

**Herausgeber:**

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

**Für den Inhalt verantwortlich:**

Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

**Redaktion:**

Dr. Eric Christian Meyer

**Layout:**

Andrea Langer-Ballion

**Druck:**

Druckerei Johannes Burlage, Kiesekampweg 2, 48157 Münster

**Redaktionsschluss:**

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

Die Ausgabe 1/2020 wurde am 20.07.2020 redaktionell abgeschlossen.

<b>Impressum</b> .....	1
<b>Editorial</b> .....	4
<b>IfG Intern</b>	
<b>Meine Meinung</b>	
Universitäten und die Digitalisierung .....	5
<b>Doktorarbeiten</b>	
Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken .....	6
Regionales Entrepreneurship als Ergebnis von Wissensexternalitäten .....	8
<b>Bachelor-/Masterarbeiten</b>	
Die Organisationswahl im offenen Innovationsprozess .....	10
Der Einfluss von M&A-Transaktionen auf die Innovationsaktivität von Unternehmen .....	11
Unternehmenskooperationen in der Gamingbranche .....	11
Schein oder Sein .....	12
Die Determinanten zur Teilnahme am internationalen Handel .....	12
Das Kooperationspotenzial von Stadtwerken bei der Smart-City-Entwicklung .....	13
Erfolgspotenziale von Verbundgruppen des Handels im Zuge der Digitalisierung .....	13
Öffentlich-private Partnerschaften im Breitbandausbau .....	14
Leveraged Finance als beliebtes Finanzierungsinstrument .....	14
Plattform, der neue Name für Disruption im Banking .....	15
Niedrigzinspolitik und Bankerfolg .....	15
Kurzfristige und langfristige Herausforderungen auf dem deutschen Wohnungsmarkt .....	16
Mietpreisbremse, und dann? .....	16
CO2-Steuer versus Emissionshandel .....	17
CO2-Steuer einführen, aber wie? .....	17
Die Wirkungen einer Plastiksteuer .....	18
Nestlé baut seinen Anteil im lukrativen Kaffeegeschäft aus .....	18
<b>Forschungsprojekte</b>	
Dissertationsprojekt zur Verarbeitung von Kundendaten in Verbundgruppen .....	19
<b>Berichte aus der Lehre</b>	
Gastvortrag von Demian Köster: Due Diligence und Synergierrealisierung in der Praxis .....	20
Gastvortrag Dr. Henning Gulden: DATEV und das Genossenschaftsmodell – Digitalisierung als Treiber .....	21
M&A-Workshop mit der DZ BANK AG .....	22
Seminare: Kooperieren 2020 .....	23
Seminar: Wirtschaftspolitische Entwicklungen 2020 .....	24
Masterseminar: Aktuelle wirtschaftspolitische Entwicklungen .....	25
Projektstudium im WiSe 19/20 und SoSe 20 .....	26
<b>Alumni-Forum</b>	
Dr. Vanessa Arts Strategie entwickeln und umsetzen .....	27

<b>Events/Veranstaltungen</b>	
Wissenschaft und Praxis im Gespräch: Strategie weiterentwickeln – Neue Ziele auf bewährten Wegen .....	29
<b>Vorträge</b>	
Integration, Kooperation, Markt – Wie finden Wohnungsgenossenschaften die richtige Organisation .....	33
Herausforderungen und Chancen für die genossenschaftliche Partizipation .....	37
Das Genossenschaftsmodell – ein Zukunftsmodell für die Wirtschaft? .....	41
Genossenschaftsbanken und ihre Herausforderungen .....	44
<b>Unsere Partner stellen sich vor</b>	
UNSERE MÜNSTER ENERGIE eG .....	47
<b>Publikationen</b>	
Arbeitspapiere des IfG Nr. 188-189 .....	50
<b>Pinnwand</b> .....	51
<b>Neues aus der Wissenschaft</b>	
<b>Im Fokus</b>	
Handelsgenossenschaften und Digitalisierung .....	53
<b>Das aktuelle Stichwort</b>	
Purpose Economy .....	59
<b>Für Sie gelesen</b>	
Ivan Adamovich, Christoph A. Schaltegger Hrsg.): Vom Kredit zur Schuld – Wenn Verschuldung die Freiheit bedroht .....	65
Vinzenz von Holle: Eine ökonomische Revolution – Wie Verhaltensökonomie die Welt verändert .....	67
<b>Neu auf dem Büchermarkt</b> .....	68
<b>Terminkalender</b> .....	70
<b>Wall of Excellence</b> .....	71
<b>Gedankensplitter</b> .....	72

# Editorial

© Peter Grever



Bei diesem Newsletter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de)\* des ersten Halbjahres 2020 ist alles anders. Verglichen mit den beiden vergangenen Jahrzehnten hat er weniger Seiten und kommt etwas später zu Ihnen. Das Sommersemester mit den abschließenden Prüfungen ist gerade zu Ende gegangen. Der Newsletter ist anders, weil auch die vergangenen Monate am Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster anders waren. Zwar haben wir unsere vielfältigen Aufgaben in Forschung, Lehre und Praxistransfer konsequent wahrgenommen. Doch eben anders.

Die Forschung fand im Homeoffice der Mitarbeiter statt. Auch in diesen sind Dissertationen und andere Forschungsprojekte fortgeschritten und abgeschlossen worden. Erst allmählich füllt sich das IfG wieder mit Leben durch physische Existenz und wissenschaftlichen Diskurs. Besonders gelitten hat in diesen Monaten der Praxistransfer. Erstmals mussten die Mitgliederversammlung verschoben, Vorträge sowie Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen abgesagt werden. Noch sind die Universitätsgebäude für externe Gäste geschlossen. Wir hoffen sehr, dass die neue Normalität, die in Zukunft möglich sein wird, nah an die alte Normalität heranreichen wird. Alle Berichte über Veranstaltungen in diesem IfG-Newsletter stammen noch aus der Vor-Corona-Zeit.

Das IfG Münster sieht sich als Vorreiter bei der digitalen Lehre. Waren auch bisher die Drei Kanal-Vorlesungen (Präsenz, Live-Stream und Video) unser Standard, fiel es nun leicht alle Vorlesungen und Seminare synchron und asynchron, via Zoom oder Opencast anzubieten, ebenso zahlreiche Prüfungen. Für die großen Klausuren mussten wir freilich in die Halle Münsterland ausweichen, auch dies eine neue Erfahrung. Wir können heute noch nicht über die Termine der IfG-Präsenzveranstaltungen informieren, melden uns aber verlässlich, sobald dies wieder möglich sein wird.

Alles Gute für Sie und mit den besten Wünschen bis zu unserem nächsten Zusammentreffen

Für das Team des IfG

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

Juli 2020

\* Unter dieser Adresse ist der Newsletter auch online abrufbar

# Meine Meinung

## Universitäten und die Digitalisierung

*Ein Ort der Begegnung*

Eines der zentralen Themen an den Universitäten in diesem Sommersemester war die Digitalisierung, vor allem der Lehre. In der Corona-Situation aus der Not heraus vorangetrieben, bildeten sich mit dem Andauern der Pandemie Grundsatzdiskussionen heraus, ob dadurch das Wesen der Universität verändert, gar zerstört werden würde. Wie sind solche Diskussionen einzuordnen?

Selbstverständlich unterscheiden sich die einzelnen Universitäten, Fakultäten und Lehrenden darin, welche Bedeutung sie der Digitalisierung der Lehre inzwischen beimessen. Und selbstverständlich leben die Universitäten von und mit ihren Menschen, Studierenden, Mitarbeitern, Professoren. Universität bedeutet wissenschaftlichen Diskurs, gemeinsames Nachdenken, im Gespräch für Themen, Methoden und Lösungsansätze zu begeistern, sich zu Vorlesungen verabreden, gemeinsame Pausen beim Lernen in der Bibliothek einlegen und vieles mehr. Universität ist Nähe, persönliche Kommunikation, Austausch auf Augenhöhe, eben ein Ort der Begegnung.

Dies wurde jäh unterbrochen. Mitarbeiter und Professoren forschten in ihren Homeoffices. Für die Studierenden wurden die Tore geschlossen. Nun ging es darum, die Kommunikation möglichst schnell auf eine andere Ebene zu heben. Dies ist in der wissenschaftlichen Zusammenarbeit durchaus vertraut und auch in der Lehre sind digitale Elemente inzwi-

schon weit verbreitet. Doch plötzlich ging es um andere Dimensionen. Innerhalb weniger Wochen musste ein ganzes Semester, alle Lehrveranstaltungen, Vorlesungen wie Seminare, und auch Prüfungen in digitale Formate gegossen werden. Infrastrukturen und Software waren zu beschaffen, Lehrkonzepte zu verändern und die Notwendigkeit, sich auf eine andere Form der Kommunikation einzulassen. Diese ist zwar effizient, doch unpersönlich. Den Universitäten mit ihren Studierenden und Lehrenden ist dies deutlich besser gelungen als es zu erwarten war. Wertvolle Erfahrung wurde gewonnen und die Vorteile der digitalen Lehre, aber auch ihre Schwächen erkannt. In diesen Monaten waren Realismus und Pragmatismus notwendig.

Doch es waren auch Stimmen zu hören, die ob dieser Praxis den Niedergang der Universitäten befürchteten, Präsenz in der Lehre reklamierten und Grundrechte bedroht sahen. Es entstand eine wichtige Diskussion, wenngleich zur falschen Zeit. Man fühlte sich in eine Schein-

welt versetzt, in der nicht vorhandene Optionen eingefordert sowie den Realisten schlechte Absichten unterstellt wurden, was die Zukunft der Universitäten betrifft. Dies wirft eine Frage auf und macht eine Feststellung notwendig. Die Frage lautet: Ist es zu verantworten, Studierenden zeitgemäße Formen der Kommunikation und der Lehre vorzuenthalten, obwohl sie sie einfordern, sie möglich und manchmal auch unverzichtbar sind? Die Feststellung: Dies wird nicht zum Niedergang der Universitäten führen, denn eine gute und innovative Lehre ist eine solche, die mit didaktischen Konzepten arbeitet, denen es gelingt, aus einer Kombination von Präsenzlehre und digitaler Lehre etwas Besseres zu entwickeln. Ich kann nicht erkennen, dass dies für Studierende und Lehrende schädlich wäre.

---

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

---

# Doktorarbeiten

## Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken

*Eine empirische Analyse der Ausgestaltung und Erfolgswirkung*

Die Primärbanken sind das Kernelement des genossenschaftlichen Bankensektors. Sie generieren Finanzdienstleistungen für mehr als 30 Mio. Kunden, von denen über 60 % eine Mitgliedschaft besitzen und damit auch Eigentümer ihrer Bank sind. Die insgesamt positive Geschäftsentwicklung in den vergangenen Jahren schützt diese Primärbanken und ihre über 18 Mio. Mitglieder jedoch nicht vor den aktuellen Herausforderungen, welche sich durch die Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank, zunehmende Regulierung und Digitalisierung für die gesamte Branche ergeben haben.

Das Privatkundengeschäft ist von diesen Veränderungen zunehmend betroffen. Sinkende Margen im Aktiv- und Passivgeschäft, steigende Umsetzungskosten für Verbraucherschutzmaßnahmen oder auch steigende Investitionskosten für die Automatisierung von vertrieblichen Prozessen markieren nur ausgewählte Beispiele mit entsprechender Ergebniswirkung. Die besagten Entwicklungen und Herausforderungen nehmen Einfluss auf die Betriebsergebnisse und erzeugen Veränderungsdruck. Als potenzielle Handlungsansätze werden neben Fusionen vor allem interne Anpassungen in Bezug auf das Management und die Prozesse diskutiert, um Effizienzgewinne durch die Optimierung der eigenen Geschäftstätigkeit zu erwirken. Eine Option besteht darin, das Vertriebsmanagement im Privatkundenbereich zu optimieren.

Die empirische Literatur zur Ausgestaltung und Erfolgswirkung der Vertriebssteuerung in Genossenschafts-

banken ist noch lückenhaft, insbesondere in Bezug auf das Privatkundengeschäft. Sowohl strategische als auch operative Aspekte des vertrieblichen Marktmanagements in diesen Banken sind noch nicht hinreichend erforscht. Einige Studien haben zwar in diese Richtung gezielt und dabei auch wertvolle Ergebnisse für den deutschen Raum geliefert, aber sie weisen auch Einschränkungen auf, wie z. B. geringe Fallzahlen oder einseitige Fokussierungen auf bestimmte Teilbereiche der Steuerung. Die Inhalte der vorliegenden Arbeit leisten einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke, wobei die bisherigen Studien als Ausgangspunkt dienen.

Ziel der Arbeit ist eine theoriegeleitete empirische Analyse der Ausgestaltung und Erfolgswirkung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken, inklusive einer Ableitung von Handlungsimplicationen für das Bankmanagement unter Berücksichtigung der strategi-

schen Herausforderungen im aktuellen Marktumfeld.

Die notwendige Datenerhebung erfolgt durch eine schriftliche Befragung. Auf der Basis von theoretischen Überlegungen und empirischer Literatur wird ein standardisierter Fragebogen entwickelt. Als Key Informants werden die zuständigen Vorstände festgelegt. Die relevante Grundgesamtheit ist durch die genossenschaftlichen Primärbanken definiert. Die Rücklaufquote beträgt ca. 32 % (n = 300). Von den antwortgebenden Personen sind ca. 90 % der erweiterten Geschäftsleitung zuzuordnen. Diese Werte können im Vergleich zu ähnlichen Befragungen als hoch eingestuft werden, was eine gute Datenbasis für die empirische Analyse impliziert.

Die erste zentrale Frage fokussiert sich darauf, was der Status quo bezüglich der aufbau- und ablauforganisatorischen Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft

deutscher Genossenschaftsbanken ist. Mit Blick auf den Kunden stehen die strategische Kundensegmentierung sowie die operative Marktbearbeitung im Mittelpunkt, bevor im Hinblick auf den Berater das interne Zielsystem und Vertriebscontrolling sowie die leistungsorientierte Vergütung in den Fokus rücken. Methodisch konzentrieren sich die Ausführungen auf explorative Auswertungen zur Beschreibung der Konfiguration der Steuerung. Festzuhalten ist, dass strategische sowie auch operative Elemente der Vertriebssteuerung im Privatkundenbereich deutscher Genossenschaftsbanken zum Teil sehr heterogen ausgestaltet sind, trotz einer grundsätzlich homogenen geschäftlichen Zielsetzung dieser Institute gemäß gesetzlichem Förderauftrag. Diese Vielfalt der Antworten spiegelt die Ausrichtung der Institute im Verbund wider, homogen nach außen und in Teilbereichen heterogen nach innen.

Die zweite zentrale Frage zielt darauf ab, mit welchen Erfolgswirkungen die Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken verbunden ist. Die aufgestellten Hypothesen beziehen sich auf zentrale Merkmale der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft. Die Regressionsmodelle berücksichtigen diese Merkmale und differenzieren entlang der ausgewählten Erfolgsdimensionen. Betrachtet werden der Marktanteil im Geschäftsgebiet, die Cost-Income-Ratio und die globale Zielerreichung. Insgesamt finden sechs von zehn Hypothesen eine partielle Bestätigung. Somit kann

für den wirtschaftlichen Erfolg festgehalten werden, dass die aufbau- und ablauforganisatorische Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft genossenschaftlicher Primärbanken als relevant einzustufen ist. Dies gilt für den Teilbereich Bankmanagement und Kunde sowie auch den Bereich Bankmanagement und Berater. Es ist jedoch eine adäquate Unterscheidung vorzunehmen, da sich nicht alle berücksichtigten Variablen als statistisch signifikant für den wirtschaftlichen Erfolg herausgestellt haben. Darüber hinaus sind die heterogenen Erfolgsdimensionen zu berücksichtigen. Es bedarf einer differenzierten Sichtweise auf die verschiedenen Wirkungskanäle.

Die dritte zentrale Frage konzentriert sich darauf, welche Implikationen für das Management deutscher Genossenschaftsbanken bezüglich der aufbau- und ablauforganisatorischen Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft aus den empirischen Ergebnissen abzuleiten sind. Entlang der betrachteten Hypothesen können wichtige Handlungsimplikationen für das Bankmanagement (und auch die Verbundebene) bezüglich einer effizienten Ausgestaltung der Vertriebssteuerung abgeleitet werden. Dabei wird ersichtlich, dass es verschiedene Implikationen und damit auch verschiedene Anknüpfungspunkte für konkrete Entscheidungen mit dem Ziel von Potenzialhebungen gibt. In jedem Fall kann die Ausgestaltung der Vertriebssteuerung auf Grundlage dieser Arbeit als erfolgskritisch eingestuft werden, was im Rahmen der Prioritätensetzung auf

der Ebene des Bankmanagements eine entsprechende Berücksichtigung finden sollte. Denn der wirtschaftliche Erfolg hinsichtlich Marktanteil, Cost-Income-Ratio und Zielerreichung bildet letztlich die Grundlage für eine gemäß dem Förderauftrag anzustrebende MemberValue-Generierung.

