship als Ergebnis von Wissens- externalitäten

Die Diskussion des unternehmerischen Gründungsgeschehens hat sich ebenso intensiviert wie jene um die Bildung von regionalen Clustern. In beiden Komplexen hat Wissen große



Bedeutung. Auch die Untersuchung regionaler Standortfaktoren hat wieder Bedeutung gewonnen. Zahlreiche Beispiele der Clusterförderung auf EU-Ebene sowie im Rahmen nationaler und regionaler Programme existieren. Dabei werden Hochschulen als jene Organisationen eingeschätzt, an denen Wissen generiert, vertieft und vermittelt sowie für die Anwendung bereitgestellt wird. Sie können als eine wichtige Grundlage für die Entwicklung regionaler Innovations- und Entwicklungsfähigkeit eingeschätzt werden. Dieser Kontext bildet den Hintergrund des vorliegenden Bandes

von Tobias Bollmann. Er argumentiert, dass sowohl Unternehmensgründungen, Cluster als auch Hochschulen eine regionale Dimension aufweisen, jedoch kein integrierender Analyse-rahmen bestehen würde, der eine konsistente Verbindung ermöglichen würde. Er erarbeitet daher eine solche verbindende Konzeptionierung von Aktivitäten deutscher Hochschulen zur Förderung regionaler Unternehmensgründungen unter besonderer Berücksichtigung von Clustern und deren Wirkung auf die regionale Innovationsfähigkeit.



Tobias Bollmann

Regional Entrepreneurship als Ergebnis von Wissensexternalitäten – Die Potenziale von Hochschulen durch Lehraktivitäten und Clustermitgliedschaften regionale Gründungsaktivitäten zu fördern. Münstersche Schriften zur Kooperation, Bd. 136, Aachen: Shaker 2021, 260 S., 29,80 €.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 137 Ertrag, Risiko und Corporate Governance von Regional- banken

Es existieren zahlreiche empirische Untersuchungen über die Governance von Banken und den damit verbundenen Anreizen für ihre Akteure sowie den Wirkungen auf ihre Performance, die jedoch meist international tätige und börsennotierte Großbanken in den Fokus stellen, während Genossenschaftsbanken mit ihrer speziellen



Governance, bisher nur am Rande einbezogen wurden. Es ist daher zu begrüßen, dass sich Benedikt Lenz im vorliegenden Band direkt auf die deutschen Genossenschaftsbanken konzentriert. Auf der Grundlage einer Analyse der Ausgestaltungsmerkmale der Governance von Genossenschaftsbanken prüft er den Einfluss einzelner Elemente auf Bankertrag und -risiko. Dabei stellt er die formellen Elemente der internen Corporate Governance in den Mittelpunkt, die die genossenschaftlichen Prinzipal-Agent-Beziehungen und deren Konfliktpotenziale, vor allem zwischen Management und Mitgliedern, bewältigen sollen.



Benedikt Lenz

Ertrag, Risiko und Corporate Governance von Regionalbanken – Eine empirische Analyse am Beispiel deutscher Genossenschaftsbanken, Münstersche Schriften zur Kooperation, Bd. 137, Aachen: Shaker 2021, 260 S., 29,80 €.

Pinnwand



Im Februar 2021 wurde das IfG für seine Förderung des wirtschaftswissenschaftlichen Nachwuchses mit dem WiWi-Talents-Award ausgezeichnet.

Youssef Sanati hat seine Promotion abgeschlossen und Ende November 2020 das Institut für Genossenschaftswesen verlassen. Nach seinem VWL-Masterstudium in Münster wurde er im November 2015 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen. Dort beschäftigte er sich insbesondere mit ausländischen Direktinvestitionen und den Auswirkungen von Sanktionen.

Darüber hinaus war er für die hochwertige Produktion aller IfG-Videos verantwortlich, die Veranstaltungen dokumentiert haben und nach wie vor auf dem IfG-Youtube-Kanal abrufbar sind.

IfG-Film: <https://youtu.be/12U-K1Gh5hM>



Im Fokus

Genossenschaftliche Ökosysteme

Fundament für Datenräume, KI und Plattformen

Viel ist heute die Rede von Ökosystemen. Als allgemeines Konzept aus Natur und Ökologie stammend und in den Naturwissenschaften analysiert, geht es im allgemeinen Sinne um Lebewesen, ihre Interaktion und jene mit den Gegebenheiten ihres Lebensraumes. Eingang in die wirtschaftswissenschaftliche Organisationstheorie fanden Begriff und Konzept „Ökosystem“ u.a. in der Analyse größerer Wertschöpfungsnetzwerke sowie im Start up-Umfeld. In diesem Kontext haben sie sich schnell ausgebreitet, auch für genossenschaftliche Kooperationen.

Genossenschaften als Teil ihres Ökosystems oder selbst als Ökosystem zu sehen, ging einerseits mit der Digitalisierung und andererseits mit der Neugründung von Genossenschaften einher. Beides entstand durch einen Anpassungs- oder Transformationsbedarf, ausgelöst durch Veränderungen im relevanten Ökosystem. Das Interesse an genossenschaftlichen Ökosystemen ist mit der Bedeutung digitaler Prozesse und Leistungen, von großen Datenmengen mit ihren Analyse- und Transfermöglichkeiten sowie den Anwendungsfeldern künstlicher Intelligenz entstanden.

Digitale Auslöser

Die Digitalisierung mit ihren vielen Facetten als Auslöser von Veränderungen in Genossenschaften wirkt über mehrere Kanäle. Dies sind vor allem die Kostenrelevanz von „wirtschaftlicher Größe“, die Notwendigkeit der Standardisierung digitaler Prozesse, die Wettbewerbsvorteile einer Bündelung von Informationen, die Möglichkeit der automatisierten Datenverarbeitung sowie der Berücksichtigung geänderter Kundenpräfe-

renzen. Diese Einflussfaktoren wirken im Ökosystem und legen eine Überprüfung der konkreten genossenschaftlichen Zusammenarbeit nahe, deren konstituierende Merkmale jedoch erhalten bleiben: die Organisation „virtueller Größe“, die Orientierung am MemberValue, die Kontrollmöglichkeiten durch die Mitglieder sowie die Fortsetzung der Wertschöpfungskette der Eigentümer in die Genossenschaft hinein. In diesem Ökosystem zeigt sich die Notwendigkeit und gleichzeitig die Chance für Veränderungen.

Mehrere Ansatzpunkte

Im Weiteren werden einige Ansatzpunkte im skizzierten Kontext des genossenschaftlichen Ökosystems aufgezeigt. Diese sind weder ausschließlich noch überschneidungsfrei, vermutlich sind sie auch nicht vollständig. Es kann um eine Vertiefung oder Erweiterung des genossenschaftlichen Ökosystems ebenso gehen wie um den Aufbau neuer Ökosysteme. Im Mittelpunkt kann eine Veränderung der Wertschöpfung selbst erfolgen oder die Organisation von Dienst-

leistungen, die solche Prozesse unterstützen. Ansatzpunkt kann ebenso die Organisation von Daten in einem Ökosystem sein. Schließlich könnten genossenschaftliche Ökosysteme sogar als ein Instrument gesehen werden, die Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung zu verändern.

Vertiefung von Ökosystemen

Genossenschaftliche Gruppen mit langer Tradition, z.B. die genossenschaftlichen Ökosysteme der Finanzgruppe oder von Verbundgruppen des Handels unternehmen derzeit große Anstrengungen und tätigen entsprechend hohe Investitionen, um ihre Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette und an der Kundenschnittstelle zu digitalisieren. Dies entspricht einer Vertiefung ihres Ökosystems, wodurch die Effizienz der gemeinsamen Wertschöpfung und die Orientierung an den Kundenpräferenzen gesteigert werden soll. In diesem Prozess kann es zur Gründung von (genossenschaftlichen) Serviceeinrichtungen ebenso kommen wie zu partiellen Kooperationen für einzelne Di-

gitalisierungsschritte innerhalb des Ökosystems. Die aktuellen Vertiefungsprozesse genossenschaftlicher Ökosysteme erfolgen als Reaktion auf einen intensiven Wettbewerb durch Konkurrenten, deren Spezialisierung und Digitalisierung deutlich weiter fortgeschritten ist. Zu denken ist z.B. an FinTechs und an die großen Plattformen des Handels.

Digitale Wertschöpfung

Gemeinsam ist diesen Bestrebungen die Intensivierung von digitalen Wertschöpfungsteilen in genossenschaftlichen Ökosystemen durch eine stärkere digitale Vernetzung und einen weitergehenden Datenaustausch innerhalb der genossenschaftlichen Verbände. Auf diese Weise sollen Wertschöpfung, Erträge und Innovationen im System gehalten werden. Es geht um die Verteidigung der Kundenschnittstelle, die besonders attraktiv und angreifbar für enger spezialisierte Wettbewerber ist. Manche Genossenschaften und Branchen sind darauf besser vorbereitet als andere, weil früh mit der digitalen Transformation begonnen wurde oder wegen der Konkurrenz begonnen werden musste oder weil ihr Geschäftsmodell von vorneherein auf dem Informations- und Datenaustausch beruhte. Zu denken ist z.B. an den IT-Dienstleister der Steuerberater, die DATEV, oder Bild- und Videoagenturen, z.B. Stocksy, oder Presseagenturen wie die APA und andere Informationsdienstleister. Sie alle sind Genossenschaften mit ihren Ökosystemen. Dies gilt z.B. auch für den genossenschaftlich organisierten Hamburger Großmarkt, der die Blockchain-Technologie für seine Transaktionen nutzbar machen will.



Genossenschaftliche Kooperationen

Erweiterung von Ökosystemen

Parallel ist die Erweiterung bestehender genossenschaftlicher Ökosysteme durch ihre Vernetzung zu beobachten. Den Schwerpunkt bildet hier die Ausweitung des Leistungsportfolios, das Mitgliedern und Kunden von Genossenschaften angeboten wird. Beispiele sind die Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken mit Wohnungsgenossenschaften oder von Wohnungsgenossenschaften mit Energiegenossenschaften o.ä. Ebenfalls anzutreffen sind Metakooperationen von Verbundgruppen, die bei einzelnen Leistungen zusammenarbeiten. In allen Fällen kommt es auf dieser Grundlage zu einem Aufbau von Expertise und zusätzlichen Leistungen, um Gesamtlösungen anzubieten, die von Kunden gewünscht werden. Auch für diese Entwicklung wird die Möglichkeit digitaler Prozesse genutzt, die genossenschaftsübergreifend organisiert werden. Auch für sie besteht der Druck durch digitale Wettbewerber.

Regionale Ökosysteme

Bestehende Genossenschaften sehen zunehmend einen Ansatzpunkt darin, ihre regionale Verankerung zu nutzen, um Plattformen aufzubauen, die regionalen Anbietern und Nachfragern offenstehen. Das entstehende Ökosystem integriert nicht-genossenschaftliche Akteure, um regionale Wirtschaftskreisläufe zu entwickeln oder zu vertiefen, die Wertschöpfung, Infrastrukturen und Bevölkerung in der Region halten. Dies erleichtert neue Lebensformen durch eine geänderte Kombination von Leben, Wohnen und Arbeiten. Die erwünschten Wirkungen sind für die Initiatoren einzelwirtschaftlich direkt spürbar und indirekt durch die gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Effekte. Im Idealfall entsteht Eigendynamik durch diverse Netzwerkeffekte.

Ökosysteme als Existenzgrundlage

Zum Aufbau von genossenschaftlichen Ökosystemen kommt es zum Zweck der Bewältigung größerer und komplexer Projekte, die eine digitale



Genossenschaftliche Ökosysteme

Vernetzung erfordern und die daher einen Austausch kritischer Konstruktions- und Produktionsdaten oder von Kundendaten notwendig machen. Diese Entwicklung zeigt sich z. B. bei Handwerkern und freiberuflich Tätigen. Auch Wettbewerber mit unterschiedlichen Schwerpunkten oder Spezialisierungen finden sich in solchen Genossenschaften zusammen. Nicht selten geht es um die Sicherung oder den Aufbau einer wirtschaftlichen Existenz, die alleine nicht möglich wären. Die Organisation erfolgt zunehmend über zweistufige Netzwerke. Das genossenschaftliche Basisnetzwerke stellt das Ökosystem dar, aus dem sich einzelne Mitglieder zu konkreten Projekten zusammenfinden. Es wird hier zur Existenzgrundlage und entsteht meist durch Neugründungen.

Ökosysteme für digitale Services

Trotz Überschneidungen etwas anders gelagert ist die Gründung von Genossenschaften für digitale Services auf Projektbasis. Es passt in die Projekt-

ökonomie, deren Anteil an der wirtschaftlichen Wertschöpfung zunimmt. Akteure sind häufig Berater, Entwickler und Datenanalysten u.ä. Sie bieten gesamte digitale Konzepte oder einzelne Elemente, z.B. Datenanalysen, Algorithmen, digitale Technologien und Infrastrukturen, Konzepte für Datensicherheit etc. an. Ein typisches Merkmal dieses genossenschaftlichen Ökosystems ist die Kombination unterschiedlicher Kompetenzen. In diese Kategorie zählt z.B. auch die

Gründung der „govdigital eG“. In dieser arbeiten IT-Dienstleister der öffentlichen Hand zusammen, deren Ziel die Schaffung einer bundesweiten technischen Basis für öffentliche Leistungen ist.

Genossenschaftliche Plattformen

Auslöser für einen intensiven Wettbewerb durch neue Akteure, dem zahlreiche genossenschaftliche Ökosysteme unterliegen, sind die großen Plattformen. Ihren Eigentümern fließen nicht nur die Gewinne aus den Transaktionen mit den Kunden, sondern zusätzlich viele Kundendaten zu. Manchmal wird zwischen Plattformen und Ökosystemen unterschieden, was jedoch nicht sinnvoll ist, da die meisten Plattformen längst neben der Koordination von Anbietern und Nachfragern zahlreiche zusätzliche Leistungen anbieten. Diese Plattformen haben fundamentale Kritik am „Plattformkapitalismus“ und die Forderung nach einer Gegenbewegung hervorgeufen. Diese geht von einer anderen Allokation der Eigentumsrechte aus,



Ökosystem digitale Services

nämlich solchen, die im Besitz der Nutzer sind, wodurch es zu einer anderen Verteilung von Wertschöpfung und Gewinnen kommt. Eine genossenschaftliche Institutionalisierung ist naheliegend, ein genossenschaftliches Ökosystem entsteht. In Sharing-Projekten und Start ups wurden damit inzwischen Erfahrungen aufgebaut. Es geht dann nicht um globale, sondern vor allem um regionale Plattformen oder solche für einzelne Branchen. Beispiele sind Booking Südtirol, die Streamingplattform Resonate oder andere online-Marktplätze.

Genossenschaftliche Datenclouds

Daten, ihre Speicherung, Auswertung, Bündelung, komplexe Analysen und Analysemethoden, Verfahren und Anwendungen der künstlichen Intelligenz haben in der digitalen Transformation große Bedeutung gewonnen. Diese Entwicklung sowie die Kritik an der Datenstrategie der großen Plattformen haben zahlreiche Vorschläge einer genossenschaftlichen Organisation hervorgerufen, die einen kontrollierbaren und sicheren Zugang durch ihre Eigentümer ermöglicht. Genossenschaftliche Datenclouds und Datenpools für mittelständische Unternehmen sind entstanden, die zusammen ihre Daten organisieren. Andere Unternehmen stellen Überlegungen für „Datengenossenschaften“ an, um im Rahmen des Erlaubten Kundendaten zu bündeln, zu analysieren und gemeinsam zu nutzen.