Mit den Ergebnissen zu den Forschungsfragen wird die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit adressiert. Die Ergebnisse haben nicht nur eine hohe praktische Relevanz, sie stellen ebenso eine wichtige Erweiterung der empirischen Literatur dar. Dennoch verbleibt zur wissenschaftlichen Thematik der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft von Genossenschaftsbanken weiterer Forschungsbedarf. Dieser umfasst insbesondere die Überprüfung der empirischen Ergebnisse unter Berücksichtigung von intertemporalen Effekten sowie auch die Integration von weiteren Faktoren in die Analyse. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, die ausgewählte Fokussierung auf das Privatkundengeschäft durch eine alternative Schwerpunktsetzung auf das Firmenkundengeschäft zu ersetzen.

---

☎ Jan Henrik Schröder

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ [jan-henrik.schroeder@ifg-muenster.de](mailto:jan-henrik.schroeder@ifg-muenster.de)

---

## Regionales Entrepreneurship als Ergebnis von Wissensexternalitäten

*Die Potenziale von Hochschulen durch Lehraktivitäten und Clustermitgliedschaften regionaler Gründungsaktivitäten zu fördern*

Im internationalen Wettbewerb zwischen Wirtschaftsstandorten steht die regionale Konzentration von Wissen und Innovationsfähigkeit im Mittelpunkt konzeptioneller Überlegungen. Insbesondere Unternehmensgründungen werden als Triebfeder und Impulsgeber wirtschaftlicher Entwicklungen angesehen und sind aus diesem Grund Gegenstand politischer Förderprogramme. Beliebte Ansatzpunkte hierfür sind Hochschulen, die einen ausdrücklichen Auftrag zum Wissenstransfer durch die Politik innehaben. Die Dissertation analysiert die Potenziale von Hochschulen durch Lehraktivitäten und Clustermitgliedschaften zur Förderung von Entrepreneurship aus deutscher Perspektive und gibt evidenzbasierte Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung wirtschaftspolitischer Maßnahmen.

### Unternehmensgründungen im regionalen Kontext

Die stark heterogene Verteilung von Unternehmensgründungen (Entrepreneurship) zeigt, dass es sich um einen regionalökonomischen Untersuchungsgegenstand handelt. In der Vielzahl regionaler Analyseperspektiven kann die „Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship“ hervorgehoben werden, welche als Erklärungsansatz wissenschaftsbasierter Unternehmensgründungen herangezogen wird. Insbesondere in frühen Phasen des Gründungsprozesses stellen der regionale institutionelle Rahmen sowie die Verfügbarkeit von Wissensexternalitäten wesentliche Einflussfaktoren dar. Diese Einflussfaktoren können anhand der individuellen Identifikation und Bewertung von Marktpotenzialen (interpersonelle Spillover) sowie der unvollständigen Nutzung von Wissen in bestehenden Institutionen (interorganisatorische Spillover) operationalisiert werden. Beide Formen der Wissensexternalitäten werden im Rahmen der Hightech-Strategie der Bundesregie-

rung durch Hochschulen und Innovationscluster adressiert.

Als Institutionen der Wissenserzeugung und -vermittlung, die sich gleichzeitig im unmittelbaren Geltungsbereich staatlicher Steuerungsmöglichkeiten befinden, kommt Hochschulen eine besondere Bedeutung zur Stärkung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit zu. Dies zeigt sich konkret in der rechtlichen Verankerung der Aufgabe zum Wissenstransfer als Third Mission neben Forschung und Lehre in den Landeshochschulgesetzen der deutschen Bundesländer. Als Transmissionskanal des Transfers wird neben der Bereitstellung von Humankapital oder der Anmeldung von Patenten insbesondere Entrepreneurship ausgewiesen.

### Kann man gründen lernen?

Hochschulen können Entrepreneurship in besonderem Maße durch akademische Lehre zur Gründung von Unternehmen (Entrepreneurial Education) fördern. Im Gegensatz zu einem direkten Forschungstransfer, welcher vornehmlich Professoren und

wissenschaftliche Mitarbeiter adressiert, handelt es sich um einen vielschichtigen Transmissionskanal, welcher mit Studierenden die größte Gruppe der Stakeholder einer Hochschule einbezieht. Deutsche Hochschulen haben dieses Feld der Lehraktivitäten in den vergangenen Jahren für sich entdeckt und Entrepreneurship-Professuren aufgebaut. Seit 2010 hat sich die Anzahl der entsprechenden Lehrstühle an deutschen Universitäten verdoppelt. Eine Übersicht bestehender Literaturstudien zeigt die Vielschichtigkeit der Entrepreneurial Education. Individuelle Gründungsabsichten werden sowohl direkt als auch indirekt beeinflusst, Gründungsneigung & -befähigung ebenso adressiert wie regionale soziale Normen, die eine wahrgenommene Attraktivität von Entrepreneurship positiv beeinflussen.

### Clustermitgliedschaften als Katalysator für Unternehmensgründungen

Ein weiteres Instrument zur Stimulation von Entrepreneurship durch Hochschulen stellt die Mitgliedschaft

in Clustern dar. Porters Clusterkonzept hat als Grundlage zur Entstehung regionaler Prozesse der Wissenserzeugung & -nutzung sowohl im wissenschaftlichen Diskurs als auch in der Politik für ein vielfältiges Echo gesorgt. Im Zentrum der differenzierbaren Transmissionskanäle von Clustern stehen Spillover-Effekte, welche auf der Grundlage von sozialem Kapital und einer kritischen Masse an wirtschaftlicher Tätigkeit entstehen. Für die Neugründung von Unternehmen können in diesem Zusammenhang der Zugang zu Human- und Finanzkapital, Kooperationspartnern und technischer Infrastruktur ebenso hervorgehoben werden wie die regionale Konzentration von Zulieferern und Kunden. Die Kombination aus marktorientierten und akademischen Wissensselementen verbessert zudem sowohl die Identifikation als auch die ökonomische Einschätzung von Gründungspotenzialen.

### Untersuchungsdesign

Im Rahmen eines Panel-Datensatzes werden 71 staatliche Universitäten in Deutschland im Zeitraum von 2011 bis 2016 berücksichtigt, deren angebotene Leistungspunkte der Entrepreneurial Education und Clustermitgliedschaften systematisch erfasst werden. Dabei werden die Leistungspunkte für gründungsaffine Studienbereiche der Wirtschaftswissenschaften und MINT-Fächer differenziert. Die Mitgliedschaften in Clustern ist auf Innovationsnetzwerke begrenzt, welche im Rahmen der europäischen und/oder deutschen Wirtschaftspolitik gefördert werden. Als messbare Größe wissensbasierter Unterneh-

mensgründungen mit eindeutigem Hochschulbezug werden Anträge und Bewilligungen zu EXIST-Gründerstipendien genutzt. Die Untersuchung greift auf ein random-effects Modell zurück, um der zeitinvarianten Struktur der Variablen Rechnung zu tragen. In weiterführenden Analyseschritten kann darüber hinaus eine Differenzierung der Hochschultypen vorgenommen werden, um den Einfluss der spezifischen Charakteristika von Technischen Universitäten zu berücksichtigen. Ebenso kann die Bewilligungsquote der EXIST-Aktivitäten an den Universitäten genutzt werden, um eine effizienzorientierte Analyseperspektive zu ermöglichen. Auch eine Erweiterung um Unternehmensgründungen, die auf Crunchbase aufgeführt sind, der führenden Datenbank für junge, innovationsorientierte Unternehmen, wird vorgenommen.

### Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen der Entrepreneurial Education und regionalen Gründungsaktivitäten. Während Lehraktivitäten in den Wirtschaftswissenschaften einen effektiven Ansatz darstellen, legen die Ergebnisse nahe, dass es sich bei Gründungslehre in MINT-Fachbereichen um ein effizienzorientiertes Instrument handelt. Auch der theoretisch begründete positive Zusammenhang von Clustermitgliedschaften und Gründungsaktivitäten kann empirisch bestätigt werden. Zudem zeigt sich, dass insbesondere Technische Universitäten die förderlichen Beziehungen innerhalb von Clustern zur Stimulation von Entrepreneurship nutzen können. Es fällt

zudem auf, dass in späteren Phasen der Unternehmensentwicklung eine regionale Eingrenzung der Zusammenhänge nicht weitergehend möglich ist.

Für Hochschulen stellen die Ergebnisse einen Ausgangspunkt dar, die Harmonisierung der Aufgabenfelder Lehre und Wissenstransfer noch stärker zu harmonisieren. Es lässt sich eine Komplementarität der Wirkungskanäle von Lehre und Transferinfrastruktur für Unternehmensgründungen schlussfolgern, die in Strategien des Hochschulmanagements einfließen sollte.

Aus Perspektive des Clustermanagements lässt sich die klare Handlungsempfehlung nach der Einbindung von Hochschulen, insbesondere Technischen Universitäten, in interne Prozesse formulieren. Dabei kann es sinnvoll sein, das Lehrangebot von Partner-Institutionen zu berücksichtigen und auf Anknüpfungspunkte für Unternehmensgründungen hinzuarbeiten. Aus Perspektive der Hochschulstandorte lässt sich festhalten, dass die Bereitstellung anknüpfender Infrastruktur für wachsende Unternehmen nach der Gründungsphase eine lohnenswerte Investition sein kann, um Innovationspotenziale zu erhalten. Hierunter fallen auch regionale Kapitalzugänge.

---

👤 Tobias Bollmann

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ tobias.bollmann@ifg-muenster.de

---

# Bachelor-/Masterarbeiten

## Die Organisationswahl im offenen Innovationsprozess

*Thematische Zusammenfassung von Jonathan Türk*

Es konnte festgestellt werden, dass Mergers und Akquisitionen (M&A) insbesondere beider Organisation sektoruntypischer Innovationen gewählt werden und sich mit M&A die Wahrscheinlichkeit einer Produktinnovation reduziert. Andere offene Innovationsaktivitäten werden offenbar nicht durch M&A verdrängt.

Zu diesen Erkenntnissen kommt Janika Franziska Heise in ihrer Masterabschlussarbeit. Die Innovationsfähigkeit ist für jedes Unternehmen ein elementarer Wettbewerbsfaktor. Dabei können grundsätzlich alle Governancestrukturen einen positiven Beitrag zum Innovationsprozess leisten, wobei die Berücksichtigung von Transaktionskosten sowie eine gezielte Organisationswahl einen strategischen Vorteil für das Unternehmen ausmachen kann. Leicht ersetzbare Inputfaktoren können beispielsweise weiterhin über den Markt bezogen, häufig verwendete komplementäre Ressourcen über Kooperation sowie erfolgsentscheidende Ressourcen über Mergers und Akquisitionen (M&A) sichergestellt werden. Die Frage ist deshalb berechtigt, ob in der Praxis durch eine vermehrte M&A-Aktivität auch die Innovationskapazität des Unternehmens zunimmt. Die Arbeit beinhaltet eine ökonometrische Analyse, die im Kern mit einer Beta-Regression durchgeführt wird und sich deshalb zur Schätzung von Verhältnis-

zahlen eignet. Als Datengrundlage wird der Community Innovation Survey verwendet, der Unternehmen europaweit zu Investitionsdaten befragt, von Eurostat koordiniert und von nationalen Stellen erhoben wird. Allgemeine Grundlagen der Arbeit bilden die Effizienz-, Ressourcen- sowie Transaktionskostentheorie. Die Arbeit knüpft an das offene Innovationsmodell an, welches das Paradigma einer geschlossenen Innovation ablöst und den Austausch des Unternehmens mit seiner Umwelt betrachtet. Erklärende Faktoren wie externe F&E sowie strategische Koopetition werden darin explizit berücksichtigt. Die inhaltliche Weiterentwicklung des Community Innovation Survey wurde in dieser Arbeit zum Anlass genommen, um den Faktor M&A in das offene Innovationsmodell zu integrieren. Auf diesen Grundlagen werden die oben genannten Ergebnisse erzielt. Als begrenzende Faktoren der Forschungsarbeit werden ein begrenzter Datenzugriff sowie Datenlücken genannt, welche auf die dezentrale Erhebung der

Umfrage zurückgehen. Zudem konnte auf Basis der Sekundärerhebung nicht geklärt werden, für welchen Anteil der Unternehmen die Innovation das Hauptmotiv für M&A-Aktivitäten gewesen ist. Insgesamt konnten im Bereich Innovation einzelne Theoriebereiche verknüpft und erste Erkenntnisse sowie weiterer Forschungsbedarf identifiziert werden.

### **Information**

Die Masterarbeit wurde von Janika Heise verfasst.

---

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

---

## Der Einfluss von M&A-Transaktionen auf die Innovationsaktivität von Unternehmen

*Eine branchenbasierte empirische Analyse*

M&A-Transaktionen wird ex post häufig ein positiver Einfluss auf die Innovationsaktivitäten unterstellt. Hierbei gilt es jedoch die verschiedenen industrieökonomischen Beziehungen mit zu berücksichtigen.

Die Innovationstätigkeit der beteiligten Unternehmen stellt eine wesentliche Entscheidungsgrundlage für die Genehmigung von M&A-Transaktionen dar. Konkret stellen Einflussgrößen auf Basis der Transaktionskostentheorie, des ressourcenorientierten Ansatzes, von Verbund- und Skaleneffekten sowie der Marktmachttheorie partiell wertvolle Erklärungsansätze dar, aus denen sich verschiedene Hypothesen in Abhängigkeit der industrieökonomischen Relation aufstellen lassen. Die Analyse konzentriert sich auf den US-Markt (produzierendes

Gewerbe) zwischen den Jahren 1990-2014, wozu ein Paneldatensatz erstellt wurde. Die hierfür entnommenen Daten entstammen Thomson Reuters EIKON, dem Bureau of Economic Analysis (BEA) sowie dem United States Patent and Trademark Office (USPTO). Als abhängige Variable fungieren Patentzitationen. Zur empirischen Absicherung werden verallgemeinerte Schätzgleichungen (GEEs) herangezogen. Im Ergebnis stellt sich heraus, dass zwar in Gänze ein positiver Zusammenhang festzustellen ist, dieser jedoch in einer weiteren

Analyseebene auf die verschiedenen Elemente der Transaktion aufzugliedern ist.

### Information

Die Masterarbeit wurde von Stephan Schmidt verfasst.

➔ Robin Schupp

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ robin.schupp@ifg-muenster.de

## Unternehmenskooperationen in der Gamingbranche

*Eine transaktionskostentheoretische Analyse anhand von Beispielen*

Die Gamingbranche wächst rasant und ist zudem durch einen stetigen Wandel der Präferenzen der Verbraucher gekennzeichnet. Um mit den daraus resultierenden Anforderungen Schritt zu halten, gehen Unternehmen immer häufiger Kooperationen ein.

In der Bachelorarbeit von Morten Buchholz wird die Kooperation von Microsoft und Sony, die 2019 geschlossen wurde, sowie von Lenovo und Razer, die 2015 entstanden ist, betrachtet. Anhand dieser Beispiele wird beurteilt, ob die besagten Kooperationen aus transaktionskostentheoretischer Sicht der optimalen Organisationsform entsprechen. Schwerpunktmäßig wird die Kooperation von Microsoft und Sony ausführlich thematisiert. Es werden für beide Unternehmen Einschätzungen gegeben, wie die Dimensionen Spezi-

fität, strategische Bedeutung, Unsicherheit, Transaktionskostenatmosphäre und Häufigkeit ausfallen. Anschließend nimmt Morten Buchholz eine Zusammenfassung der Ausprägungen und eine Bewertung der Kooperation vor. Er kommt zu dem Schluss, dass auf Basis der Transaktionskostentheorie aus Sicht von Microsoft eher der Marktbezug und aus Sicht von Sony eine hierarchische Organisationsform besser geeignet wäre. Morten Buchholz spricht jedoch an, dass andere Theorien zur Erklärung der Kooperationsform ebenfalls be-

rücksichtigt werden sollten. Er betont abschließend auch, dass aufgrund des stetigen Wandels in der Gamingbranche der Forschungsstand kontinuierlich zu aktualisieren ist.

### Information

Die Bachelorarbeit wurde von Morten Buchholz verfasst.