Genossenschaftliche Datenräume

Noch grundsätzlicher will eine europäische Datengenossenschaft namens



Quelle: pixabay

Perspektive Genossenschaftliche Ökosysteme

polypoly agieren. Technische Vorkehrungen sollen es den Mitgliedern ermöglichen, die eigenen Daten auf dem Endgerät zu behalten und Verfügungsrechte nur freiwillig abzugeben. Auf diese Weise soll auf der Grundlage der Datensouveränität ein umfangreiches genossenschaftliches Ökosystem entstehen. Noch weiter reichen die Pläne der EU bis zum Ende des Jahrzehnts, EU-Datenräume für persönliche und nicht-persönliche Daten, ein riesiges und vertrauenswürdige Ökosystem für neun Wirtschafts- und Gesellschaftsbereiche zu schaffen (Data-Governance-Act). In diesem Rahmen wird die Gründung von Datengenossenschaften zum Schutz von Personen vorgeschlagen, deren persönliche Daten genutzt werden. Solche Institutionalisierungen schlägt auch die Enquete-Kommission „Künstliche Intelligenz – Gesellschaftliche Verantwortung und wirtschaftliche, soziale und ökologische Potenziale“ des Deutschen Bundestags vor. Zur Förderung der KI-Nutzung für mittelständische Unternehmen wird die Teilung und gemeinsa-

me Nutzung von anonymisierten Daten vorgeschlagen, um Mehrwerte zu generieren „z. B. durch Trust-Center für den Datenaustausch oder Schaffung interdisziplinärer Datengenossenschaften“ (S. 37): Genossenschaftliche Ökosysteme für Datenräume von Menschen oder Unternehmen.

Gesellschaftliche Transformation

Während die bisher skizzierten Ansatzpunkte für genossenschaftliche Ökosysteme im aktuellen Wirtschafts- und Gesellschaftssystem angesiedelt sind, existieren auch radikalere Ansätze, z.B. von Trebor Scholz. In diesen werden digitale Plattform-Genossenschaften als eine zentrale Grundlage für ein Ökosystem gesehen, in dem eine neue Organisation von Arbeit und Eigentum mit den entsprechenden Verteilungs- und Partizipationseffekten erreicht werden soll. Ein solcher Plattform-Kooperativismus würde eine weitgehende Transformation unserer Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung mit sich bringen.

Voraussetzungen für Erfolg

Wird hier eine solch radikale Transformation aus der Betrachtung ausgeschlossen und berücksichtigt, dass es auch um die Gründung neuer Genossenschaften geht, die ihre Ökosysteme aufbauen oder aus solchen heraus gegründet werden, sollten einige Voraussetzungen berücksichtigt werden. So ist unternehmerisches Denken eine wesentliche Erfolgsbedingung. Genossenschaften müssen sich „rechnen“ und in der Lage sein, sich zu entwickeln. Es ist also notwendig, dass sie Gewinne machen. Wenn es um die Gründung von Plattformengenossenschaften geht, sind bereits bestehende Wettbewerber nicht mit deren Waffen zu schlagen. Eine spezifischere Orientierung auf Branchen und Re-

gionen liegt näher. Das Verstehen von Genossenschaften und ihre Ökosysteme erfordert eine adäquate und zeitgemäße Kommunikation. Es geht um Communities, Plattformen, Schwarmintelligenz, Datenpools, MemberValue, Projekte, Sharing etc. Das Wording der genossenschaftlichen Gründungsväter fehlt weitgehend im Wortschatz der aktuellen Gründergeneration. Eine weitere Voraussetzung ist die Klärung der wettbewerbs- und der datenschutzrechtlichen Voraussetzungen.

Fazit

Zu einem erfolgreichen genossenschaftlichen Ökosystem zählt auch ein politischer Rahmen, der Genossenschaften als überlegene Lösungsmöglichkeit für viele Herausforderungen erkennt, die in einer Welt der Daten, der künstlichen Intelligenz und

großer Plattformen, entstehen. „Im Fokus“ wurde argumentiert, dass die Ausweitung, die Vertiefung und die Schaffung von genossenschaftlichen Ökosystemen mit der Zunahme von Digitalisierung, Datenaufkommen und Anwendungen der Künstlichen Intelligenz zugenommen hat und weiter zunehmen wird. Kurz zusammengefasst: Genossenschaften haben eine digitale Agenda und die Daten- und Plattformökonomie hat eine genossenschaftliche Agenda. Es zeichnet sich ab, dass aus dieser Kombination vielversprechende genossenschaftliche Perspektiven entstehen.

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

Literaturquellen:

Deutscher Bundestag (2020): Unterrichtung der Enquete-Kommission Künstliche Intelligenz – Gesellschaftliche Verantwortung und wirtschaftliche, soziale und ökologische Potenziale, Drucksache 19/23700, Berlin, <https://dserver.bundestag.de/btd/19/237/1923700.pdf>

Dietl, H. (2017): Raiffeisen für die Zukunft: Traditionelles Geschäftsmodell für Geschäftsfelder der Zukunft, Working Papers 370, University of Zurich, Department of Business Administration (IBW), Zürich.

EU Kommission (2020): Vorschlag für eine Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates über europäische Daten-Governance (Daten-Governance-Gesetz), COM/2020/767 final, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:52020PC0767>

Lipsky, S. (2013): Herausforderungen für kleine und mittlere Unternehmen bei der Anwendung von Cloud Computing. Ein konzeptioneller Ansatz zur Modellierung einer genossenschaftlich organisierten Cloud, Aachen.

Noelle, S. (2016): Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken. Eine Analyse der Potenziale und Erfolgsfaktoren; Aachen.

Scholz, T. (2017): *Overworked and Underpaid: How Workers Are Disrupting the Digital Economy*, Cambridge.

Theurl, T. (2020): *Genossenschaften neu leben: Perspektiven einer organisatorischen Innovation*, Theurl, T., Reischl, F. et al.: *Genossenschaft leben*, Greven.

Das aktuelle Stichwort

Innovationskooperationen

Gemeinsam Neues schaffen

Innovationen sind für die Gesellschaft, die Unternehmen, die Politik und auch für die Wissenschaft wichtige und interessante Objekte. Dies gilt auch für die internen und externen Einflussfaktoren, die den Erfolg fördern. Die Entwicklung erfolgreicher Innovationsstrategien ist daher gleichermaßen Aufgabe von Standorten wie von einzelnen Unternehmen. Die Frage nach den organisatorischen Rahmenbedingungen, die Innovationen unterstützen oder fördern, ist eine naheliegende. Dies führt unmittelbar zur nächsten Frage, nämlich ob Kooperationen einen geeigneten Rahmen bilden und deswegen von den Unternehmen gewählt werden. Darauf deuten einige Entwicklungen hin.

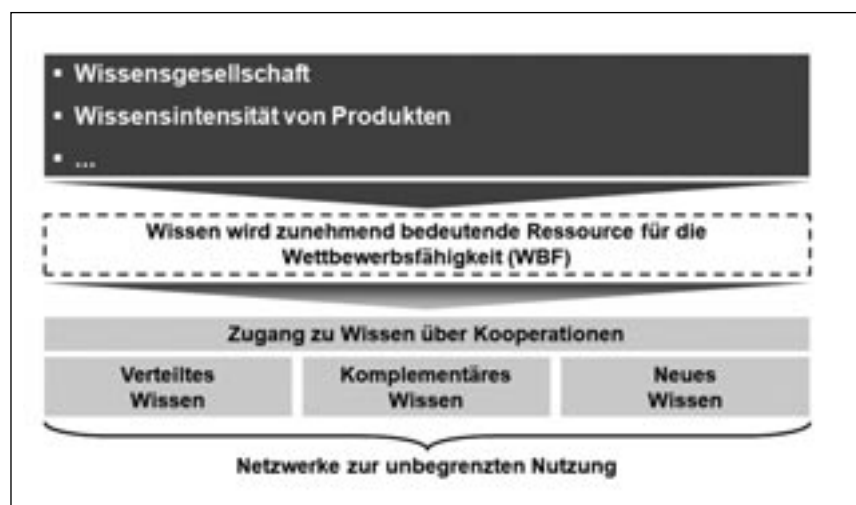
Im IfG-Newsletter 2/2020 wurde ausgeführt, dass Entwicklung, Produktion und Verteilung der COVID-19-Impfstoffe weitgehend in Kooperationen erfolgen. Dies soll den Ausgangspunkt für eine nähere Auseinandersetzung mit Innovationskooperationen bilden. Bereits am Beginn wird darauf hingewiesen werden, dass es organisatorische Alternativen zu kooperativen Innovationsstrategien gibt. So kann auf die eigenen Ressourcen im Unternehmen gesetzt werden oder es kann ein Marktbezug erfolgen, z.B. von Vorprodukt- oder Produktelementen, dem Einkauf einzelner Leistungen oder durch den Erwerb von Lizenzen z.B. für die Herstellung. Bevor auf die Kooperationen konkreter eingegangen wird, gilt es Innovationen kurz zu differenzieren.

Innovationen

Diverse Definitionen, die hier ausgeblendet bleiben, betonen einzelne Facetten von Neuerungen oder des Pro-

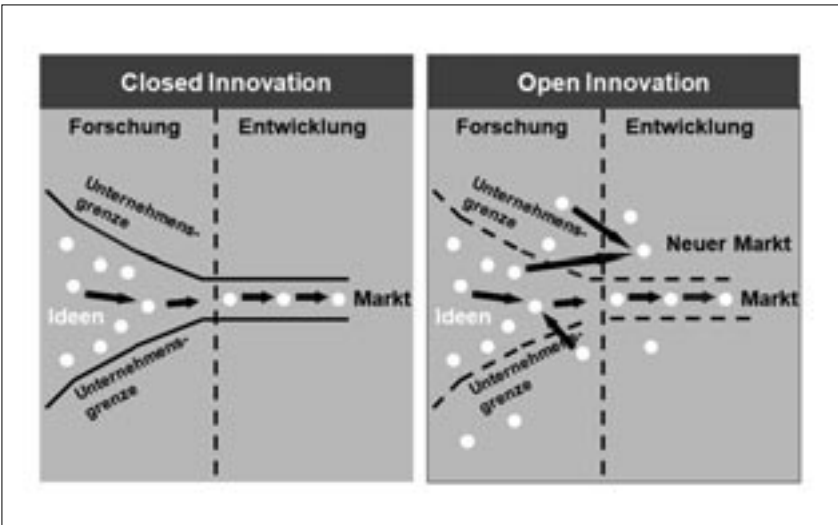
zesses ihrer Entstehung. Eine wichtige Differenzierung existiert, ausgehend vom Bereich der Neuerung, zwischen Produkt- und Prozessinnovationen. Neuerungen sind nicht nur im technischen Bereich zu erwarten, sondern sie können auch organisatorischer oder institutioneller Natur sein. Die Herausbildung der unternehmerischen Zusammenarbeit in Netzwerken zählt in diese Kategorie von Inno-

novationen. Eine Kategorisierung kann auch zwischen marktorientierten und technologieorientierten Innovationen erfolgen. Im Ergebnis müssen Innovationen nicht ausschließlich im F&E-Bereich ihren Ausgang nehmen, sondern dies kann entlang der gesamten Wertschöpfungskette der Fall sein. F&E-Kooperationen sind also nur eine Teilmenge der Innovationskooperationen. Anhand der Kriterien



Ressource Wissen

Quelle: Chesbrough (2003)



Offene Innovation: Kooperation

Ausmaß der Neuerung und ihrer Dif-fundierung kann zwischen radikaler und inkrementeller Innovation (oder diskontinuierlicher/kontinuierlicher, revolutionärer/evolutionärer Inno- vation) unterschieden werden. Zwei di- rekte Verbindungen zwischen Inno- vationen und Kooperationen, dem Schwerpunkt dieser Überlegungen, können hergestellt werden: „Wissen“ als wichtige Ressource für Inno- vationen sowie „Open innovation“ als Kern von Innovationsstrategien.

Wissen

Die Wissensintensität von Produkten und Prozessen hat zugenommen, wo- durch die Bedeutung von Wissen als Input für Innovationen steigt. Koope- rationen können den organisatori- schen Rahmen darstellen, verteiltes Wissen, komplementäres Wissen sowie implizites Wissen zusammen- zubringen, um auf diesem Fundament neues Wissen zu generieren. Dies ist deswegen von Bedeutung, weil große Teile des Wissens an Menschen ge- bunden und nicht marktfähig sind,

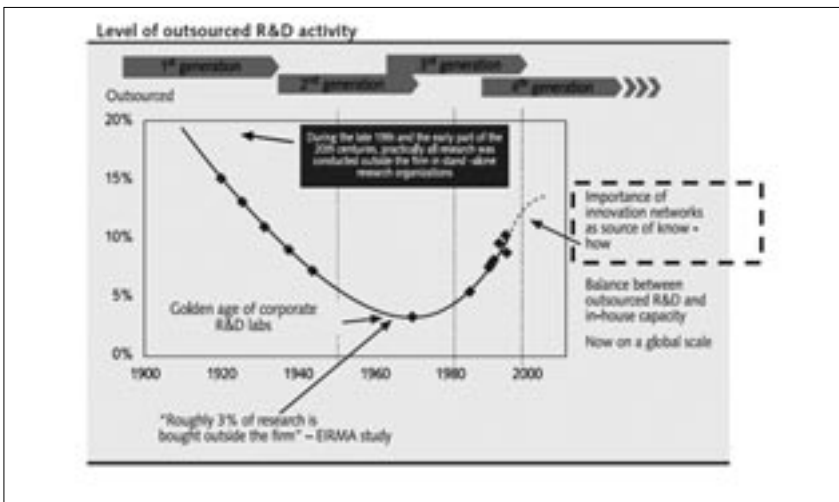
wodurch nicht nur ein Bewertungs- sondern auch ein Transferproblem entsteht. Dies steht einerseits Markt- lösungen entgegen, andererseits kön- nen für einen unternehmensinternen Innovationsansatz wichtige Wissens- elemente fehlen. Da es um den Zu- gang zum und die Nutzung des Wis- sens geht, kann diesen beiden Proble- men in Wissensnetzwerken entgegen- gewirkt werden. Solche werden auch Mechanismen gegen den Missbrauch fremden Wissens in ihrer Governance vereinbart haben. Wissensnetzwerke werden auf diese Weise zu einem or- ganisatorischen Fundament für Inno- vationen, indem sie sowohl zur Diffu- sion vorhandenen Wissens als auch zur Schaffung neuen Wissens beitra- gen können. Konkret geht es um das „Voneinander lernen“ oder um econo- mies of skills als Mechanismen für In- novationen. Unter dem Kooperations- gesichtspunkt sind dies Hebel für die Schaffung der Kooperationsrente. Erste empirische Ergebnisse von Hol- ling (2021) auf der Grundlage der Daten des Mannheimer Innovations-

panels des ZEW beinhalten das Er- gebnis, dass Unternehmen, die radika- le Innovationsstrategien verfolgen sich häufiger an Innovationskoope- rationen beteiligen als solche mit inkre- mentellen Innovationsstrategien.