➔ Kilian Baumann

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ kilian.baumann@ifg-muenster.de

## Schein oder Sein

### *Eine Analyse der Entwicklung der CSR von Käuferunternehmen in Green Deals*

Für Unternehmensakquisitionen kann es viele Gründe geben, der Erwerb bestimmter Unternehmensressourcen ist einer davon. Die Entwicklung einer starken Corporate Social Responsibility (CSR) kann eine solche Ressource sein, die eine Akquisition attraktiv macht. Sie kann sogar die wesentliche Ursache der Übernahme sein. In ihrer Arbeit hat Linda Hoffmann Akquisitionsfälle untersucht, bei denen dieses spezielle Know-how wesentlich für den Erwerb war. Es handelt sich um sog. „Green Deals“. Ziel war es zu untersuchen, wie sich nach einem solchen Deal die CSR-

Performance des Käuferunternehmens verändert. Dieses ist mit anspruchsvollen Herausforderungen in der Abgrenzung dieser Deals und der Datenbeschaffung verbunden. So ist zu klassifizieren, was eine überdurchschnittliche CSR-Orientierung ist. Hierfür können Indikatoren zur CSR-Aktivität genutzt werden. Diese Indikatoren können dann mit Daten aus einer Datenbank zu Mergers and Acquisitions kombiniert werden. Damit identifiziert Linda Hoffmann insgesamt 63 „Green Deals“ und 106 „Non-Green Deals“. In der Analyse wird festgestellt, dass die Käufer-

unternehmen, die ein stark CSR-orientiertes Unternehmen kaufen, nach dem Kauf eine deutliche Verbesserung ihrer CSR-Performance aufweisen, wofür sie verschiedene Ursachen aufzeigt.

#### **Information**

Die Masterarbeit wurde von Linda Hoffmann verfasst.

---

➔ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@ifg-muenster.de

---

## Die Determinanten zur Teilnahme am internationalen Handel

### *Am Beispiel peruanischer Avocado- und Quinoa-Bauern*

Die Arbeit untersucht, was die Teilnahme von Kleinbauern am Export ihrer Produkte begünstigt. Dafür wird der Wertschöpfungskettenansatz eingesetzt. Er betont die vertikale und horizontale Kooperation, Produktaufwertung und den Zugang zu finanziellen Mitteln als Ressourcen für die Partizipation am globalen Handel.

Für die Messung der Auswirkungen jedes Faktors wird ein Probit-Modell angewandt, in dem die abhängige Variable die Partizipation am Export ist und jeder Faktor als ein Treatment dargestellt wird. Da die Treatments unterschiedliche Effekte für Quinoa- und Avocado-Kleinbauern aufweisen, werden getrennte Modelle spezifiziert. Um eine mögliche simultane Kausalität zwischen dem Erhalt eines Kredits und der Teilnahme am Export zu berücksichtigen, wird zusätzlich ein bivariates Probit-Modell genutzt. Die Ergebnisse zeigen den stärksten positiven Einfluss auf die Teilnahme

am Export bei einer vertikalen Koordination, während eine horizontale Koordination nur einen indirekten positiven Effekt ausübt. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Bedeutung finanzieller Ressourcen nicht hauptsächlich in der Möglichkeit der Produktdifferenzierung liegt, sondern in der Erfüllung grundlegender Voraussetzungen für die Exportwertschöpfungskette. Darüber hinaus ist eine simultane Kausalität zwischen dem Erhalt eines Kredits und der Teilnahme am Export auszuschließen. Dies ist auf das bestehende Kreditangebot für Kleinbauern mit einer ge-

wissen infrastrukturellen Ausstattung zurückzuführen. Besteht das wirtschaftspolitische Ziel darin, lokale Kleinbauern in den globalen Handel zu integrieren, sollten Anreize für vertikale Kooperationen mit Handelskonzernen geschaffen werden.

#### **Information**

Die Masterarbeit wurde von Andrea Farfan-Penaranda verfasst.

---

➔ Maik Dombrowa

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ maik.dombrowa@ifg-muenster.de

---

## Das Kooperationspotenzial von Stadtwerken bei der Smart-City-Entwicklung

*Eine empirische Analyse der Erfolgswirkungen auf Basis qualitativer Daten*

Mit der Digitalisierung entstehen Anforderungen an intelligent vernetzte Städte (Smart Cities). Besonders Stadtwerken wird durch Kooperationen bei deren Entwicklung eine besondere Bedeutung zuteil.

Städtische Entscheidungsträger stehen durch die Urbanisierung zunehmend vor der Herausforderung, ökologische Nachhaltigkeit mit zunehmender Verdichtung in Einklang zu bringen. Smart Cities, also intelligent vernetzte Städte werden hierbei häufig als Schlagwort für ein erfolgreiches Zukunftskonzept angeführt. Dem Mobilitätsbereich, insbesondere kommunalen Unternehmen bzw. Stadtwerken kommt hierbei mit der Umsetzung effizienter Verkehrsangebote eine Schlüsselrolle zu. Auf Basis einer früheren Literaturstudie wurde erörtert, welches Erfolgspotenzial

Stadtwerke über Kooperationen zur Entwicklung von Smart Cities durch intelligente Mobilität entfalten können. Die qualitative Datenbasis stellen hierbei Interviews mit Entscheidungsträgern im Kommunalbereich dar, welche nach einem wissenschaftlich anerkannten Verfahren kodiert und situativ in die Analyse eingebettet wurden. Untergliedert wurde diese in die Kooperationsbereiche branchenferne Privatwirtschaft, vernetzende Verbünde und Verbände sowie Kommunen als natürliche Partner. Das Ergebnis zeigt, dass das Kooperationspotenzial insgesamt zwar als weitrei-

chend und multisektoral festzustellen ist, die explizite Umsetzung das einzelne kommunale Unternehmen bzw. Stadtwerk jedoch zahlreichen disruptiven Veränderungsprozessen aussetzt.

### Information

Die Masterarbeit wurde von Jonas Pohlmann verfasst.

➔ Robin Schupp

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ robin.schupp@ifg-muenster.de

## Erfolgspotenziale von Verbundgruppen des Handels im Zuge der Digitalisierung

*Eine Klassifikation und ökonomische Analyse*

Digitale Transformation stellt den wichtigsten Treiber innerhalb der Handelslandschaft dar. Oftmals sind die auf dem Markt agierenden Akteure in Verbundgruppen organisiert.

Verbundgruppen stellen eine kooperative Organisationsform kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU) dar, die insbesondere in Deutschland einen signifikanten Beitrag zur Wertschöpfung leisten, jedoch in der Öffentlichkeit häufig unbeachtet sind. Durch ihre spezielle Governance, welche sich im Kern als Unternehmensnetzwerk mit einem Fokalunternehmen, der sogenannten Zentrale als Trägerbetrieb, äußert, können Verbundgruppen den KMU spezielle Leistungen anbieten. Diese können sich im Zuge der Digitalisierung insbesondere für Verbundgruppen des

Handels, die einen Großteil der Verbundgruppenlandschaft darstellen, als mehrwertstiftend erweisen. Zu deren genauer Ergründung findet im Rahmen der Arbeit daher zunächst eine Klassifizierung der unterschiedlichen Rahmenbedingungen statt, ehe im Anschluss mögliche Erfolgspotenziale herausgestellt werden. Im Rahmen der Analyse werden diese anhand der Effizienzkriterien Flexibilität und Stabilität analysiert und mit situativen Fallbeispielen unterfüttert. Im Ergebnis wird festgestellt, dass zwar diverse Potenziale innerhalb der Verbundgruppen existieren, um den Digitali-

sierungsanforderungen gerecht zu werden, diese jedoch zu häufig an etablierten Strukturen festhalten und oft durch langwierige Entscheidungsprozesse gelähmt werden.

### Information

Die Bachelorarbeit wurde von Marie Seibel verfasst.

➔ Robin Schupp

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ robin.schupp@ifg-muenster.de

## Öffentlich-private Partnerschaften im Breitbandausbau

*Eine kooperationstheoretische Analyse*

Im Rahmen des Breitbandausbaus ist die Versorgung ländlicher Gebiete eine große Herausforderung, denn sie stellt einen wichtigen Standortfaktor dar und ist Ziel im Sinne der Daseinsvorsorge. Privatwirtschaftliche Bereitstellung ist oft nicht kostendeckend möglich.

Die Bachelorarbeit von Sonja Köbrich untersucht in diesem Zusammenhang die unterschiedlichen Beschaffungsvarianten im Breitbandausbau und widmet sich der Frage, worin das Potential von öffentlich-privaten Partnerschaften im Vergleich zur Bereitstellung durch rein private Träger oder einer Beschaffung über den freien Markt liegt.

Die Autorin argumentiert, dass aufgrund der Versorgungsproblematik außerhalb der Großstädte häufiger eine Beteiligung der öffentlichen Hand erforderlich ist. Daher finden

sich in ländlichen Gebieten mehr öffentlich-private Partnerschaften zur Bereitstellung angemessener Breitbandkapazitäten. Auf Basis der Transaktionskostentheorie wird diese Institutionalisierungsform hier vor allem bezüglich Kosteneffizienz und Risikoallokation privaten Trägerschaften bzw. konventionellen Beschaffungsmöglichkeiten als überlegen angesehen. Demgegenüber steht der wesentliche Nachteil einer geringeren Flexibilität.

Am Schluß wird ein Ausblick auf Verbesserungspotentiale gegeben. Bei-

spielsweise kann eine breitere Versorgung durch die Bündelung von Aufträgen für städtische und ländliche Räume und eine dementsprechende Quersubventionierung erreicht werden.

### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Sonja Köbrich verfasst.

➔ Kilian Baumann

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ kilian.baumann@ifg-muenster.de

---

## Leveraged Finance als beliebtes Finanzierungsinstrument

*Potentiale und Herausforderungen von Leveraged Buyouts (LBOs) in mittelgroßen Unternehmen*

Nur noch 44 % der Unternehmer, die ein mittelständisches Unternehmen führen, suchen einen Nachfolger in der eigenen Familie. Stattdessen werden externe Nachfolger sowie Führungskräfte des eigenen Unternehmens immer wichtiger.

Im Fokus der Arbeit steht daher die Analyse der Potentiale und Herausforderungen einer solchen Finanzierungsform. Dabei werden insbesondere die Fragen beantwortet, ob und in welchem Umfang sich die klassischen Beweggründe für LBOs auf mittelgroße Unternehmen in Deutschland anwenden lassen oder ob im Hinblick auf die besonderen Eigenschaften von mittelgroßen Unternehmen neue Erklärungsansätze entwickelt werden müssen. Im Ergebnis der Arbeit stellt Jannis Scheufen verschiedene Gründe

für die Wahl eines LBOs dar. Z. B. kann durch die Aufnahme des Fremdkapitals der Leverage Effekt genutzt werden und dadurch der Unternehmenswert gesteigert werden. Zudem sieht er Private Equity Unternehmen als Alternative zu internen oder familiären Nachfolgern. Die größte Chance ist dabei, dass diese dem Unternehmen durch Erfahrungswerte und Expertise zu steigendem Wachstum verhelfen können. Als Herausforderungen sieht er insbesondere die Gefahr, dass in Folge des LBOs Innovations-

tätigkeiten eingeschränkt werden könnten. Dieses Ergebnis stützt sich dabei auf die hohen Fremdkapitalkosten eines LBOs.

### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Jannis Scheufen verfasst.

➔ Benedikt Lenz

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ benedikt.lenz@ifg-muenster.de

---

## Plattform, der neue Name für Disruption im Banking

### *Eine Analyse der Potentiale und Herausforderungen*

Die aktuell erfolgreichen und wertvollsten Unternehmen der Welt, z. B. Alibaba, Alphabet, Amazon, Apple, Facebook oder Microsoft, haben eins gemeinsam. Ihr Geschäftsmodell basiert wesentlich auf dem Konzept der Plattform-Ökonomie.

Spätestens seit dem Jahr 2016 ist das Konzept Plattform-Banking im deutschen Finanzsektor angekommen. Die Deutsche Bank, das größte deutsche Kreditinstitut, entwickelt gemeinsam mit dem Massachusetts Institute of Technology (MIT) ihre eigene digitale Plattform. Das Geldinstitut reagiert damit auf den gestiegenen Kostendruck in der Finanzbranche. Die anhaltende Niedrigzinsphase in Verbindung mit einem sich schnell ändernden politischen Umfeld, eine drohende Rezession und technologische Disruptionen durch die Digitalisierung

belasten die traditionellen Geschäftsmodelle aller Kreditinstitute. Diese Entwicklungen betreffen ebenso das Geschäftsmodell regional tätiger Banken. Hierfür wird eine sog. SWOT-Analyse durchgeführt. Im Ergebnis sieht Nils Nowatzki die Potentiale des Konzepts Plattform-Banking in der Erschließung von alternativen Ertragsquellen und die erleichterte Kooperation mit Third-Party-Providern. Die Herausforderungen, die mit dem Plattform-Banking einhergehen, sind die Entscheidungsfindung für die Ausgestaltung, die richtige Wahl des

Investitionsvolumens und vor allem das nötige Know-how aufzubringen, um das Konzept zukunftsfähig umzusetzen.

#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Nils Nowatzki verfasst.

➔ **Benedikt Lenz**

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ benedikt.lenz@ifg-muenster.de

## Niedrigzinspolitik und Bankerfolg

### *Am Beispiel deutscher Sparkassen*

Die Einführung negativer Zinsen durch die EZB stellte ein Novum in der Geldpolitik dar. Damit ergeben sich viele neue ökonomische Fragen, insbesondere für Sparkassen mit einem Schwerpunkt im Kreditgeschäft.

Sparkassen und Genossenschaftsbanken haben mit ihrem Regionalprinzip eine herausragende Bedeutung. Die Sparkassen sind der größte Kreditgeber Deutschlands. Da die Transformationsfunktion der Kern des Geschäftsmodells von Regionalbanken ist, setzt die Niedrigzinsphase die Zinsmargen unter Druck. Die Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, wie sich der Erfolg der Banken entwickelt hat und welche Maßnahmen zur Sicherung des Erfolgs implementiert wurden. Dabei wird zunächst eine theoretische Grundlage der Funktionsweise von Banken im Allgemeinen sowie geldpolitischer Instrumente und deren

Zielen erstellt. Zudem wird herausgearbeitet, was Sparkassen im klassischen Sinne definiert. Da traditionelle Sparkassen nur noch in Deutschland zu finden sind, beschränkt sich die Untersuchung anschließend auch auf diese. Es folgt eine allgemeine Analyse auf Basis wissenschaftlicher Literatur über die Einflüsse verschiedener Faktoren auf die Profitabilität, die Auswirkungen speziell negativer Zinsen sowie Handlungsalternativen. Eine empirische Untersuchung von Profitabilitätskennzahlen zwischen 2008-2018 zeigt, dass das geldpolitische Umfeld sich nicht sofort negativ auf die Erfolge auswirkt, jedoch mit

anhaltender Dauer zunehmende Probleme verursacht. Die Institute sind je nach Größe unterschiedlich betroffen, wobei kleine Sparkassen größere Auswirkungen spüren. Künftig dürften die Weitergabe von Negativzinsen an Kunden sowie Kostenkonsolidierungen größere Bedeutung erlangen.

#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Jan Kaumanns verfasst.

➔ **Maik Dombrowa**

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ maik.dombrowa@ifg-muenster.de

## Kurzfristige und langfristige Herausforderungen auf dem deutschen Wohnungsmarkt

*Rechtfertigung für eine aktive Wohnungspolitik?*

„Wohnen? Kritisch!“, so kommentiert die Frankfurter Allgemeine die Situation auf dem deutschen Wohnungsmarkt. Inwiefern die aktuellen Entwicklungen dabei eine aktive Wohnungspolitik rechtfertigen, untersucht die vorliegende Arbeit.

Wohnen wird gemeinhin als existenzielles Bedürfnis des Menschen verstanden. Nicht zuletzt deshalb lässt sich der Markt für das Gut Wohnen mit keinem anderen in der Wirtschaft vollkommen vergleichen. Angesichts dieser Besonderheiten steht auch die Wirtschaftspolitik vor der Herausforderung, das Funktionieren des Wohnungsmarktes in Deutschland immer wieder neu zu evaluieren und zu entscheiden, inwiefern das Marktergebnis eine wirtschaftspolitische Intervention rechtfertigt oder gar erfordert. In der Arbeit werden unter anderem die Konsequenzen aus der regional di-

vergenten Entwicklung des deutschen Wohnungsmarktes und dem damit einhergehenden Mangel an bezahlbarem und bedarfsgerechtem Wohnraum näher beleuchtet. Es zeigt sich, dass regional vermehrter Wohnungsleerstand mit negativen Externalitäten verbunden ist. Gleichzeitig ergeben sich hinsichtlich des Abbaus überschüssiger Kapazitäten Kooperationsprobleme, die aus spieltheoretischer Perspektive nicht durch individuelle Strategien aufzulösen sind. In einer kurzen Betrachtung der Auswirkungen eines staatlichen Eingriffs am Beispiel der Mietpreisbremse wird

deutlich, dass sich ein solcher in vielfältiger Weise auf das Marktgeschehen auswirkt und es nicht trivial ist, sicherzustellen, dass das intendierte Ziel einer Maßnahme auch tatsächlich erreicht wird.

### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Luise Kock verfasst.