Open innovation

Die zweite direkte Verbindungslinie zwischen Innovation und Kooperation ist das Konzept der „Open inno- vation“. Es wurde als Abgrenzung zur „Closed innovation“ 2003 von Henry Chesbrough in die Diskussion von In- novationsstrategien eingebracht. Wäh- rend im Rahmen eines Closed inno- vation-Konzeptes versucht wird, mit den unternehmensinternen Ressourcen in- nerhalb der Grenzen des Unterneh- mens marktreife Innovationen zu ent- wickeln, setzt Open innovation auf die Öffnung von Unternehmen für ihre In- novationsaktivitäten. Es wird Input von außen gesucht und eingeladen. Das Feld der externen Partner ist ein weites. Dies können andere Unterneh- men sein, die entlang der Wertschöp- fungskette vor- oder nachgelagert sind, also Kunden oder Lieferanten. Es können aber auch unmittelbare Konkurrenten auf dem Absatzmarkt oder Endkunden sein. Beispiele für solche Modelle sind etwa als Open Source-Aktivitäten oder als Nutzer- Innovationen bekannt geworden. Wei- tere externe Partner sind Universitä- ten und öffentliche Forschungsein- richtungen sowie Forschungsdienst- leister. Die konkrete Ausgestaltung solcher Innovationsbeziehungen hat viele Formen angenommen und was ihre Institutionalisierung betrifft, reicht sie von sehr losen bis zu starken Absicherungen.

Quelle: Europäische Kommission (2006)



F&E: Innovationsnetzwerke

Kooperative Strategien

Es ist unmittelbar erkennbar, dass Open innovation-Strategien meist auch kooperative Strategien sind. Unternehmen bauen sich ein Netzwerk von Innovationspartnern auf, in dem permanent oder für konkrete Projekte zusammengearbeitet wird. Dies können auch Public Private Partnerships oder Partnerschaften mit Individuen sein. Es kann um große Netzwerke oder um bilaterale Kooperationen gehen. Die Wissensflüsse und die konkrete Zusammenarbeit können unterschiedlich organisiert sein. Ist der Schwerpunkt ein regionaler und treten neben die unternehmerischen Ziele Standortüberlegungen dazu, kann es zur Umsetzung von Clustermodellen kommen. Es existieren zahlreiche bekannte Beispiele, etwa aus der Automobilindustrie, aus der Informations- und Kommunikationstechnologie, aus der Nanotechnologie oder der pharmazeutischen Industrie. Entsprechende Kooperationen erfolgen sowohl im Industrie- als auch im Dienstleistungssektor.

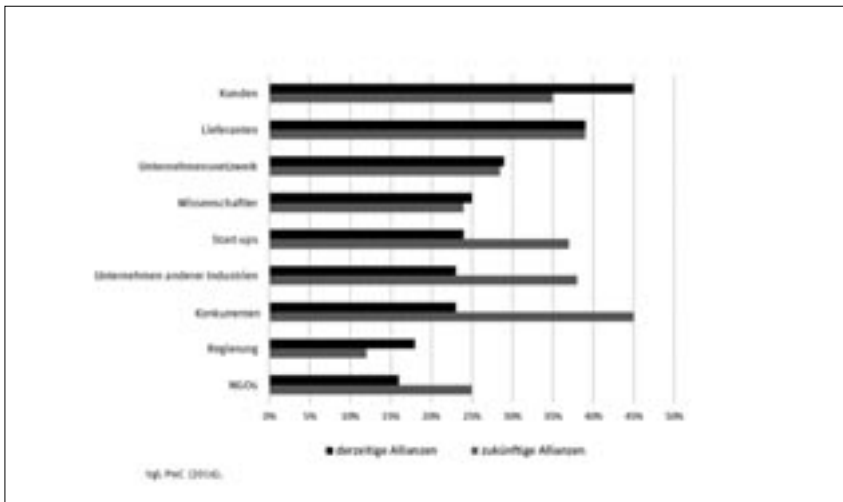
Externe Partner

Empirische Untersuchungen, die sich meist auf Teilbereiche der Thematik beziehen, weisen darauf hin, dass der Anteil der open innovation-Strategien insgesamt eine steigende Tendenz aufweist. Bereits 2005 wies die Europäische Kommission in ihrem Bericht über die industrielle F&E darauf hin. Auch im Mannheimer Innovationpanel des ZEW zeigt sich die Bedeutung externer Partner in den unternehmerischen Innovationsstrategien. Eine PwC-Studie von 2016 wertet die Befragung von CEOs über aktuelle und zukünftige Kooperationspartner aus. Obwohl es generell um Kooperationen und nicht nur um Innovationskooperationen geht, sind die Ergebnisse aufschlussreich. So sind Kunden und Lieferanten bereits bisher häufig gewählte Kooperationspartner. Empirische Untersuchungen deuten darauf hin, dass Innovationskooperationen mit Kunden und solche mit Zulieferern einen positiven Zusammenhang mit der Innovationsperformance der beteiligten Unternehmen aufweisen

(vgl. Holling 2021). Dass Start ups, Unternehmen anderer Industrien und Konkurrenten in Zukunft deutlich stärker als bisher als Kooperationspartner ins Auge gefasst werden, berichten die CEOs in der PwC-Studie.

Link-Kooperationen

Im Wording der Kooperationstheorie fallen solche Kooperationen in die Kategorie der Link-Kooperationen. Unternehmen, die sich anhand wichtiger Kriterien (Größe, Alter, Unternehmenskultur, strategische Orientierung, Industrien) voneinander unterscheiden, tun sich zusammen, weil gerade aus der Kombination des Unterschiedlichen Neues entstehen soll. Es soll hier jedoch nicht unterstellt werden, dass Fit-Kooperation, also die Kooperation von Unternehmen, die sich ähnlich sind, nicht in der Lage sind, Neues zu generieren. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn Unternehmen wegen ihrer unzureichenden Ressourcenausstattung oder einer zu geringen Kapitalbasis Partner für Innovationsaktivitäten suchen. So deutet eine kooperationsorientierte Analyse der Daten des Mannheimer Innovationspanels durch Holling (2021) darauf hin, dass Unternehmen, die unter finanziellen Innovationshemmnissen leiden, sich relativ zum Durchschnitt der Unternehmen häufiger an Innovationskooperationen beteiligen. Das Institut für Mittelstandsforschung analysierte Innovationsstrategien mittelständischer Unternehmen und fand, dass kooperative Strategien vor allem von jüngeren und innovativeren Mittelständlern angewendet werden.



Externe Kooperationspartner

Kooperationstreiber

Losgelöst von der zunehmenden Bedeutung von Wissen sowie von open innovation-Strategien haben sich die Rahmenbedingungen für die unternehmerische Tätigkeit generell in eine Richtung entwickelt, die kooperationsfördernd sind. Die Wissensintensität wurde bereits angesprochen, dazu kommt die digitale Transformation und damit u.a. verbundene Größeneffekte in der Produktion, eine durch neue Anbieter gestiegene Wettbewerbsintensität, ein verändertes Nachfragerverhalten sowie ein Wandel von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und für einige große Wirtschaftsbereiche eine Zunahme der staatlichen Regulierungsintensität. Für die unternehmerischen Innovationsstrategien sind kürzere Produktlebenszyklen ein zusätzlicher und wichtiger Einflussfaktor, der sich auf die Kosten, Risiken und die Geschwindigkeit der Schaffung von Neuem auswirkt. Korrespondierend nehmen Kooperationsstrategien in allen Wirtschaftsbereichen, Unterneh-

mensfunktionen und Größen zu. Im IfG-Newsletter wurde in vielen Beiträgen darauf hingewiesen und wurden zahlreiche Facetten dieser Entwicklung untersucht.