---

 Vinzenz Peters  
 (0251) 83-2 28 93  
 [vinzenz.peters@ifg-muenster.de](mailto:vinzenz.peters@ifg-muenster.de)

---

## Mietpreisbremse, und dann?

*Eine theoretische und empirische Analyse*

Nach der Einführung von Mietpreisbremse und Mietendeckel drängt sich die Frage auf, wie es tatsächlich um den deutschen Mietwohnungsmarkt bestellt ist und welche Maßnahmen sich hier eignen, Mieter auf angespannten Wohnungsmärkten zu entlasten

Fundiert werden die Eigenschaften des Wohnungsmarktes herausgearbeitet und es wird aufgezeigt, inwiefern der Markt für das Gut Mietwohnung vom neoklassischen Marktmodell abweicht. Es zeigt sich, dass das Gut Mietwohnung durch eine geringe Preiselastizität von Angebot und Nachfrage geprägt ist, weshalb der verstärkte Zuzug in die großen „Scharmstädte“ mit einem starken Preisanstieg einhergeht.

Zunächst wird die Mietpreisbremse evaluiert, die die Mietbelastung in deutschen Ballungsräumen mindern soll. Bennet Widderich fasst hierfür

die Ergebnisse verschiedener Studien zusammen und hinterfragt die verwendete Methodik. Der preisdämpfende Effekt der Mietpreisbremse erweist sich insgesamt als geringer als intendiert. Andererseits ist aber auch keine verminderte Bereitstellung von Mietwohnungen zu beobachten, wie dies vor Einführung der Mietpreisbremse erwartet worden war.

Für eine zielgruppengerechte Allokation von gefördertem Wohnraum wäre eine kontinuierliche Überprüfung der Bedürftigkeit der Mieter notwendig, um eine Fehlbelegung des Wohnraums durch gutverdienende Haushal-

te zu vermeiden. Da dies nur mit hohem administrativem Aufwand möglich ist, wird eine Ausweitung des Wohngeldes empfohlen, um zielgruppengerecht einen effizienten Zugang zu adäquatem Wohnraum sicherzustellen.

### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Bennet Widderich verfasst.

---

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

---

## CO2-Steuer versus Emissionshandel

### *Eine vergleichende Analyse der Wirkungen und Kosten*

Im Zuge der Klimadebatte schlagen Ökonomen diverse Instrumente vor, mit denen eine Verminderung von CO<sub>2</sub>-Emissionen effizient gestaltet werden kann. Zwei besonders intensiv diskutierte Maßnahmen sind eine CO<sub>2</sub>-Steuer sowie der Handel mit CO<sub>2</sub>-Zertifikaten.

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit werden die beiden Instrumente verglichen und eine Abwägung vorgenommen, durch welche der Maßnahmen Klimaschutz effizienter gestaltet werden kann. Lea Bergmann legt dazu dar, dass unter vollständigen Informationen Preis- und Mengenziele zu identischen Ergebnissen führen. Dies ändert sich jedoch beim Vorhandensein von Unsicherheit.

Unter Kostenaspekten erweist sich eine CO<sub>2</sub>-Steuer als überlegen, da die Preisentwicklung für Unternehmen planbarer ist und die Transaktionskos-

ten beim komplexeren Emissionshandel höher ausfallen. Der Emissionshandel zeichnet sich hingegen durch eine höhere Treffsicherheit aus, da die Menge an Treibhausgasen strikt vorgegeben ist. Dieser Faktor ist besonders im Zuge exponentiell steigender Schädigungskosten von höchster Bedeutung.

Die Autorin kommt daher zu dem Schluss, dass ein Mengenziel die CO<sub>2</sub>-Emissionen effektiver reduzieren, eine CO<sub>2</sub>-Steuer hingegen ggf. auf nationaler Ebene einfacher umgesetzt werden kann. Es besteht jedoch

darüber hinaus die Möglichkeit, die Nachteile der jeweiligen Instrumente durch gewisse Erweiterungen zu reduzieren oder eine Kombination aus beiden Maßnahmen zu wählen.

#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Lea Bergmann verfasst.

➔ Kilian Baumann

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ kilian.baumann@ifg-muenster.de

## CO2-Steuer einführen, aber wie?

### *Eine kritische Analyse möglicher Implementierungsansätze*

Vor dem Hintergrund aktueller Debatten um die Notwendigkeit von CO<sub>2</sub>-reduzierenden Maßnahmen gerät die konkrete Ausgestaltung dieser Maßnahmen immer mehr in den Fokus. Es liegt nahe, die CO<sub>2</sub>-Steuer als eine Handlungsoption genauer zu betrachten.

Im Fokus der Arbeit steht die Frage, wie sich eine CO<sub>2</sub>-Steuer in Deutschland implementieren ließe und ob die Emissionsbesteuerung eine ökonomisch sinnvolle Handlungsoption zur Erreichung der ambitionierten Klimaschutzziele darstellt.

Zunächst wird verdeutlicht, weshalb es sich bei CO<sub>2</sub>-Emissionen um negative externe Effekte handelt, die bisher nicht in ausreichendem Maße internalisiert worden sind. Im Zuge der Arbeit werden verschiedene Aspekte der Einführung einer möglichen CO<sub>2</sub>-Steuer beleuchtet. Unter anderem wird das erwartete Ausmaß des

Carbon Leakage, also der Verlagerung von CO<sub>2</sub>-Emissionen in weniger restriktiv regulierende Länder, analysiert. Philipp Steffen resümiert, dass dies nur begrenzt von Relevanz sei, da viele Emissionen, die etwa für Verkehr und Wärme anfallen, nicht verlagerungsfähig sind.

Daneben werden auch die distributiven Wirkungen einer CO<sub>2</sub>-Steuer thematisiert. Es wird dabei herausgestellt, dass Emissionsreduktionen durch regulatorische Eingriffe langfristig nur erfolgreich sein können, wenn die notwendige soziale Akzeptanz für die Steuer vorhanden ist.

Daher sollte bei der Ausgestaltung der Steuer darauf geachtet werden, dass niedrige Einkommensgruppen durch die Steuer nicht überproportional belastet werden.

#### **Information**

Die Masterarbeit wurde von Philipp Steffen verfasst.

➔ Matthias Vogt

☎ (0251) 83-2 28 92

✉ matthias.vogt@ifg-muenster.de

## Die Wirkungen einer Plastiksteuer

*Eine ökonomische Analyse*

Im Zuge des weltweit steigenden Verbrauchs von Plastikprodukten haben auch externe Kosten durch daraus resultierenden Umweltschäden zugenommen. Eine viel diskutierte Maßnahme, mit der die Schädigungskosten effizient reduziert werden sollen, ist eine Steuer auf Kunststoffe.

Im Rahmen ihrer Bachelorarbeit untersucht Anne Langen, welche Auswirkungen eine solche Steuer auf Preise und Mengen von Kunststoffprodukten hat und nimmt anhand dessen eine Bewertung vor, ob eine Plastiksteuer ein geeignetes Instrument zur Effizienzsteigerung sein kann.

Die Autorin untersucht zunächst die Auswirkungen auf Unternehmen. Kurzfristig ist demnach kein technischer Fortschritt denkbar, so dass zur Steuervermeidung ein Rückgang der Produktion stattfinden muss. Langfristig ist hingegen eine Umstellung

hin zu einer umweltfreundlicheren Produktion möglich, was sich beispielsweise durch den vermehrten Einsatz von biologisch abbaubaren Substituten realisieren lässt. Bei einer zu hohen Besteuerung kann jedoch eine Verlagerung ins Ausland rentabel sein und damit ein höheres Schädigungsausmaß als bei einer moderaten Besteuerung stattfinden.

Bezüglich der Endverbraucher wird dargelegt, dass eine Substitution von Plastikprodukten hin zu relativ günstiger gewordenen, sonstigen Gütern stattfindet. Je nach Preiselastizität der

Nachfrage muss dabei entweder der Produzent oder der Konsument einen höheren Anteil der Steuerlast tragen. Somit wirkt die Steuer wohlfahrtserhöhend.

### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Anne Langen verfasst.

---

➔ Kilian Baumann

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ kilian.baumann@  
ifg-muenster.de

---

## Nestlé baut seinen Anteil im lukrativen Kaffeegeschäft aus

*Kooperations- und M&A-Aktivitäten im Rahmen der Institutionenökonomik*

Nestlé baut auf das starke Wachstum der Kaffeebranche und expandiert durch verschiedene Akquisitions- und Kooperationsaktivitäten im Kaffeemarkt. Bei diesen Vorhaben geht Nestlé verschiedene Formen der Zusammenarbeit mit seinen Partnern ein.

Der weltweite Umsatz in der Kaffeebranche steigt Jahr für Jahr an. Nestlé, als umsatzstärkstes Unternehmen in dieser Branche, hat das erkannt und expandiert durch verschiedene Akquisitions- und Kooperationsaktivitäten. Neben dem Kauf der schnell wachsenden US-amerikanischen Kaffeekette Blue Bottle Coffee sichert sich Nestlé u.a. die Vertriebslizenz von zahlreichen Starbucks Produkten. Hinsichtlich dieser beiden Transaktionen wird analysiert, ob es sich bei der Zusammenarbeit für Nestlé um die optimale Koordinationsform handelt. Das Ergebnis zeigt, dass hinsichtlich

der Zusammenarbeit zwischen Nestlé und Starbucks eine Koordination innerhalb des Nestlé Konzerns zu empfehlen ist. Diese Empfehlung basiert auf der hohen Ausprägung der Markennamenspezifität, die durch die Ausprägungen der anderen Dimensionen verstärkt wird. In Bezug auf die Zusammenarbeit mit Blue Bottle Coffee wird hingegen eine Koordination über eine Kooperation empfohlen, welche hierarchienahe Rahmenbedingungen aufweisen sollte. Dabei basiert die Empfehlung hauptsächlich auf der mittleren Ausprägung der Markennamenspezifität. Dementspre-

chend stellt die Zusammenarbeit mit Starbucks in Form des Lizenzkaufs die transaktionskostenminimale Organisationsform dar. Im Fall des Kaufes von Blue Bottle Coffee wird nicht die transaktionskostenminimale Organisationsform gewählt.

### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Jonas Isajiw verfasst.

---

➔ Benedikt Lenz

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ benedikt.lenz@  
ifg-muenster.de

---

# Forschungsprojekte

## Dissertationsprojekt zur Verarbeitung von Kundendaten in Verbundgruppen

### *Ablauf und ausgewählte Ergebnisse einer Primärerhebung*

Die vorliegenden Ausführungen beschreiben die verwendete Datengrundlage und ausgewählte, deskriptive Erkenntnisse zur Untersuchung der Einflussfaktoren eines Daten-Netzwerkbetriebs sowie resultierender Erfolgswirkungen in Verbundgruppen. Die Erhebung erfolgte in Form einer schriftlichen Befragung, welche mit Unterstützung von DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV E.V. durchgeführt wurde.

Mit einem derzeitigen Außenumsatz von rund 507 Mrd. EUR lässt sich die volkswirtschaftliche Bedeutung der 310 im Mittelstandsverbund organisierten Verbundgruppen als sehr bedeutend einstufen. Zur Fortsetzung einer solchen Entwicklung sind für die Verbundgruppen jedoch eine Ausweitung ihrer ursprünglichen Stärke, der optimalen Einstellung auf die individuellen Kundenbedürfnisse vor Ort, auf eine professionelle und digitale Datenebene naheliegend. Im Rahmen seiner Digitalisierungsagenda verabschiedete der Mittelstandsverbund mit dem sogenannten Daten-Netzwerkbetrieb ein Konzept, das im Kern auf einen kooperativen Verarbeitungsprozess von Endkundendaten abzielt.

Um dem hieraus abgeleiteten Forschungsziel, einer umfassenden empirischen Analyse des Managements von Kundendaten innerhalb von Verbundgruppen unter expliziter Berücksichtigung eines Daten-Netzwerkbetriebs sowie resultierender Erfolgswirkungen, gerecht zu werden, erweist sich die Verwendung einer geeigneten Datenbasis als unerlässlich. Zu diesem Zweck wurde im Zeitraum November 2019 – Januar 2020 eine

Online-Befragung aller 310 Verbundgruppenzentralen durchgeführt, mit den jeweiligen Vorständen bzw. Geschäftsführern als Key Informants. Mit 70 verwertbaren Fragebögen lässt sich die zugrundeliegende, effektive Rücklaufquote in Höhe von 22,58 % als insgesamt gut bewerten. Auf Grundlage diverser Validitätstests ist zudem von einer qualitativ hochwertigen Datenbasis auszugehen.

Im Ergebnis nahmen Verbundgruppen aller Größenklassen und Branchen an der Befragung teil, was sich positiv auf eine differenzierte Analyse des Sachverhalts auswirkt. Die gegenwärtige und zukünftige Relevanz der Kundendatenverarbeitung beschreibt die Mehrheit der Zentralen sowohl für sich selbst als auch aus Sicht ihrer Mitglieder als sehr bedeutend, was die Themenaktualität im Verbundgruppenkontext unterstreicht. Demgegenüber werden jedoch vor allem rechtliche Anforderungen der seit Mai 2018 anzuwendenden DSGVO, notwendige Analyse-Skills sowie aufzubringende finanzielle Mittel als relevante Hindernisse in Bezug auf die praktische Umsetzung von Verarbeitungsprozessen innerhalb einzelner KMU angegeben. Ein Umstand, der

eine bisher vorliegende Unterschreitung sämtlicher Verarbeitungsziele erklären lässt. Insgesamt resultiert hieraus, dass knapp 80 % die Kooperation als unverzichtbares Mittel erachten, um Kundendaten zielgerichtet zu verarbeiten. Dennoch befindet sich die Etablierung von Daten-Netzwerkbetrieben, welche sich aus unterschiedlichen analytischen und beratenden Leistungen der Zentrale an die Mitglieder zusammensetzen, vielfach noch in frühen Stadien. Das bisher gering ausgeprägte Commitment der Mitglieder, welches vorliegend als die Bereitschaft zur Teilung der Daten innerhalb der Verbundgruppe zu spezifizieren ist, könnte hierfür ein wesentlicher Faktor sein.

Nähere Ausführungen sind dem im März 2020 publizierten IfG-Arbeitspapier 189 nachzulesen, welches bereits auf der Homepage des IfG hinterlegt ist und in Kürze auch als Druckversion erscheint.

---

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

---

# Berichte aus der Lehre

## Due Diligence und Synergierrealisierung in der Praxis

*Gastvortrag von Demian Köster, Metro Deutschland GmbH*

Im Rahmen der Mastervorlesung UK: Mergers und Akquisitionen (M&A) im Wintersemester 2019/2020 hielt Demian Köster, Leiter Business Investments & Integration bei der Metro Deutschland GmbH, einen spannenden Vortrag zu Theorie und Praxis der Due Diligence und Synergierrealisierung.

Den Einstieg in den Vortrag bildete ein Überblick über die Entwicklung des Metro Konzerns im aktuellen Marktumfeld, an die sich eine Einschätzung des M&A-Geschehens auf Basis des Capital Confidence Barometers von EY anschloss. Diese jährlich im Oktober durchgeführte Umfrage unter deutschen und internationalen Führungspersonlichkeiten zeigt, dass die Weltwirtschaftslage weiterhin positiv beurteilt wird, auch wenn die Wachstumsaussichten etwas schlechter als noch im Vorjahr eingeschätzt werden. Die unternehmerische Unsicherheit treiben dabei weiterhin primär geopolitische sowie handels- und zollrechtliche Risiken. Die Entwicklung ihrer M&A-Aktivitäten sehen die Befragten dennoch zumeist positiv und insbesondere deutsche Unternehmen rechnen damit, auch in 2020 im M&A-Markt aktiv zu sein. Gleichzeitig steht Deutschland nach den USA und Großbritannien auf Platz drei der beliebtesten Investitionsziele. Einen Wandel zeigt die Studie in der Synergiebewertung auf: Mehrwert versprechen sich die Befragten nun nicht länger primär „bottom-line“ aus Kostensenkungen, sondern sehen Synergien in der „top-line“ durch Umsatzzugewinne bei Zugriff auf Märkte und Kunden als be-



Prof. Dr. Theresia Theurl und Demian Köster

sonders vielversprechend an. Der zweite Teil des Vortrags fokussierte auf die theoretischen Hintergründe der Due Diligence, ihre Relevanz zum Abbau von Informationsasymmetrien bei M&A-Transaktionen sowie vielfältige Beispiele ihres Anlasses. Neben der Financial Due Diligence ging Demian Köster dabei insbesondere auf die Human Resources, Cultural und Legal Due Diligence ein. Im dritten Teil des Vortrags schließlich erläuterte Köster Beispiele zur Realisierung von Synergien. Im Lebensmittelhandel spielen hierbei insbesondere Einkaufssynergien durch verbesserte Konditionen beim Zulieferer und Umsatzsynergien, die durch Ausschöpfung der Kundenpotentiale

bei Cross-Selling gehoben werden können, eine wesentliche Rolle. Zahlreiche Fragen zu Arbeitsinhalt und Werdegang des Redners rundeten die Veranstaltung ab. Die vielfältigen Beispiele aus dem Arbeitsalltag des FB4-Absolventen Demian Köster stellten dabei wieder einmal den unmittelbaren Praxisbezug der Vorlesung UK: Mergers und Akquisitionen unter Beweis. Wir freuen uns bereits darauf ihn bald wieder in Münster begrüßen zu dürfen.

---

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

---

## DATEV und das Genossenschaftsmodell – Digitalisierung als Treiber

*Gastvortrag Dr. Henning Gulden*

Im Rahmen der Vorlesung Unternehmenskooperation: Governance zeigte Dr. Henning Gulden, Mitglied der Geschäftsleitung DATEV eG, auf, welche Rolle neue Geschäftsmodelle und Plattformstrategien im Hinblick auf die Organisationsentwicklung einnehmen.

Die Genossenschaft DATEV steht für eine mittlerweile über 50-jährige Erfolgsgeschichte, welche anfangs als Rechenzentrum für einige Steuerberater startete und heutzutage als eines der größten Softwarehäuser Deutschlands agiert. Zum Fortbestand eines solchen Erfolgs gilt es, exogene Rahmenbedingungen stets frühzeitig zu erkennen und adäquat auf diese zu reagieren.

Auf Basis von fünf aufeinander aufbauenden Kapiteln brachte Dr. Gulden den interessierten Studierenden die aktuelle Situation sowie potenzielle Zukunftsszenarien, in welchen der Kooperationsgedanke eine zentrale Rolle einnimmt, näher. Zunächst diente Kapitel 1 mit einem Überblick über die DATEV als guter Einstieg, um das genaue Umfeld sowie die Umweltanforderungen zu verstehen. Das Unternehmen hat seinen Sitz in Nürnberg und ist mit 26 Niederlassungen deutschlandweit vertreten. Zudem hat bereits eine Expansion in einige süd- und osteuropäische Länder stattgefunden. Als Kunden zählt man hierbei Steuerberater, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer sowie deren Mandanten, wobei das Leistungsspektrum neben IT-gestützten Prozessen z. B. auch Aspekte des Consultings umfasst. Als aktuelle Entwicklungen, die den Kern von Kapitel 2 bilden, beschreibt Dr. Gulden vor allem die Deregulierung des Steuerberatermarkts, welche zu



Prof. Dr. Theresia Theurl und Dr. Henning Gulden im Anschluß an den Gastvortrag

einer Verschärfung des Wettbewerbs führt sowie verschiedene Treiber der Digitalisierung. Mit der Initiative „Digitale Fortbildung Kanzlei“ sowie „LAB Projekten“ versucht die DATEV hierbei den Anreiz zu schaffen, ihre Mitglieder in höhere Digitalisierungsgrade zu befördern, um zukunftsfähig zu bleiben. Die Idee einer solchen Weiterentwicklung mündet im Kernkapitel 3, in welchem von den Konstruktionsprinzipien einer Genossenschafts-Plattform die Rede ist, die als Gegenpol zu herkömmlichen Plattformen dienen soll. Letztere drängen heutzutage bereits in verschiedene Geschäftsmodelle der Mitglieder, insb. die Finanzbuchführung. Im Konkreten soll die Genossenschaft als Anbahnungsplattform Privatpersonen und Steuerberater zusammenfüh-

ren. Hierfür war eine Satzungsänderung notwendig, die erfolgreich vollzogen wurde und nach wie vor an den Prinzipien des MemberValue festhält. In Kapitel 4 wurde die Organisationsentwicklung zunächst anhand eines ganzheitlich positiven Kundenerlebnisses (Customer Journey) dargelegt. Hierbei soll vor allem die Nutzung von Programmstatistiken, analytischen CRM-Prozessen und anderen Datenquellen eine verstärkte Rolle erfahren. Darüber hinaus wurden neue und modernere Arbeitswelten für die Mitarbeiter der Zentrale exemplarisch als Wegweiser für eine gewisse Aufbruchsstimmung innerhalb der DATEV präsentiert. Im Rahmen von Kapitel 5 fasste Henning Gulden die wesentlichen Elemente noch einmal in Form eines Fazits zusammen. Im Anschluss an seinen Vortrag entwickelte sich eine lebhafte Diskussion zwischen den Studierenden und Dr. Gulden, in welcher vor allem auf mögliche Probleme im Hinblick auf die „Veränderungs-Akzeptanz“ seitens der Mitglieder und somit ein urgenossenschaftliches Problem eingegangen wurde.

---

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

---

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

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

In Kooperation mit den M&A Spezialisten der DZ BANK AG – der M&A-Beratung der genossenschaftlichen FinanzGruppe – hat das IfG seinen Studierenden am 10.01.2020 zum sechsten Mal die Möglichkeit geboten M&A-Theorie und -Praxis in einem Workshop zu verknüpfen. In drei Kleingruppen erarbeiteten die Studierenden dabei auf Basis einer umfangreichen Fallstudie ein Nachfolgekonzept für einen inhabergeführten Automobilzulieferer, bevor sie dieses abschließend dem kritischen „Gesellschafterkreis“ präsentierten.

M&A-Transaktionen sind ein zeitlich aufwändiger und inhaltlich komplexer Prozess, mit viel Konfliktpotential und zahlreichen Herausforderungen, die es zu meistern gilt. Vielfältiges und gleichzeitig hochspezialisiertes Fachwissen ist nötig. Gerade mittelständische Unternehmen können dieses jedoch nicht (umfassend) intern vorhalten und lassen sich daher bei Übernahmen und Nachfolgelösungen durch Experten beraten. Wie einzelne Schritte dieses Beratungsprozesses in der Praxis ablaufen, erfuhren die Teilnehmer im Workshop mit der DZ BANK AG aus erster Hand.

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

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

Die Zeit der gemeinsamen Mittagspause nutzten die Teilnehmer, um in persönlichen Gesprächen weitere Informationen über die Arbeit in der M&A-Beratung und bei der DZ BANK AG zu erhalten. Am Nachmittag präsentierten sie dann die gemeinsam erarbeitete Nachfolgelösung der durch die Gastdozenten Martin Petsch, Benedikt Fischer und Christian Radtke gespielten „Unternehmerfamilie“. Hierbei mussten die Studierenden alle quantitativen und qualitativen Elemente berücksichtigen, um die Fragen des simulierten Gesellschafterkreises beantworten zu können. Durch die realitätsnahe Darstellung konnten die Studierenden unmittelbar erleben, welchen Problemen

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

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

#### **📌 INFO**

Das M&A-Team der DZ BANK AG hat aktuell Stellen für Praktika und Einstiegspositionen als Analyst zu besetzen. Weitere Informationen finden sich unter:  
[https://www.dzbank.de/content/dzbank\\_de/de/home/unser\\_profil/karriere.html](https://www.dzbank.de/content/dzbank_de/de/home/unser_profil/karriere.html)

---

👤 **Robin Wolf**

☎ (0251) 83-2 28 95

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

---

## Kooperieren 2020

### *Seminare zur Unternehmenskooperation*

Im Rahmen der Seminare zur Unternehmenskooperation beschäftigten sich Studierende aus dem Bachelorstudium mit aktuellen Kooperationsfällen aus der Praxis. Masterstudierende befassten sich maßgeblich mit Akquisitionsvorhaben, in welchen vor allem auch die Verkäuferperspektive beleuchtet wurde. Die Anwendung unterschiedlicher Ansätze sorgte hierbei für spannende Ergebnisse.

Wie in den vergangenen Jahren auch, konnte in diesem Semester wieder eine erfreuliche Teilnehmeranzahl an beiden UK-Seminaren verzeichnet werden. Hierbei konnten die Studierenden aus einem zahlreichen Themenangebot gemäß ihrer Präferenzen auswählen. Neben der Bearbeitung in deutscher Sprache konnten auch viele Themen auf englisch behandelt werden, was großen Zuspruch fand. Um den Studierenden einen tiefergehenden Einblick in die Kooperationsthematik zu gewährleisten, wurden im Anschluss an die schriftliche Bearbeitung Seminare in Kleinstgruppen abgehalten. Aus aktuellem Anlass fanden diese in virtueller Form statt.

Im Rahmen des Bachelorseminars „Aktuelle Fälle“ analysierten die Studierenden bspw. eine Kooperation zwischen Toyota und Subaru auf Basis der Transaktionskostentheorie. Das übergeordnete Ziel beider Unternehmen lautet, gemeinsame Sache beim Megatrend des elektronischen Fahrens zu machen, indem Entwicklungsprozesse zusammengelegt werden. Das Vorhaben wurde aus institutionenökonomischer Sicht insgesamt als zielführende Strategie erachtet. Des Weiteren wurde eine Zusammenarbeit zwischen dem Versicherungsunternehmen Ergo und dem chinesischen Automobilkonzern Great Wall Motors betrachtet. Kern der Transak-

tion ist die Gründung eines Joint Ventures für den Verkauf von Versicherungen über die Autohäuser von Great Wall Motors. Auf Basis einer Partnerfit-Analyse konnten die Studierenden feststellen, dass beide Konzerne gut zusammenpassen. Einige Differenzen im Hinblick auf die jeweilige Unternehmenskultur werden durch einen fundamentalen, strategischen und operativen Fit überkompensiert.

Die Masterstudierenden analysierten im Rahmen des Moduls „Aktuelle M&A-Fälle“ z. B. die langfristige Portfoliostrategie Stadas am Beispiel der Übernahme von Walmark, einem tschechischen Hersteller pharmazeutischer Produkte. Hierbei hat sich vor allem das Diversifikationsmotiv als dominantes Kalkül herausgestellt, indem ein Fokus auf Märkte außerhalb der eigentlichen Kernregion anvisiert wird. Darüber hinaus wurden die Verkäufermotive des US-amerikanischen Entertainment-Unternehmens

21st Century Fox vor dem Hintergrund der Übernahme durch Disney analysiert. In diesem Zusammenhang konnten insbesondere eine Motivation aus Sicht der Eigentümer, bedingt durch die derzeitig stark ausgeprägte Marktveränderung, festgestellt werden.

Völlig neue, jedoch durchweg positive Erfahrungen machte unser Lehrstuhl vor dem Hintergrund der Corona-Krise mit den Kleingruppen-Seminaren, die diesmal in Form von Zoom-Konferenzen stattfanden. Technisch völlig einwandfrei konnten die einzelnen Präsentationen hierbei durchgeführt werden. Die räumliche Distanz stand einer anschließenden, sehr lebhaften Diskussion nicht im Wege, was sich auch durch die sehr guten Evaluationen seitens der Studierenden bestätigen lässt. Die Anmeldungen für das Wintersemester 2020/21 sind bereits freigeschaltet. Wir freuen uns auf weitere spannende Arbeiten, Vorträge und Diskussionen rund um die Kooperations- und M&A-Thematik.

#### ① **Ausgewählte Seminarthemen**

- H&M veröffentlicht Modelinie zur Netflix-Serie „Stranger Things“
- Bayer kooperiert mit US-Biotechkonzern Arvinas im Pharma- und Agrargeschäft
- Edeka übernimmt Handelshof – Eine einzelwirtschaftliche Untersuchung aus Verkäufersicht

---

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

---

## Wirtschaftspolitische Entwicklungen 2020

*Seminar: Aktuelle Fälle der Wirtschaftspolitik (Bachelor)*

Auch im Sommersemester 2020 fand das Wirtschaftspolitik-Seminar für Bachelorstudierende am Institut für Genossenschaftswesen statt. Insgesamt zwölf Studierende teilten sich auf zwei Kohorten auf. Geschuldet der aktuellen Situation waren die physischen Veranstaltungsräumlichkeiten nicht nutzbar. Die Präsentationen und Diskussionen fanden daher im virtuellen Raum statt. Der inhaltlichen Qualität hat dieser Modus nicht geschadet. Ökonomische Debatten, etwa zur Förderung der Elektromobilität, zur deutschen Buchpreisbindung, zu regulatorischen Eingriffen in den Wohnungsmarkt oder zur Wirkung einer CO<sub>2</sub>-Steuer im Vergleich zum Emissionshandel, konnten auf einem gewohnt hohen Niveau geführt werden.

Im Rahmen des Seminars sollen die Studierenden lernen, sich unter Vorgabe eines Oberthemas eigenständig einen Schwerpunkt zu setzen und diesen auf 15 Seiten komprimiert darzustellen. Dazu bekommen sie größtmögliche Freiheit, die Bearbeitungszeit in ihre Semesterplanung zu integrieren. Die Studierenden der ersten Kohorte können bereits in den Semesterferien mit der Bearbeitung beginnen. Die Abgabe der schriftlichen Arbeit sowie die Präsentation und Diskussion erfolgen dann vergleichsweise früh im Semester. Dies erlaubt eine Entzerrung des Arbeitspensums, das zum Semesterende i. d. R. am höchsten ist. Im Folgenden sollen einige ausgewählte Seminararbeiten und ihre Kernergebnisse zusammengefasst werden:

**Geschwindigkeitsbegrenzung auf Autobahnen:** Die Seminararbeit beschäftigt sich mit den ökonomischen Auswirkungen einer generellen Geschwindigkeitsbegrenzung auf deutschen Autobahnen. Aus der Theorie externer Effekte wird hergeleitet, dass im Straßenverkehr allgemein Kosten anfallen, die nicht von den Verursachern auf Dritte übertragen werden und somit Marktversagen begründen.

Dazu zählen Unfall-, Lärm-, Umwelt- und Klimakosten. Aus ökonomischer Perspektive ist ein wirtschaftspolitischer Eingriff damit gerechtfertigt. Ob und inwiefern die Einführung eines generellen Tempolimits die gewünschte Internalisierung externer Effekte bedingt, ist empirisch nur schwierig zu belegen. Es mangelt an verlässlichen Daten, weil die meisten externen Kosten nur schwer zu quantifizieren sind.

**Förderung der Elektromobilität:** Eine weitere Seminararbeit untersucht die Sinnhaftigkeit der wirtschaftspolitischen Förderung der Elektromobilität. Der größte Kritikpunkt ist die augenscheinlich willkürliche Unterstützung einer speziellen Antriebstechnologie. Dieser Eingriff hebt Innovationsprozesse auf gesamtwirtschaftlicher Ebene aus, wodurch potenziell effizientere Technologien, wie etwa Brennstoffzellen oder synthetische Kraftstoffe, systematisch benachteiligt werden. Außerdem wird darauf hingewiesen, dass eine sinnvolle Strategie zur Förderung der E-Mobilität durch notwendige Infrastrukturinvestitionen flankiert werden muss. Denn ohne flächendeckendes Ladenetz sind E-Fahrzeuge nur in Ausnahmefällen

praktikabel. **CO<sub>2</sub>-Steuer vs. Emissionshandel:** Eine dritte Seminararbeit greift die politische Diskussion um die Sinnhaftigkeit einer CO<sub>2</sub>-Steuer im Vergleich zu einem Emissionshandelssystem auf. In einem modelltheoretischen Analyseansatz wird unter besonderer Berücksichtigung von Unsicherheit eruiert, unter welchen Umständen welches Instrument die geringsten Wohlfahrtsverluste verursacht. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass ein hybrides System die Vorteile beider Ansätze vereinen kann. Idealerweise wird ein solches System auf globaler Ebene eingeführt, um die Abwanderung von Produktion in unregulierte Wirtschaftsräume zu verhindern.

Das IfG freut sich auf Seminarteilnehmer im Wintersemester 2020/21, um wieder über aktuelle wirtschaftspolitische Entwicklungen zu debattieren. Informationen können der IfG-Webseite ([www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de)) oder dem Learnweb entnommen werden.

---

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

---

## Seminar Aktuelle wirtschaftspolitische Entwicklungen im Masterstudium Volkswirtschaftslehre

### *Innovationsstandort Deutschland*

Das Seminar „Aktuelle wirtschaftspolitische Entwicklungen“ widmete sich im Sommersemester 2020 dem Innovationsstandort Deutschland. Die physische Präsentation der Inhalte vor Ort wurde, geschuldet der aktuellen Corona-Situation, in den digitalen Raum verschoben. Die teilnehmenden Studierenden konnten nichtsdestotrotz in gewohnter Qualität ökonomische Debatten führen. Die Adaption zur digitalen Lehre stellt für unseren FB04 in diesen außergewöhnlichen Zeiten keinerlei Probleme dar.

Zu Zeiten des technologischen Wandels und kontinuierlich aufstrebenden Ländern stellt sich oftmals die Frage nach den Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten des Innovationsstandort Deutschlands. Ist die bestehende Politik noch ausreichend, um den wachsenden globalen Herausforderungen zu entgegnen oder ist ein Wandel der Innovationspolitik erforderlich? Antworten auf diese Problematik soll ein Blick auf die aktuelle Forschungs- und Innovationsaktivitäten der Bundesregierung aufzeigen.