Externe Effekte

Die Auswirkungen der geänderten Rahmenbedingungen zeigen sich auch in einer Zunahme von Innovationskooperationen. Zusätzlich ist bei diesen zu berücksichtigen, dass weitere Faktoren für Kooperationen sprechen. Mit Innovationen können positive externe Effekte für Konkurrenten oder Anwender verbunden sein, daraus folgend auch gesamtwirtschaftliche Effekte. Können oder sollen solche Spill-overs von den Innovatoren nicht internalisiert werden, ist es naheliegend in Kooperationen ein alternatives institutionelles Arrangement dafür zu sehen, das über eine Kosten- und Risikoteilung sowie über die Beschleunigung der Wissensgenerierung wirkt. Dies gilt vor allem für Innovationen, für die kein oder kein umfassender Patentschutz oder eine andere

Absicherung von Eigentumsrechten in Anspruch genommen werden kann. Über Kooperationen kann zudem eine Vermeidung von Parallelforschung mit ihren volkswirtschaftlichen Kosten erreicht werden. Allerdings muss dem entgegengehalten werden, dass auf diese Weise auch ein Wettbewerb von Problemlösungen unterbleibt oder verhindert wird.

Zusammengefasst handelt es sich bei kooperativen Innovationsstrategien vor den aktuellen Rahmenbedingungen um eine naheliegende Entscheidung, die alternativen Modellen überlegen sein kann. Bisher wurden wichtige Aspekte nicht explizit und tiefgehend analysiert, z.B. die Komplementarität von Wissens-elementen oder Ressourcen, die aus unterschiedlichen Industrien stammen und die in der Kombination zu völlig neuen Problemlösungen führen können, z.B. Diagnose- und Therapiemethoden, die pharmazeutisches und informationstechnologisches Wissen kombinieren oder die Kombination von KI mit traditionellem Industrierwissen oder die Kombination von digitalen Lösungen mit der bisher bewährten traditionellen Organisation von Dienstleistungen. Gerade aus solchen Konstellationen können im Rahmen von Kooperationen disruptive Innovationen entstehen.

Herausforderungen

Kooperative Innovationsstrategien haben an Bedeutung gewonnen und erste empirische Studienergebnisse deuten auf eine positive Erfolgswirkung hin. Es ist also angebracht, die Entwicklung, die Ausgestaltung sowie die Erfolgsfaktoren von Innova-

tionskooperationen näher zu analysieren, auch um zusätzliche Informationen für ihr Management ableiten zu können. Denn es kann nicht außer Acht gelassen werden, dass der Erfolg solcher Kooperationen keinesfalls selbstverständlich ist. So haben manche Unternehmen Sorge um den Verlust der Kontrolle über ihren Innovationsprozess oder dass ihr Wissens- oder Technologievorsprung verloren geht. Solche Befürchtungen können durch unklare Regeln über den Schutz des gemeinsam geschaffenen Neuen und seiner Verwertung noch gesteigert werden. Ein sehr aktuelles Beispiel dafür ist die höchst kontroverse Diskussion über ein Aussetzen des Patentschutzes für die COVID-19-Impfstoffe. Die konkrete Aufteilung der Leistungen und der wirtschaftlichen Ergebnisse auf die Koopera-

tionspartner benötigt gute vertragliche Regelungen, die aber gerade in diesem Bereich viele relationale Elemente enthalten werden. Die für alle Kooperationen gültigen Herausforderungen der Informationsasymmetrien und der notwendigen Stabilisierung des Binnenverhältnisses gelten auch für Innovationskooperationen. Besonders ausgeprägt ist die Notwendigkeit, schnell auf unerwartete Entwicklungen reagieren zu können. Es geht also einmal mehr darum, ein gutes Kooperationsmanagement aufzubauen, das auf das konkrete Kooperationsziel, nämlich gemeinsam Neues zu schaffen, ausgerichtet ist.

Fazit

Innovationskooperationen haben zugenommen und zeichnen sich durch ihre speziellen Ziele und Merkmale

aus. Für ihre Analyse, das Ausloten von Chancen und Herausforderungen, können die bekannten Instrumente der ökonomischen Kooperationsforschung herangezogen werden. Ein Schwerpunkt sollte nun auf die empirische Analyse gelegt werden, wobei der Zusammenhang mit der Innovationsperformance besonderes Interesse hervorrufen sollte, auch im Vergleich mit alternativen Innovationsstrategien. Über Innovationskooperationen wird es noch viel zu entdecken geben.

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

Benutzte Literaturquellen:

Brink, S., Löher J. et al. (2020): Unternehmensübergreifende Innovationen im Wandel: Eine Chance für mittelständische Unternehmen? IfM-Materialien Nr. 277, Bonn, https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/ifm_materialien/dokumente/IfM-Materialien-277_2020.pdf

Chesbrough, H. W. (2003): Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Cambridge.

Effelsberg, M. (2013): Innovation durch Kooperation in einem Cluster. Eine empirische Analyse von Open Innovation in der deutschen Biotechnologie, Aachen.

European Commission (2006): Monitoring industrial research: The Annual Digest of Industrial R&D, Brüssel.

Hall, B., Rosenberg, N. (eds.) (2010): Handbook of The Economics of Innovation, Vol. 1, Vol. 2, Amsterdam.

Holling, L. (2021): Innovationskooperationen in der deutschen Wirtschaft – Eine empirische Analyse der Determinanten und Performanceeffekte auf der Unternehmensebene, Aachen.

OECD (2008): Open Innovation in Global Networks, Paris.

PwC (2016): Joint Ventures and Strategic Alliances. Examining the keys to success, Frankfurt.

ZEW (2017): Mannheimer Innovationspanel (MIP), Mannheim.

Für Sie gelesen

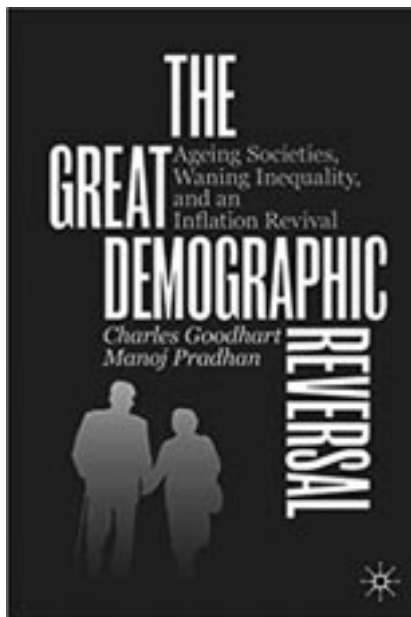
Charles Goodhart und Manoj Pradhan: The Great Demographic Reversal: Ageing Societies, Waning Inequality, and an Inflation Revival

London: Palgrave Macmillan, 2020, ISBN: 978-3-03042-656-4, 280 Seiten, 24,99 €.

Änderungen in demographischen Trends werden nur graduell sichtbar. Charles Goodhart und Manoj Pradhan identifizieren für die nächsten Jahre einen demographischen Wendepunkt, der einen Bruch mit als gegeben betrachteten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen darstellen wird.

Die Integration Chinas in den Weltmarkt wird als das wichtigste wirtschaftliche Ereignis der letzten 30 Jahre herausgestellt, das für einen enormen positiven Angebotsschock an verfügbaren Arbeitskräften gesorgt habe. Auch die westliche Welt war in diesem Zeitraum durch geringe Jugend- und Altersquotienten geprägt. Die Folge sei ein Druck auf Arbeitslöhne gewesen, der sich als ursächlich für die globalen deflationären Tendenzen der vergangenen Jahrzehnte erwies. Bedingt durch die Alterung der westlichen Welt sowie Chinas stehe nun ein großer demographischer Wendepunkt bevor, der durch den abschwächenden Globalisierungstrend noch verstärkt werde.

Durch empirische Analysen gestützt, werden mehrere Trends für die nächsten Jahrzehnte prognostiziert: So werde aufgrund der Alterung Chinas und der westlichen Welt die Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen der zunehmend unproduktiven Bevölkerungsgruppen global ansteigen, während dem eine geringer werdende



Anzahl an Erwerbstätigen gegenüberstehe, die diese Nachfrage befriedigen müssen. Dies dürfte demnach nicht nur zu einem Preisauftrieb führen, sondern auch den Verhandlungsspielraum der Erwerbstätigen bei Löhnen und Gehältern erhöhen. Das knapper werdende Gut Arbeitskraft werde zu einer Abschwächung der Einkommensungleichheit beitragen.