Durch staatliche Innovationspolitik wird auf vielen verschiedenen Ebenen die Innovationsfähigkeit von privatwirtschaftlichen Unternehmen und öffentlichen Institutionen gefördert, infolge nicht genutzter Kooperationspotentiale und geringer F&E-Ausgaben. Die Politik verfolgt das Ziel, mit Hilfe optimaler Ressourcenallokation den Tatbestand von Markt- und Systemversagen auf den Märkten zu korrigieren und die F&E-Intensität zu steigern. Dabei beschäftigt sich eine Seminararbeit mit dem Aufzeigen verschiedener Tatbestände des Markt- und Systemversagens und dem Systematisieren der Innovationsförderung in Deutschland.

Einen essentiellen Teil der im Jahr 2006 initiierten Hightech-Strategie der Bundesregierung bildet der bundesweit durchgeführte Spitzencluster-Wettbewerb. Ziel des Wettbewerbs ist es, die Attraktivität des Innovationsstandorts Deutschland zu erhöhen. Diesem Thema widmet sich eine weitere Seminararbeit, die die damit verbundenen globalen Herausforderungen und die weltweiten Innovationschancen aufzeigt sowie die Internationalisierungsaktivitäten der Spitzencluster analysiert.

Eine letzte Seminararbeit beschäftigt sich mit der regionalen Innovationspolitik in Ostdeutschland. Der Konvergenzprozess der ostdeutschen Wirtschaft ist in den letzten Jahren vermehrt ins Stocken geraten. Die Politik möchte mittels regionaler Innovationsbündnisse den strukturellen Wandel der neuen Bundesländer unterstützen, wobei die Förderung von Innovationen als wesentliche Determinante wirtschaftlichen Wachstums identifiziert wurde.

Die anschließenden Diskussionen im virtuellen Raum brachten lebhaft Debatten, spannende Argumentationen und vielfältige Aspekte hervor und verdeutlichten damit, dass einige

#### 📌 Ausgewählte Seminarthemen

- Vom Erfinderland zur Innovationsnation – Ein systematischer Überblick über die Innovationsförderung in Deutschland
- Globale Herausforderungen und weltweite Innovationschancen – Eine Analyse der Internationalisierung von Spitzenclustern
- Innovationsstandort Ostdeutschland: Regionale Innovationsbündnisse im strukturellen Wandel

Fragestellungen durchaus weiteren Forschungsbedarf erfordern. Dass das Seminar nicht wie gewohnt in Veranstaltungsräumen stattfand hat der inhaltlichen Qualität nicht geschadet. Das Seminar im kommenden Wintersemester wird voraussichtlich im November 2020 stattfinden. Genauere Informationen finden Sie zu gegebenem Zeitpunkt auf unserer Instituts-homepage.

---

👉 Samet Kibar

☎ (0251) 83-2 28 99

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

---

## Projektstudium im WiSe 19/20 und SoSe 20

### *Angewandte Wirtschaftsforschung*

Wie gewohnt wurden am IfG in den letzten zwei Semestern interessante Projektstudiumsarbeiten betreut. Die Studierenden können Themen aus den Bereichen Wirtschaftspolitik, Regulierungsökonomik, Unternehmenskooperationen und Mergers & Acquisitions wählen. Vor allem die Finanzbranche wurde zuletzt intensiv fokussiert.

Das Pflichtmodul „Projektstudium“ bietet Masterstudierenden der Volkswirtschaftslehre die Möglichkeit, ein Forschungsprojekt eigenständig und ganzheitlich zu erarbeiten. Viele nutzen es als Vorbereitung auf ihre Masterarbeit. Dazu bietet es sich an, die relevante Literatur auszuwerten, um daraus offene Forschungsfragen abzuleiten. Die Ergebnisse dreier Projektstudiumsarbeiten sollen im Folgenden kurz skizziert werden.

Ein Studierender beschäftigte sich ausführlich mit den potenziellen Auswirkungen auf den Erfolg von Fusionen zwischen Primärbanken des Genossenschaftssektors. Diese Bankgruppe eignet sich besonders gut für eine solche Untersuchung. Mit Hunderten Transaktionen seit der Finanzkrise im Jahr 2008 besteht eine breite Datenbasis. In der Projektstudiumsarbeit wurde die einschlägige empirische Literatur auf die Kosten-, Ertrags- und Risikowirkungen von Fusionen ausgewertet. Es konnten keine einheitlichen Ergebnisse festgestellt werden. Vor allem die Ertrags- und Profitabilitätskennzahlen scheinen keiner systematischen Logik nach Fusionen zu folgen. Nur bei den Kosteneinsparungen scheint es eine schwach positive Tendenz zu geben. Risikoeffekte wurden hingegen bisher nur sehr selten beleuchtet. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf, der aktuell im

Rahmen der Masterarbeit aufgegriffen wird.

Ein weiterer Studierender untersuchte den Zusammenhang von regional orientierten Banken und regionaler wirtschaftlicher Entwicklung. Im Rahmen einer Literaturstudie wurden systematisch Forschungsarbeiten herausgefiltert, die in ihrer empirischen Herangehensweise die Qualität finanzieller Akteure als Determinante wirtschaftlichen Wachstums berücksichtigen, da eine rein quantitative Betrachtung des Finanzsektors die wachstumsrelevanten Aktivitäten einzelner Finanzmarktakteure nicht adäquat abbildet. Zugleich wurden diese Arbeiten dahingehend gefiltert, welche geographische Tiefe sie in ihrer Analyse aufweisen, da eine kleinteiligere regionale Analyse die Effekte regionaler Banken besser beschreiben dürfte. Es zeigte sich, dass es in dieser Konstellation noch Lücken in der Erforschung der Wachstumseffekte deutscher Genossenschaftsbanken gibt, welchen im Zuge der Masterarbeit aktuell nachgegangen wird.

Eine Studierende führte eine Literaturstudie zum Thema „Islamic Banking“ durch, um einen Überblick über die wichtigsten Forschungsthemen und -arbeiten zu geben. Dabei wurden drei Forschungsschwerpunkte identifiziert. Der erste Schwerpunkt beschäftigte sich mit dem Potenzial, das

Islamic Banking in Deutschland hat. Der zweite Schwerpunkt befasste sich mit der Stabilität islamischer Banken. Der letzte Schwerpunkt lag auf dem empirischen Vergleich zwischen islamischen und konventionellen Banken. Aus der Literaturstudie ergab sich ein Forschungsbedarf in allen drei Themengebieten. Zum einen ist bisher nur wenig aktuelle Literatur verfügbar, zum anderen ist gerade der empirische Vergleich von Islamic Banking mit anders fokussierten Geschäftsmodellen im religiösen und ethisch-nachhaltigen Bereich für eine fundierte Analyse besonders interessant. Dabei kann nicht-muslimischen Bankkunden eine besondere Rolle zukommen. Aktuell befindet sich das Forschungsprojekt für die Masterarbeit in der Vorbereitung.

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

---

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

---

# Alumni-Forum

## Strategie entwickeln und umsetzen

... im Grunde hoch komplexes Kooperationsmanagement

Wer denkt, dass zwischen Theorie und Praxis Welten liegen, der irrt sich. Von 2015 bis 2018 gehörte es noch zu meinen täglichen Aufgaben im Institut für Genossenschaftswesen, Studierenden ihr Wahlfach „Unternehmenskooperation: Management“ näher zu bringen. Zahlreiche Stunden verbrachte ich deshalb am Stadtgraben 9 in Münster neben dem Verfassen der eigenen Doktorarbeit mit der Vorbereitung von Vorlesungsfolien, Tutorien und Klausuren, der Betreuung von Seminar-, Bachelor- und Masterarbeiten sowie der Moderation des Diskussionsforums.

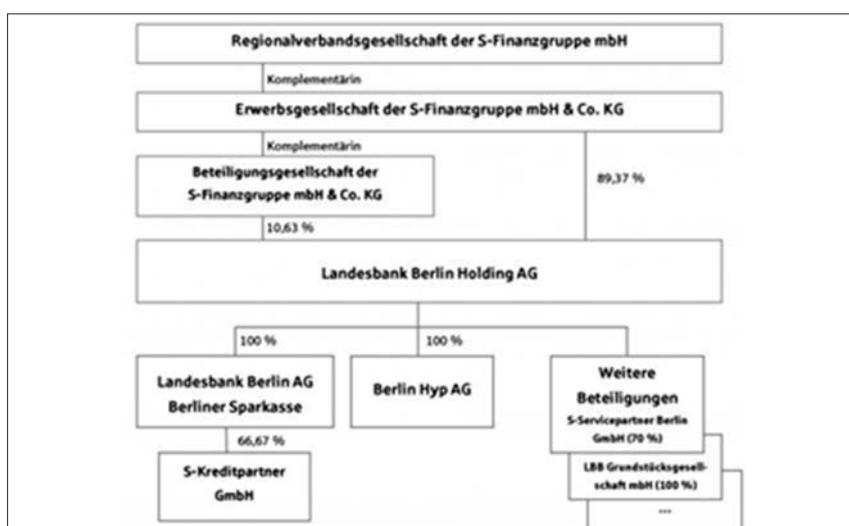
Heute trage ich als Senior-Referentin für Unternehmensentwicklung – Strategie in der Landesbank Berlin AG eine ganz andere Verantwortung: Die Betreuung des Strategieprozesses und dabei insb. die Aktualisierung der Strategiedokumente sowie die Überprüfung des strategischen Zielerreichungsgrads. Auch wenn diese beiden Aufgaben auf den ersten Blick nur wenig verbindet, vereint sie doch eins: Strategie entwickeln und umsetzen für eine Holding ist im Grunde nichts anderes als ein hoch komplexes Kooperationsmanagement, das sich mitten in der Phase der „Operativen Kooperationsführung“ befindet.

Zur Landesbank Berlin Holding gehören die Landesbank Berlin mit ihrer Niederlassung der Berliner Sparkasse, der S-Kreditpartner (spezialisierte Verbundpartner für das Auto- und Konsumentenkreditgeschäft in der Sparkassen-Finanzgruppe), die Berlin Hyp (gewerblicher Immobilienfinanzierer) und zudem eine mehrheitliche Beteiligung am S-Servicepartner Berlin (spezialisierte Marktfolgeanbieter). Die Interessen dieser Akteure sind aufgrund ihrer doch sehr unterschiedlichen geschäftspolitischen Aus-

richtung vielfältig und nicht immer deckungsgleich. Während sich bspw. die Berliner Sparkasse als klassische Regionalbank auf die Region Berlin fokussiert, ist die Berlin Hyp ein internationaler Marktteilnehmer. Trotz solcher Unterschiede muss eine einheitliche Holding-Strategie formuliert werden, die alle Interessen miteinander in Einklang bringt. Allein dieser Gegensatz erfordert ein klares Schnittstellenmanagement und Mechanismen zur Binnenstabilisierung, einer der Kernaufgaben eines Kooperationsmanagers in der „Operativen Kooperationsführung“, der vierten

Phase des managementorientierten Prozessmodells nach Theurl, wer sich noch erinnern kann.

Auch innerhalb der einzelnen Unternehmen sind die Skills eines guten Kooperationsmanagers gefragt. Nehmen wir als Beispiel die Berliner Sparkasse, die mit ihren über 3.000 Mitarbeitern über diverse Bereiche mit entsprechender Führungsriege verfügt. In der Praxis setzen die 1. oder 2. Führungsebene durchaus andere strategische Schwerpunkte. Während die MaRisk zwar vorschreibt, dass die Festlegung und Anpassung der Strategie in der Verant-



Die LBB/BSK im Konzernverbund zum 31. Dezember 2019

**Dr. Vanessa Arts**

geboren am 23. Oktober 1987 in Goch

**Forschungscluster:** genossenschaftsstrategische Fragen

**Dissertation:** Fusionen deutscher Genossenschaftsbanken vor dem Hintergrund des Förderauftrags – Eine empirische Analyse der MemberValue-Kommunikation

**Werdegang:**

<b>Seit 06/2020</b>	Senior-Referentin Strategie-Unternehmensentwicklung Landesbank Berlin AG
<b>12/2018 – 05/2020</b>	Trainee Strategie-Unternehmensentwicklung Landesbank Berlin AG
<b>06/2015 – 11/2018</b>	Promotion und wissenschaftliche Mitarbeiterin am IfG Münster
<b>04/2013 – 04/2015</b>	Masterstudium der VWL an der WWU Münster
<b>04/2010 – 02/2013</b>	Bachelorstudium der VWL an der WWU Münster
<b>01/2010 – 03/2010</b>	Angestellte als Bankkauffrau bei der Sparkasse Kleve
<b>08/2007 – 01/2010</b>	Ausbildung zur Bankkauffrau bei der Sparkasse Kleve



wortung des Vorstands liegt, bleibt die konkrete Umsetzung vor dem Hintergrund solcher unterschiedlicher Interessenslagen offen. In diesem Sinne arbeiten wir nicht nur institutsübergreifend, sondern auch institutsintern laufend an einer Binnenstabilisierung und einem klarem Schnittstellenmanagement. Wer sich an die Vorlesung zurückerinnert, weiß, dass beide Aspekte die Erreichung des Kooperationsziels fördern.

In diesem Sinne fließt ein Großteil meiner Arbeitszeit in eine adressatengerechte Kommunikation und in dem Aufbau von Vertrauen gegenüber den diversen Stakeholdern. Jede noch so kleine Veränderung an der Strategie wird durch Kommunikation begleitet. Manchmal reicht hierzu eine E-Mail oder ein Anruf, oft ziehen wir den persönlichen Austausch vor. Denn nur wenn es uns gelingt, die einzelnen Vorstände, Bereiche und Unternehmen der Holding zu überzeugen und

unterschiedliche Interessen – bspw. durch Kompromisse – zusammenzuführen, kann die Umsetzung der Strategie funktionieren. Ansonsten bleibt das Strategiedokument nichts als eine leere Hülle, dessen Wirkung verpufft. Hinzu kommen weitere fachliche Anforderungen in der Strategieentwicklung: das laufende Monitoring von Wettbewerbern, das Erkennen von Trends und deren Auswirkung, die Ableitung von strategischen Implikationen und die laufende Erfolgskontrolle. Während der Kooperationsmanager in regelmäßigen Abständen überprüfen sollte, ob seine Kooperation noch die gewünschte Kooperationsrente generiert, sind wir nach MaRisk gefordert, den Zielerreichungsgrad strategischer Messgrößen zu überprüfen. Mit Hilfe eines Ampelsystems bewerten wir jährlich den Status quo und leiten Handlungsbedarf ab. Strategieentwicklung heißt daher nichts anderes als laufende

Überprüfung und Nachjustierung – eine erneute Parallele zum managementorientierten Prozessmodell.

Manchmal, wenn ich aus meinem Bürofenster am Alexanderplatz auf den Fernsehturm schaue oder an der Weltzeituhr vorbeilaufe, denke ich an meine Zeit in Münster zurück. Nicht nur, weil Münster fast ein Jahrzehnt meine Heimat war, sondern auch weil ich mit Münster eine fachliche und persönliche Weiterentwicklung verbinde. Dabei ist insbesondere der hohe Praxisbezug hervorzuheben. Denn eine gute Idee, macht noch lange keine gute Strategie. Dazu braucht es gutes Handwerk.

---

👉 Dr. Vanessa Arts  
☎ (030) 869 661 36  
✉ [vanessa.arts@berliner-sparkasse.de](mailto:vanessa.arts@berliner-sparkasse.de)

---

# Events/Veranstaltungen

## Strategie weiterentwickeln – Neue Ziele auf bewährten Wegen

*Wissenschaft und Praxis im Gespräch am 20. Januar 2020 in Münster*

Das sich ändernde regulatorische und politische Umfeld, die wirtschaftliche Entwicklung mit ihrer Abschwächung, weiter sinkenden Zinsen und Disruptionen: Für diese Rahmenbedingungen müssen die Genossenschaftsbanken und die Genossenschaftliche FinanzGruppe ihre Strategie finden. Wie können heute Strategien entwickelt werden und mit welchen Instrumenten? Was sind die Antworten der Genossenschaftlichen FinanzGruppe, die ihren Erfolg auch in Zukunft sicherstellen?

Die neueste Veranstaltung der erfolgreichen Reihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ widmete sich daher dem aktuellen Oberthema „Strategie weiterentwickeln – Neue Ziele auf bewährten Wegen“. Der Einladung des Instituts für Genossenschaftswesen Münster unter der Leitung von Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl sind über 300 Teilnehmer gefolgt, um diese Thematik zu diskutieren.