Auch die geringen Realzinsen, die zu einem Anstieg der Vermögenspreise geführt haben, werden auf demographische Faktoren zurückgeführt. Da die größer werdende Kohorte der Älteren aber zukünftig entsparen werde, dürften sich höhere Realzinsen einstellen. Dies erhöhe den fiskalischen Druck auf Länder, die eine hohe Staatsverschuldung aufgebaut haben.

Steigende Verpflichtungen für Pflege- und Gesundheitsleistungen engen den zukünftigen fiskalischen Spielraum zusätzlich ein, was womöglich mit einer steigenden Steuerlast beantwortet werden wird.

Indien und Länder in Afrika, die noch eine vergleichsweise junge Bevölkerung aufweisen, wird nicht zugetraut, die einstige Rolle Chinas ersetzen zu können. Zentralistisch koordinierte Pläne zur wirtschaftlichen Entwicklung, die einen wesentlichen Erfolgsfaktor für den rasanten Aufstieg Chinas darstellen, seien nicht mit den politischen Systemen in diesen Ländern umsetzbar.

Anhand vieler Diagramme und Tabellen wird die These untermauert, dass dieser große demographisch bedingte Wendepunkt bevorsteht. Selbstbewusst vertreten die Autoren die Ansicht, mit diesem Buch eine neue Sichtweise auf die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung zu eröffnen. Insgesamt ein lesenswertes Werk, das sich an den Entwicklungen der nächsten Jahrzehnte messen lassen wird.

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

Rainer Gievers: Das Praxisbuch Kryptowährungen für Einsteiger – Erfolgreich investieren in Bitcoin, Ethereum & Co

vhandit.de (2021); ISBN-13: 9783964691385; 106 Seiten; 12,50 €.

Finanzmärkte sind traditionell mehr oder weniger stark reguliert und gesetzliche Zahlungsmittel werden nach den Vorgaben des Staates herausgegeben. Dies dient vor allem dazu, Vertrauen in die jeweilige Währung sicherzustellen. Schließlich sind wichtige Währungen wie der Euro oder der US-Dollar schon lange nicht mehr über Gegenwerte wie Gold oder Silber gedeckt. Umso erstaunlicher ist es daher, dass seit etwa zehn Jahren Programmierer eine digitale Konkurrenz dazu etablieren konnten, in die inzwischen selbst Konzerne im großen Stil investieren und die sich bislang nahezu jeder staatlichen Einflussnahme entziehen konnte.

Rainer Gievers beschreibt in seinem Buch zunächst laienkompatibel die allgemeine Funktionsweise von Kryptowährungen, um anschließend Tipps zum erfolgreichen Einstieg zu geben. Grundlage für das nötige Vertrauen der Transaktionspartner in die Stabilität des alternativen Zahlungsmittels bildet demnach die sogenannte Blockchain, eine beliebig erweiterbare Liste von Datenblöcken, die durch ihre Dezentralität nicht nachträglich manipuliert werden kann. Das sogenannte Schürfen benötigt zusätzliche Rechenkapazität, was die verfügbare Menge nach oben begrenzt. Die Dauer bis zur Ausschöpfung der Kapazität von 21 Millionen Bitcoins schätzt der Autor zum Beispiel auf 20 Jahre. Um mit Bitcoin handeln zu



können, bedarf es einer digitalen Brieftasche, dem sogenannte Wallet. Dieses besteht aus einem Public Key, mit dem man auf eine Blockchain zugreifen kann und einem Private Key, einer Schlüsseldatei zur Authentifizierung.

Nach einer Einführung weiterer Fachbegriffe geht der Autor auf diverse Aspekte der Anwendung ein. Zunächst wird dargelegt, wie man allgemein von Kryptowährungen profitieren kann. Anschließend werden Aspekte der Besteuerung bzw. des persönlichen Umgangs mit damit erlangten Werten thematisiert. Dabei wird zwischen privater und gewerblicher Handhabung unterschieden und auch Verweise auf externe Dienstleister gegeben. Zudem werden verschiedene Typen von Wallets vorgestellt. Es folgt ein Überblick über verschiedene Kryptowährungen. Der wohl bekannt-

testen, Bitcoin, wird dabei große Aufmerksamkeit geschenkt. Ebenso wird genauer auf LiteCoin, Ripple oder Ethereum eingegangen und zuletzt ein Ausblick auf weitere Beispiele gegeben. Dabei werden auch sogenannte ShitCoins angesprochen, also Digitalwährungen, welche die an sie gerichteten Anforderungen nicht erfüllen können. Diese gelten als besonders problematisch, da es im Kryptomarkt keine Institutionen gibt, die selbige verhindern könnten, so dass es stets einer eigenständigen Prüfung bedarf. Auch werden Anleitungen zum Handel über eine Kryptobörse und über die sogenannte Bison App gegeben. Das Werk schließt mit der Thematisierung von Handelsstrategien ab. Insgesamt handelt es sich um ein sehr lesenswertes Buch, wiewohl die beanspruchte Laienkompatibilität zwischenzeitlich an ihre Grenzen gerät. Einige Grundkenntnisse über Fachtermini und Programmieransätzen bleiben zum Verständnis, trotz aller Erläuterungen, erforderlich.

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

Neu auf dem Büchermarkt

John Child, David Faulkner, Stephen Tallman, and Linda Hsieh; **Cooperative Strategy – Managing Alliances and Networks**

Oxford University Press, 2019, ISBN: 978-0198814634, 624 Seiten, 88,49 €. 302 Seiten, 106,14 €.



John Child, David Faulkner, Stephen Tallman and Linda Hsieh

Kooperation hat sich heute zur führenden Strategie von Unternehmen und Organisationen entwickelt. Mit Blick auf das schnell verändernde Geschäftsumfeld entwickeln sich auch Kooperationsstrategien weiter und nehmen neue Formen an, um sich an wechselnde Marktanforderungen anzupassen. Die neue Ausgabe von „Cooperative Strategy-Managing Alliances and Networks“ bietet einen umfassenden Überblick über die praxisorientierte sowie theoretische Literatur zu Unternehmenskooperationen, Allianzen und Netzwerken. Das Buch besteht aus insgesamt acht Kapiteln. Jedes Kapitel umfasst Erkenntnisse

von international anerkannten Experten auf dem Gebiet der Kooperationsforschung und präsentiert umfangreiche Forschungsergebnisse zu diesem Thema. Die vier ersten Beiträge des Buches gewähren den Lesern Einblicke in die verschiedenen Phasen der Entwicklung einer Kooperation, von der Organisations- und Partnerwahl bis hin zur Institutionalisierung sowie dem Management des Kooperationsprozesses. Die Kapitel fünf und sechs befassen sich mit Kooperationsstrategien in verschiedenen Branchen sowie auf internationaler Ebene. Abschließend setzen sich die Autoren mit den Erfolgsfaktoren auseinander und gehen auf die Entwicklung von Kooperationen im Laufe der Zeit ein.

Nicholas Freudenberg; At What Cost – Modern Capitalism and the Future of Health

Oxford University Press, 2021, ISBN: 978-0190078621, 416 Seiten, 26,65 €.

In seinem Buch „At What Cost“ setzt sich Nicholas Freudenberg, Professor für öffentliche Gesundheit an der City University of New York, mit der Wahlfreiheit bei privaten und kollektiven Gütern, insbesondere im Gesundheitswesen, in den USA kritisch auseinander. Die Kernaussage des Buches liegt darin, dass viele Amerikaner sich nicht bewusst sind, dass die Wahlmöglichkeiten in diesem Land bestenfalls eine Illusion sind. Der



Autor verweist zur Begründung auf die aktuell recht hohe Marktkonzentration in zahlreichen Bereichen der Weltwirtschaft. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts sei jeder größere Industriesektor weltweit von nicht mehr als fünf multinationalen Konzernen kontrolliert worden. In etwa einem Drittel dieser Sektoren soll ein einziges Unternehmen mehr als 40 Prozent des weltweiten Umsatzes auf sich bezogen haben. Dementsprechend behauptet er, dass die verfügbaren Optionen in den Bereichen Lebensmittel, Gesundheitswesen, Bildung, Transport und sogar eCommerce größtenteils von einem oder mehreren Konzernen konstruiert werden. Der Autor versucht, Aktivisten und Gesundheitsexperten zu erklären wie diese Situation entstanden ist und zu verdeutlichen, welche Optionen für die kollektive Zukunft bestehen.

Robin Hui Huang; **Fintech Regulation in China - Principles, Policies and Practices**
Cambridge University Press, 2021, ISBN: 978-1108738446,



300 Seiten, 33,71 €.

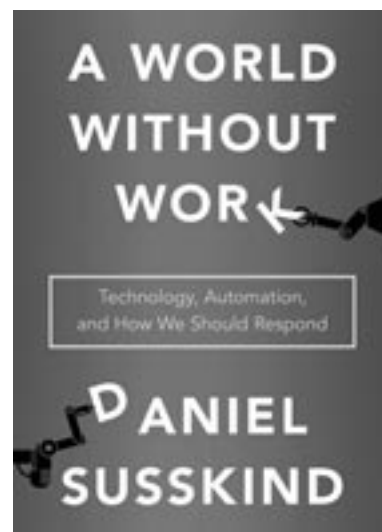
Fintech brachte einen Paradigmenwechsel für das traditionelle Finanzsystem mit sich und eröffnete sowohl Herausforderungen als auch Chancen für Volkswirtschaften. Robin Hui Huang versucht in seinem Buch „Fintech Regulation in China - Principles, Policies and Practices“ zu zeigen, dass auf internationaler Ebene ein harter Wettbewerb um den begehrten Titel des globalen Fintech-Hubs herrscht. Aus seiner Sicht ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren in diesem Rennen die Qualität der staatlichen Regulierung. Der Autor betrachtet China als Weltmarktführer im Bereich Fintech und glaubt, dass die regulatorischen Erfahrungen dieses Landes sowohl aus akademischer als auch praktischer Sicht von großer Bedeu-

tung sind. Das Buch vermittelt den Lesern eine systematische Analyse der chinesischen Fintech-Regulierung. Im Mittelpunkt der Analyse steht die Identifizierung relevanter institutionellen Faktoren, die zur Entwicklung des chinesischen Wettbewerbsrechts beitragen. Huang versucht zudem in seinem Buch aufzuzeigen, wie sich Chinas Fintech-Regulierung entwickelt hat, ob diese sich vom Rest der Welt unterscheidet und was man aus den chinesischen Erfahrungen lernen kann.

Daniel Susskind; **A World Without Work: Technology, Automation, and How We Should Respond**

Metropolitan Books, 2020, ISBN: 978-1250173515, 320 Seiten, 17,99 €.

Neue Technologien haben schon immer die Panik ausgelöst, dass Arbeitskräfte durch Maschinen ersetzt werden könnten. Viele Ökonomen behaupten allerdings, dass solche Befürchtungen seit Jahren existieren und halten diese für unangebracht. In seinem Buch „A World Without Work: Technology, Automation, and How We Should Respond“ versucht Daniel Susskind zu zeigen, wie künstliche Intelligenz (KI) in vielen Branchen mit erhöhter Arbeitslosigkeit einhergehen wird – und warum das keine schlechte Sache sein muss. Dabei geht der Autor auf die Geschichte des technologischen Fortschritts ein und erklärt, wie neue Möglichkeiten wie



KI eine beispiellose Produktivität ermöglichen werden. Tatsache ist, dass viele Tätigkeiten infolge der technologischen Entwicklung deutlich an Relevanz verlieren. Dennoch ist der Autor der festen Überzeugung, dass wir dafür sorgen können, dass es allen Menschen in dieser neuen Welt besser geht. Die Herausforderung wird darin bestehen, diesen Wohlstand gerecht zu verteilen, die Macht von Big-Tech zu begrenzen und der Welt, in der die Arbeit nicht mehr das Zentrum unseres Lebens ist, einen Sinn zu geben.

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

Terminkalender

29. September 2021

Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen

Die Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster findet in Münster statt. Weitere Informationen erhalten die Mitglieder Anfang August 2021.

Oktober/November 2021

Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“

Die Corona-Krise hat auch Wohnungsgenossenschaften vor neue Herausforderungen gestellt und Entwicklungen beschleunigt. Mitgliederversammlungen mussten virtuell und zugleich rechtssicher abgehalten werden. Services wurden schneller digitalisiert, um Kontakte zu den Mitgliedern aufrecht zu erhalten. Was hat sich durch Corona verändert, was wird bleiben? Diese Fragen wird das Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ aufgreifen.

24. Januar 2022

Wissenschaft und Praxis im Gespräch

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

Derzeit werden alle Veranstaltungen als Präsenzveranstaltungen geplant. Sollten kurzfristig digitale oder hybride Formate notwendig werden, werden wir Sie schnellstmöglich informieren.



Wall of Excellence I

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

UK Management (WS 2020/2021)



Marcel
Böker
(1,0)



Cara
Blumenberg
(1,0)



Annabell
Fechte
(1,0)



Heinrich
Fischer
(1,0)



Lea
Geisler
(1,0)



Laura
Haunhorst
(1,0)



Kamila
Kinder
(1,0)



Frauke
Kramer
(1,0)



Konstantin
Sempell
(1,0)

Seminar: Aktuelle Fälle der Wirtschaftspolitik (WS 2020/2021)



Adam
Teufel
(1,0)

Wall of Excellence II

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

UK Governance (WS 2020/2021)



Julius
Dany
(1,0)



Lea
Geisler
(1,0)



Jason
Gellrich
(1,0)



Lea
Heuing
(1,0)



Peter
Hoff
(1,0)



Dominik
Höning
(1,0)



Kevin-Alexander
Klus
(1,0)



Simon
Kohrs
(1,0)



Lina
Lutz
(1,0)



Mara
Ruppik
(1,0)



Leonie
Scheller
(1,0)



Cara Marie
Steinlein
(1,0)



Sophie
Strodmeier
(1,0)

Wall of Excellence III

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

UK Governance (SS 2021)



Nadine
Almeida
Fonseca
(1,0)



Merle
Boström
(1,0)



Swantje
Greve
(1,0)



Jan
Ihorst
(1,0)



Sven
Quadet
(1,0)



Amelie
Teicher
(1,0)



Marvin
Wedemeyer
(1,0)

André Heller: *„Ich möchte mich lernend verändern. Ich möchte gerne etwas weniger blöd sterben als ich geboren bin.“*

Wolf Biermann: *„Nur wer sich ändert, bleibt sich treu.“*

Max Planck: *„Wer nicht gelegentlich auch einmal kausalwidrige Dinge zu denken vermag, wird seine Wissenschaft nie um eine neue Idee bereichern können.“*

Albert Einstein: *„If you always do what you always did, you will always get what you always got.“*

Antoine de Saint-Exupery: *„Um klar zu sehen, genügt oft ein Wechsel der Blickrichtung.“*

Joseph Schumpeter: *„Das Alte auf eine neue Weise tun – das ist Innovation.“*

Sokrates *„Fokussiere all deine Energie nicht auf das Bekämpfen des Alten, sondern auf das Erschaffen des Neuen.“*

Marcus Tullius Cicero: *„Fang‘ nie an aufzuhören, hör‘ nie auf anzufangen.“*

Georg Christoph Lichtenberg: *„Vergnügen an Veränderungen ist dem Menschen bleibend eigen“.*

Jack Welch: *„Change before you have to.“*