Dr. Cornelius Riese, Co-Vorstandsvorsitzender der DZ BANK AG, präsentierte im Rahmen seines Vortrags „DZ BANK – Herausforderungen, Strategieentwicklung, Zukunftsperspektiven“ sieben Prioritäten, welche Genossenschaftsbanken und die genossenschaftliche FinanzGruppe beschäftigen. Die erste Priorität bringt zum Ausdruck, dass sich die Hoffnung auf eine Zinswende vorerst nicht erfüllt und hierdurch traditionelle Geschäftsmodelle leiden. Dieser Umstand müsse jedoch als Rahmenbedingung akzeptiert werden. Die zweite Priorität beschreibt das Ende einer klassischen Regulatorikphase. Mit der Regulierung banknaher Unternehmen bestehe die Hoffnung auf Wettbe-

werbsgleichheit. Nachhaltigkeit manifestiert sich als dritte Priorität, welche jedoch frei von Weltanschauungen betrachtet werden müsse. Genossenschaftsbanken können sich mit der regionalen Verwurzelung hierbei auf ihren Ursprung besinnen. Mit der vierten Priorität wurde aufgezeigt, dass Kunden keine komplizierten Lösungen akzeptieren. Ein veränderter PoS zwingt Banken, Kundenschnitt-



Dr. Cornelius Riese,  
Co-Vorstandsvorsitzender, DZ BANK AG

stellen zukunftsorientierter zu nutzen. Mit der fünften Priorität wird darauf hingewiesen, dass der Misserfolg einiger Großbanken ein insgesamt negatives Bild auf die Bankenwelt wirft. Politische Entscheidungen, welche

zunehmende Europäisierung beinhalten, erweisen sich daher häufig als falsch. Im Rahmen der sechsten Priorität wurden mit dem kompletten IT-System-Ersatz sowie dem intelligenten Rückbau zwei Alternativen für den zukünftigen IT-Einsatz aufgezeigt. Die Transformation sowie die Notwendigkeit, Menschen zu bewegen, konkretisiert sich als siebte Priorität. Als „Appell zum Situativen“ wurde dafür plädiert, dass jedes Institut für sich entscheiden müsse, in welche Richtung der Weg gehen soll.

Christian Polenz, stellv. Vorstandsvorsitzender der TeamBank AG berichtete im Rahmen seines Vortrags „Von neuen Technologien zu neuen Strategien“ von der Notwendigkeit innovativer Geschäftsprozesse im Zuge disruptiver Wettbewerber. Application Programming Interfaces (APIs), welche Programmierschnittstellen verkörpern, erweisen sich für eine nachhaltige Wettbewerbsveränderung als hauptverantwortlich. In der Konsequenz führen APIs dazu, dass theoretisch jedes branchenfremde Unternehmen Bankdienstleistungen anbieten kann. Mit Verweis auf das berühmte



Christian Polenz,  
stellv. Vorstandsvorsitzender,  
TeamBank AG

Bill Gates-Zitat „Banking is necessary – banks are not“ führte Polenz hierbei mit Uber und Apple Pay Beispiele an, die den meisten Menschen bekannt sind. Neben dem Zahlungsverkehr betrifft dies jedoch auch zunehmend das Finanzierungsgeschäft. Das ursprünglich als Zahlungsdienstleister gestartete PayPal, welches mittlerweile auch Ratenzahlungsangebote unterbereitet, dient als exemplarisches Beispiel. Ein solches Überangebot führt dazu, dass sich der Kundenanspruch fundamental verändert. Die Kernfrage, welche sich Genossenschaftsbanken hierbei zu stellen haben, ist, welcher Weg im Zuge einer solchen Entwicklung zu bestreiten ist. Die TeamBank hat diesbezüglich bereits ihre Antwort im Rahmen eines iterativen Prozesses gefunden. Ein Eingriff in den Zahlungsverkehr sowie der Versuch einer Etablierung eigener Ökosysteme vor dem Hintergrund der finanzstarken Konkurrenz wurde hierbei als nicht zielführend erachtet. Vielmehr sehe man die Stärkung seiner Kernkompetenz, die Nähe und die Begleitung des Kunden als einzige

Strategieoption. Diese dürfe jedoch nicht auf Basis antiquierter Vorgehensweisen erfolgen, in welchen der „klassische Bankbeamte“ maßgeblich auf Kreditgewährung oder lange Beratungsgespräche setzen würde. Ein Übergang in eine moderne Bankenwelt sei gefordert, in welchem vor allem digitale Ansprachen zählen. Hierdurch verzeichnet die TeamBank bereits Geschäftserfolge, die sich in deutlich geringerem Aufwand, größeren Geschäftsvolumina sowie in einer intensiveren Kundenbindung widerspiegeln.

Andre Schmeis, Vorstand der VR-Bank Rhein-Sieg eG, referierte über Trends, welche die Strategie bestimmen. Hierbei ist die Geschäftsleitung für die Geschäftsstrategie verantwortlich, was anhand der MaRisk, welche Anforderungen an den Strategieprozess festlegen, verdeutlicht wurde. Demnach ist eine Geschäftsstrategie festzulegen, in der Ziele und Maßnahmen dargestellt werden. Bei der Festlegung und Anpassung der Geschäftsstrategie sind dabei sowohl externe und interne Einflussfaktoren zu berücksichtigen, wobei hinsichtlich der



Andre Schmeis,  
Vorstand,  
VR-Bank Rhein-Sieg eG

zukünftigen Entwicklung der relevanten Einflussfaktoren Annahmen zu treffen sind. Aufgrund zahlreicher Faktoren, die die Zukunft beeinflussen werden, stellen heutige Annahmen jedoch eine Herausforderung dar. Bei deren Bewältigung kann „Deep view“, ein KI-Tool zur weltweiten Datenbankrecherche, helfen. Konkret wird das genossenschaftliche Bankgeschäft 2030 skizziert und mögliche Treiber identifiziert. Dass bspw. die



Heinz Hüning,  
Vorstand, Volksbank Heiden eG

Themen KI/Big Data eine Rolle spielen gelte als sicher. Als unsichere Faktoren werden soziale, ökologische, wirtschaftliche und politische Treiber dargelegt. Für deren Umgang sieht Schmeis vier Zukunftsszenarien. Erstes Szenario sei ein genossenschaftliches Powerplay, in welcher der Mensch im Mittelpunkt steht. Im zweiten Szenario fungiere die Bank als Marktplatz, während sich im dritten Szenario die Genossenschaftsidee neu erfindet. Ein viertes Szenario sei die Disruption des genossenschaftlichen Bankings. Diese gegensätzlichen Ausprägungen machen jedoch eine hohe Anpassungsfähigkeit not-



v.l.n.r.: Ansgar Knief, Volksbank Haselünne eG, Leonhard Zintl, Volksbank Mittweida eG, Prof. Dr. Theresia Theurl, Institut für Genossenschaftswesen, Dr. Cornelius Riese, DZ BANK AG, Ansgar Käter, VerbundVolksbank OWL eG

wendig. Zur Erreichung werden zwei Handlungsfelder identifiziert. Erstens die Bündelung der Aktivitäten hinsichtlich einer Trendanalyse, das Ideenmanagement und das Prototyping und zweitens die Förderung der Umsetzungsbreite und -tiefe der innovativen Ansätze innerhalb der Gruppe.

Heinz Hüning, Vorstand der Volksbank Heiden eG und ehemaliger Vorsitzender der Interessengemeinschaft kleiner und mittlerer Genossenschaftsbanken (IG Genobanken), referierte in seinem Vortrag „Wir haben Bock auf Zukunft – Strategieentwicklung vor neuen Herausforderungen.“ über die erfolgreiche Strategieentwicklung seines Instituts. Anhand ausgewählter Kennzahlen seiner Bank, unterstrich Hüning, dass das Geschäftsmodell kleiner Genossenschaftsbanken eine vielversprechende Zukunft haben kann. Die zwei Er-

kenntnisse zum Erfolg waren hierbei, dass die lokale Verankerung in einem verschärften Wettbewerb genutzt werden soll (hierüber referierte Heinz Hüning bereits 2011 im Rahmen der Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“) und, dass die Nähe und Emotionalität als Chance für den Vertrieb einzustufen ist. Nach der retrospektiven Betrachtung zeigte Hüning auf, wie sich die Volksbank Heiden in den nächsten Jahren aufstellen möchte. Sie soll selbständig erfolgreich sein, die Kernkompetenz soll in der „Persönlichen Beziehung“ liegen und die Prozesse und Produkte sollen einfach ausgestaltet sein. Zudem werde die Digitalisierung als Chance begriffen, um die Geschäftsausweitung und Verschlinkung weiterer Prozesse voranzutreiben. Besonders wichtig sei hierbei, die Kunden und Mitarbeiter mitzunehmen und einzubeziehen. Dies kann bspw.

durch die Möglichkeit der Kommunikation über WhatsApp geschehen, durch regelmäßige Führungsrunden und Mitarbeitergespräche sowie eine Vorstellung der Projektpläne und Diskussionen in lockerer Runde. Hüning gab zudem einen Einblick in umgesetzte und gegenwärtige Projekte und Veränderungen, die zur Erreichung des Zielbildes beitragen. Er nannte dabei unter anderem die Einführung von „easyCredit“, einer „Du-Kultur“ und eines legereren Dresscodes im Büro, die Umstellung auf einfachere und weniger Produkte (Straffung des Produktportfolios) sowie bauliche Veränderungen.

Abschließend widmeten sich vier Diskutanten in einer Podiumsdiskussion unter Moderation von Prof. Dr. Theurl den strategischen Aspekten der aktuellen Marktlage und insbesondere der Frage der Kundennähe in Zeiten von Fusionen und Digitalisierung.

Zwar halten die kommenden drei Jahre nach Einschätzung von Dr. Cornelius Riese, Co-Vorstandsvorsitzender der DZ BANK AG, wesentlich größere Herausforderungen bereit als die vergangenen Jahre, doch sieht er den genossenschaftlichen Verbund hierfür grundsätzlich gut aufgestellt. Es gelte an dem Erfolgsrezept der Organisation insgesamt festzuhalten und die Heterogenität durch kritisch konstruktive Diskussion für sich zu nutzen. Aufgabe der DZ BANK AG als zentrale Einheit sei es dabei, brillante Lösungen für den Bankarbeitsplatz zu generieren, um jedem einzelnen Mitarbeiter die Mittel für eine kundennahe Betreuung an die Hand geben zu können. Dabei sei mit Blick auf die Digitalisierung auch die Zusammenarbeit mit der Fiducia/GAD als dem Informationsdienstleister des Verbunds von zentraler Bedeutung.

Als Führungskraft eines Instituts mit einem geographisch sehr großen Geschäftsgebiet trug Ansgar Käter, Vorstandsvorsitzender der VerbundVolksbank OWL eG, ein dezentrales Modell im Außenauftritt als Erfolgsfaktor vor. Zwar trage die lokale Ausrichtung mit nach außen hin individuell auftretenden Zweigniederlassungen nicht zur Kosteneinsparung bei, würde aber in einem hohen Maße zu Kundennähe und -bindung führen. Hinter den Kulissen und insbesondere im Bereich der Digitalisierung indes seien trotz anfänglicher Alleingänge seines Hauses auch in der IT-Entwicklung insgesamt einheitliche Verbundlösungen das Ziel für die Zukunft.

Die weitaus größte Herausforderung im aktuellen Umfeld sah Andreas

Knief, Vorstand der Volksbank Haselünne eG, für seine Bank in den Niedrigzinsen. Als strategisches Mittel seien Fusionen eine Option, aber sicher kein Allheilmittel. Solange man dem Kunden durch die individuelle Identität des Instituts auf lokaler Ebene weiterhin einen Mehrwert erbringe, gäbe es vielmehr eine starke Daseinsberechtigung in der konkreten Ausgestaltung. Die aktuelle Situation würde aber sicherlich ein Umdenken in den Geschäftsmodellen erforderlich machen, um vom Zins unabhängiger zu werden. Wichtig sei es zudem, Personal nicht als Kostenfaktor, sondern als Investment in die Zukunft des Instituts zu sehen. Auf diesem Wege sei es auch möglich, die Kontaktzahl zum Kunden zu erhöhen – Kundennähe müsse somit nicht neu erfunden, aber das Verständnis der Erwartungen des Kunden an die Bank mitunter noch einmal hinterfragt werden.

Auch Leonhard Zintl, Vorstand der Volksbank Mittweida eG, warb dafür, zwischen Kosten und Personal zu unterscheiden. Während fallabschließende Prozesse für den Gesamtverbund Chancen auf Kostenvorteile bereithielten, die es zu nutzen gelte, müsse im digitalen Zeitalter an der Methodenkompetenz jedes einzelnen Mitarbeiters gearbeitet werden, um für den Kunden den nötigen Mehrwert im individuellen Austausch erbringen zu können. Dabei sei bei der Integration des Digitalen in das Geschäftsmodell insbesondere auch der Vorstand gefordert, seinen Mitarbeitern trotz möglichen Widerständen eine positive Vision für die Zukunft

aufzuzeigen. Das Zitat von Karl Valentin sorgte im Plenum nicht nur für Erheiterung, sondern auch für breite Akzeptanz: „Heut regnet’s, mich freut’s – denn wenn es mich nicht freut, regnet’s trotzdem.“ Auch die aktuelle Lage biete viele Chancen für jene, die sie zu nutzen wüssten.

Und so verabschiedete Prof. Dr. Theurl Diskutanten und Zuhörer mit einem optimistischen Blick in die Zukunft und der Aussicht auf die nächste Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ am 25. Januar 2021 in Münster. Ob diese Veranstaltung tatsächlich stattfinden kann, muss derzeit offen bleiben. Wir informieren in Abhängigkeit von den weiteren Entwicklungen schnellstmöglich.

---

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

---

# Vorträge

## Theresia Theurl

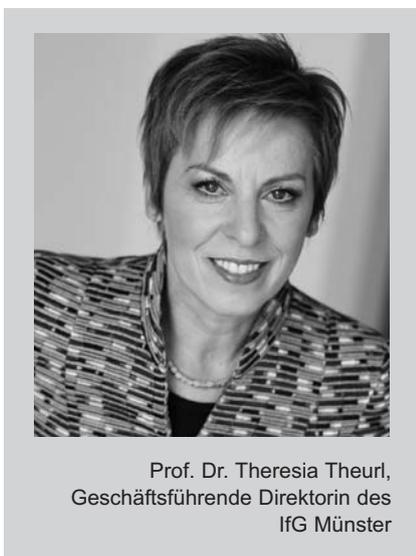
*Integration, Kooperation, Markt – Wie finden Wohnungsgenossenschaften die richtige Organisation\**

Für Unternehmen stellt sich die Frage ihrer Entwicklung kontinuierlich. Dies gilt ebenso für Kooperationen und natürlich auch für Wohnungsgenossenschaften. Genossenschaftliche Kooperationen weiter zu entwickeln, erfordert nicht nur Investitionen, sondern vor allem auch organisatorische Weichenstellungen. Solche Entscheidungen sind strategischer Natur und sollten daher sorgfältig vorbereitet und dann laufend evaluiert werden. Wichtig ist es, die unterschiedlichen Optionen vergleichbar zu machen, konsequent gegeneinander abzuwägen und die möglichen Optionen überhaupt zu kennen.

Für Wohnungsgenossenschaften stellt sich wie für andere Unternehmen auch zuerst die Frage nach den Kriterien für die Organisationswahl. Diese können nicht losgelöst von den Zielen gesehen werden, die mit der strategischen Entscheidung erreicht werden sollen. Sehr häufig geht es darum, Größenvorteile nutzen zu können, also die Prüfung von Expansionsstrategien, die mit Kosteneffekten verbunden sind. Ein wichtiges Kriterium ist auch, die Vielfalt der angebotenen Leistungen zu erhöhen, um den Präfe-

renzen der Nachfrager besser zu entsprechen. Nicht alles selbst neu entwickeln zu müssen, sondern von Partnern lernen zu können, ist ein weitere Überlegung hinter organisatorischen Veränderungen. Schneller zu sein als in der Vergangenheit oder als die Wettbewerber sowie Neues zu entwickeln, sind weitere Ziele organisatorischer Entscheidungen. Risiken zu senken begleitet nicht selten weitere Motive. Dabei kann es auch um die Vermeidung von langfristigen Existenzrisiken gehen, denen durch frühzeitige organisatorische Weichenstellungen begegnet werden soll.

sie auf vergleichbare Rahmenbedingungen reagieren. Fusionen, z.B. zur Verwirklichung von Kosteneinsparungen durch gemeinsame Plattformen, stellen auf Größenvorteile ab. Die Fusion von PSA und Fiat Chrysler ist ein Beispiel aus der jüngeren Vergangenheit. Die Integration neuer Aktivitäten auf der Grundlage bestehender Kernkompetenzen ist ein gebräuchliches Entwicklungsmodell. Als ein Beispiel kann VW angeführt werden, das die Batteriezellen selbst entwickeln und fertigen will und dafür den Aufbau großer Fabriken plant.



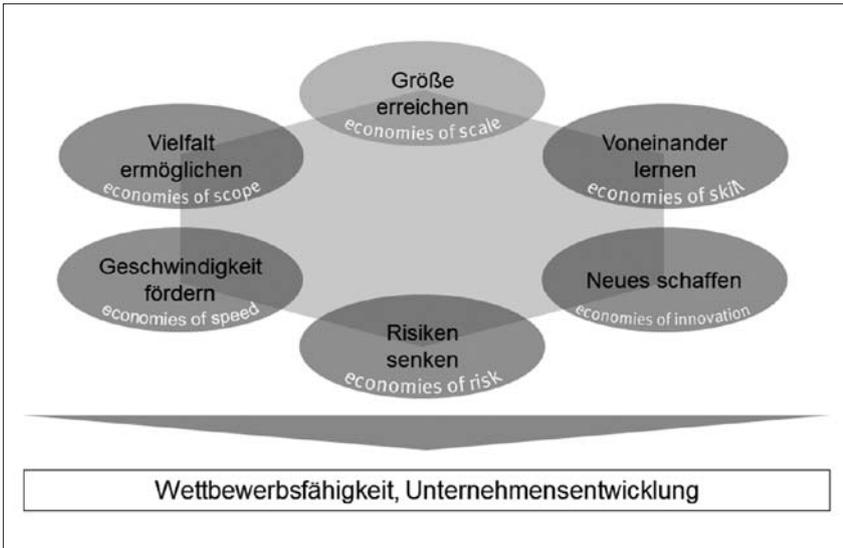
Prof. Dr. Theresia Theurl,  
Geschäftsführende Direktorin des  
IfG Münster

### Fusion und Integration

Wenn es um die Unternehmensentwicklung durch organisatorische Gestaltung geht, lohnt ein Blick in Wirtschaftsbereiche, die in der Vergangenheit und auch aktuell diesbezüglich einen starken Veränderungsprozess gestaltet haben. Gut geeignet als Referenzbereich ist z.B. die Automobilindustrie. Deren Unternehmen zeichnen sich durch die Anwendung unterschiedlicher Strategien aus, mit denen

### Kooperationen

Weit verbreitet ist in der Automobilindustrie die Zusammenarbeit in klar definierten Bereichen. Häufig werden als deren Zielsetzung Kosteneinsparungen definiert. Die gemeinsame Motorenproduktion von BMW und PSA ist nur ein Beispiel für dieses Organisationsmodell. Anders orientiert sind kooperative Strategien, die den Zugang zu speziellen Kompetenzen ermöglichen sollen. Dies praktizieren beim autonomen Fahren etwa BMW



Organisationskriterien

und Intel. BMW intensiviert auch die Zusammenarbeit mit seinem Zulieferer Samsung bei den Batterien. Zwar wird eigenständig geforscht, doch dann werden die Zellen bei Kooperationspartnern in Auftrag gegeben. Es wird aber auch auf den Markt gesetzt, so etwa von Daimler, das Batteriezellen zukauf, um sie dann zu vollständigen Batterien zu montieren. Durch den Zukauf sollen die Größenvorteile und Spezialisierungen von Unternehmen genutzt werden, die genau auf diesem Gebiet wettbewerbsfähig sind, wettbewerbsfähiger als es die Hersteller sein könnten. So zeigt sich, dass die genannten Unternehmen zwar alle von ein und derselben Herausforderung getroffen werden, z.B. aktuell der Notwendigkeit, den Verbrennungsmotor zu ersetzen. Doch sie reagieren mit unterschiedlichen organisatorischen Weichenstellungen beim Übergang zum batterieelektrischen Fahren. Dies ist mit der Veränderung der Wertschöpfungsketten verbunden. Die Wahl der jeweiligen Organisationsform, mit der der Herausforderung begegnet wird, ist eine außerordentlich wichtige unternehmerische Entscheidung. Dies zeigen die Entwicklungen in der Automobilindustrie sehr deutlich.

und Intel. BMW intensiviert auch die Zusammenarbeit mit seinem Zulieferer Samsung bei den Batterien. Zwar wird eigenständig geforscht, doch dann werden die Zellen bei Kooperationspartnern in Auftrag gegeben. Es wird aber auch auf den Markt gesetzt, so etwa von Daimler, das Batteriezellen zukauf, um sie dann zu vollständigen Batterien zu montieren. Durch den Zukauf sollen die Größenvorteile und Spezialisierungen von Unternehmen genutzt werden, die genau auf diesem Gebiet wettbewerbsfähig sind, wettbewerbsfähiger als es die Hersteller sein könnten. So zeigt sich, dass die genannten Unternehmen zwar alle von ein und derselben Herausforderung getroffen werden, z.B. aktuell der Notwendigkeit, den Verbrennungsmotor zu ersetzen. Doch sie reagieren mit unterschiedlichen organisatorischen Weichenstellungen beim Übergang zum batterieelektrischen Fahren. Dies ist mit der Veränderung der Wertschöpfungsketten verbunden. Die Wahl der jeweiligen Organisationsform, mit der der Herausforderung begegnet wird, ist eine außerordentlich wichtige unternehmerische Entscheidung. Dies zeigen die Entwicklungen in der Automobilindustrie sehr deutlich.

### Notwendige Vergleiche

Daher gilt es zu hinterfragen, wovon die Entscheidungen für die einzelnen organisatorischen Optionen abhängen, die sich durch unterschiedliche Vor- und Nachteile auszeichnen. Für eine Integration über Fusionen, Akquisitionen oder den Aufbau von Kapazitäten durch Investitionen sprechen die sichere Verfügbarkeit, die Kontrollmöglichkeiten sowie die uneingeschränkten Verfügungsrechte. Um diese Vorteile zu erreichen, müssen die Kompetenzen selbst geschaffen werden und eine hinreichende Auslastung der Kapazitäten muss gewährleistet sein. Etwas anders stellen sich die Vor- und Nachteile bei Kooperationen dar. Die Vorteile können im Vergleich zur vollständigen Integration nur teilweise genutzt werden. Dies gilt vor allem für die Größenvorteile.

teile. Auch die Kontrolle ist eingeschränkt, allerdings kann der Zugang zu Kompetenzen sichergestellt werden, ohne dass in diese selbst investiert werden muss. Doch auch diese Effekte sind nicht umsonst zu haben. Es ist vielmehr notwendig, Kooperationskompetenz aufzubauen, um die Vorteile nicht gleich wieder zu verlieren. In der Zusammenarbeit sind Schnittstellen zu definieren, zu organisieren und zu überwachen.

### Spezialisierung und Marktbezug

Die „Buy-Strategie“, also der Marktbezug, kann auf die Größenvorteile spezialisierter Anbieter setzen. Spezielle Kompetenzen können genutzt werden, die kontinuierlich weiterentwickelt werden. Doch auch hier gilt es gegenzurechnen, denn es wird Abhängigkeit vom Markt, also externen Anbietern, aufgebaut. So muss ein Marktangebot überhaupt verfügbar sein und die Leistungen und Produkte müssen überprüfbar sein, um eigene Qualitätsversprechen gegenüber den Kunden abgeben zu können.

### Ziele und Prozesse

Somit stellt sich die Frage, welche Schritte zur Vorbereitung der Organisationswahl unternommen werden müssen. Eine erste Frage, die es zu beantworten gilt, ist, was überhaupt erreicht werden soll. Geht es darum, Größenvorteile zu realisieren, neue Leistungen zu erschließen oder sollen die eigenen Kernleistungen verstärkt und verlässlich umgesetzt werden oder soll die Stärkung der Kundenbeziehung im Vordergrund stehen? Ist dies geklärt, hat eine präzise, umfassende und kleinteilige Prozessanalyse

zu folgen. Die Identifikation der eigenen Stärken und Leistungsfähigkeit ist ein wichtiges Element. Die Prozessanalyse benötigt und generiert Informationen und Daten. Diese gilt es adäquat zu bündeln, zu dokumentieren und aufzubereiten. Am Ende sollte völlig transparent sein, was im „eigenen Haus“ geschieht und was auch intern organisiert werden sollte, weil es dafür ausgeprägte Kompetenzen gibt.

### Anforderungen identifizieren

Nach einer sorgfältigen Ziel- und Prozessanalyse wird sich bereits abzeichnen, worin die beste Vorgangsweise besteht. Doch gilt es vor der eigentlichen Organisationswahl nun zu prüfen, welche Konsequenzen und Anforderungen damit verbunden sind. Hierbei geht es nicht nur um die Kosten, die entstehen werden, sondern auch um Abhängigkeiten, die geschaffen werden. Weitere wichtige Aspekte sind die Kontrollmöglichkeiten und –fähigkeiten sowie die Sicherung des Leistungszugang sowie die Prüfung der Auslastung eventuell geschaffener Kapazitäten. Sind diese Faktoren geklärt, gilt es neuerlich zu prüfen, ob nun Änderungen bei den eigenen Strukturen und Kompetenzen erforderlich werden. Dies gilt nicht nur für Leistungskompetenzen, sondern auch für Kooperationskompetenzen im Falle einer geplanten Zusammenarbeit. Nicht alle unternehmerischen Entscheidungsträger können oder wollen kooperieren. Ebenso sind die Mitarbeiterqualifikation und deren Bereitschaft zur Zusammenarbeit zu prüfen.

Integration	Kooperation	Markt
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volle Verfügungsgewalt</li> <li>• Volle Kontrollmöglichkeiten</li> <li>• Sichere Verfügbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zugang zu Kompetenzen</li> <li>• Größenvorteile können eingeschränkt genutzt werden</li> <li>• Teilweise Kontrolle möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Größenvorteile spezialisierter Anbieter</li> <li>• Spezielle Kompetenzen können genutzt werden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hinreichende Auslastung muss gewährleistet sein</li> <li>• Kompetenzen müssen selbst generiert werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperationskompetenz nötig</li> <li>• Schnittstellen müssen definiert und überwacht werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktangebot muss verfügbar sein</li> <li>• Marktangebot muss überprüfbar sein (Qualität)</li> </ul>

Organisationsoptionen – Vorteile und Nachteile

### Wohnungsgenossenschaften

Damit ist auch bereits ein allgemeiner Rahmen für Organisationsentscheidungen in der Entwicklung von Wohnungsgenossenschaften geschaffen. Zuerst gilt es ihre Aktivitäten zu differenzieren. Im Vordergrund stehen die Immobilien, das Wohnen sowie die Governance, die auch eine spezielle Stoßrichtung für die Aktivitäten vorgibt. Werden die Immobilien in den Fokus genommen, geht es um das Bauen, das Sanieren und die Verwaltung. Rund um das Wohnen sind die Verwaltung, Dienstleistungen und Services unterschiedlichster Natur, Reparaturen sowie die Berücksichtigung und ggf. die Einflussnahme auf das Umfeld zu bewerkstelligen. Die genossenschaftliche Governance legt es nahe, der Mitgliederbeziehung besondere Aufmerksamkeit zu senden, ebenso der Organisation und Beteiligung der konkreten Mitwirkung von Mitgliedern in diversen Beiräten und dem Aufsichtsrat. Dazu kommt die

Erbringung zahlreicher Informationsleistungen.

### Bauen und Sanieren

Welche organisatorischen Ausgestaltungen liegen für die einzelnen Aktivitäten nahe? Beim Bauen und Sanieren ist der Normalfall durch Marktbeziehungen gekennzeichnet. Die Beschaffung von Leistungen und Kompetenzen erfolgt über den Markt, oftmals wird der Transaktionspartner über Ausschreibungsverfahren gefunden. Detaillierte Vorgaben über Ziele und technische Daten gehen in solche Verfahren ein. Ein intensives Monitoring der Tätigkeiten ist naheliegend und wichtig. Doch auch Kooperationen werden umgesetzt, vor allem horizontaler Natur. Gemeinsame Bauprojekte mit anderen Wohnungsgenossenschaften sind keine Seltenheit. Genaue Absprachen über die Ziele sowie die Aufteilung der Kosten sind sehr selbstverständlich, wenngleich nicht immer hinreichend geklärt. Bei den Bau-Aktivitäten ist auch deren Integration möglich, wenngleich dies

Immobilien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bauen</li> <li>• Sanieren</li> <li>• Verwaltung</li> </ul>
Wohnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwaltung</li> <li>• Dienstleistungen / Services</li> <li>• Reparaturen</li> <li>• Umfeld</li> </ul>
Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitgliederbeziehung</li> <li>• Organisation / Beteiligung Mitglieder und Aufsichtsrat</li> <li>• Informationsleistungen</li> </ul>

Wohnungsgenossenschaften – Organisation von Aktivitäten

nicht die typische Organisationswahl darstellt, was naheliegend ist, ist doch ein entsprechendes Volumen zur Auslastung nötig. Ein Vorteil besteht hingegen darin, dass internes Wissen über die Bauvorhaben generiert wird, was auch den Monitoring-Aufwand reduziert und in der Zukunft genutzt werden kann.

### Verwaltung

Für die Verwaltung gilt es die einzelnen Verwaltungsprozesse zu isolieren. So ist z.B. die Mietenverwaltung nur einer der Prozesse, wenngleich ein sehr wichtiger. Bei den Verwaltungsprozessen ist es naheliegend, zuerst die eigenen Kompetenzen zu prüfen. Der Normalfall ist die Integration in das genossenschaftliche Unternehmen, da die Verwaltungsaktivitäten eng mit den Kernaktivitäten verbunden sind und meist eine hinreichende Auslastung gewährleistet ist. Durch dieses Organisationsmodell ist auch eine schnelle Verfügbarkeit von Mitarbeitern und Informationen bei Fragen gewährleistet. Doch auch Verwal-

tungsk Kooperationen werden praktiziert. Manchmal werden z.B. Verwaltungsdienstleistungen von einer Wohnungsgenossenschaft für eine andere erbracht. In solchen Fällen ist eine genaue Definition der Verwaltungsleistungen nötig und die Schnittstellen zum eigenen Unternehmen sind zu klären. Ebenso ist der Datentransfer detailliert festzulegen und die Verantwortlichkeiten sind zu vereinbaren.

### Services und Dienstleistungen

Die diesbezüglichen Zielsetzungen von Wohnungsgenossenschaften bestehen sowohl in der Bereitstellung notwendiger Leistungen zu günstigeren Konditionen als auch im Angebot zusätzlicher Dienstleistungen für die Mitglieder. Je nach Leistungen werden sie als Integrationslösungen oder in Kooperationen organisiert. In der Abwägung spricht für eine Integration, dass eine hinreichende Auslastung gewährleistet sein muss. Damit ist ein gewisses Risiko vorhanden, da diese ex ante nicht bekannt ist. Zu-

sätzlich müssen die entsprechenden Kompetenzen vorhanden sein. Eine Kooperation ermöglicht hingegen den Zugriff auf spezialisierte Fähigkeiten und Leistungen von Partnern, womit sich mehr Flexibilität für neue Leistungen herausbildet. Insgesamt kann in dieser Organisationsform ein geringeres Risiko als bei der vollständigen Integration erwartet werden. Im Vorfeld der Zusammenarbeit ist es notwendig, Ziele für diese zu definieren. Das Kooperationsmanagement muss als eigenständige Aufgabe verstanden werden. Zusätzlich sind die Überwachung und Evaluation der Leistungen nötig.

### Digitalisierung

Sie ist für Wohnungsgenossenschaften eine Querschnittsaufgabe und somit eine organisatorische Herausforderung. Grundsätzlich gilt, dass die Digitalisierung, insbesondere mit spezialisierten Softwarelösungen, Abhängigkeit schafft. Dabei ist ein Trade-off zu lösen: Spezialisierte Lösungen passen besser zum individuellen Bedarf, erhöhen aber die Abhängigkeit von einem Anbieter. Die Integration digitaler Lösungen ist nur ab einer bestimmten Größe möglich, weil Hardware zu beschaffen und instand zu halten sowie die Netzwerkadministration zu stemmen sind. Die interne Softwareerstellung schafft Abhängigkeit von wenigen oder einzelnen Mitarbeitern. Dies ist ein Tatbestand, der häufig nicht berücksichtigt wird. Markt- und Kooperationslösungen schaffen hingegen Abhängigkeit von einem externen Anbieter. Dies ist insbesondere bei der wohnungswirtschaftlichen Basissoftware der Fall.

Das Monitoring der Leistungen lässt sich nur mit eigenen Spezialisten umsetzen und die Individualisierung der Leistungen ist teuer. Auch auf die Gewährleistung aller Sicherheitsanforderungen ist zu achten.

### Fusionen

Auch bei Wohnungsgenossenschaften sind Fusionen eine organisatorische Option. Unterschiedliche Zielsetzungen können damit verbunden sein, z.B. die Realisierung von Kostenreduzierungen durch die Nutzung von Größenvorteilen oder die Schaffung neuer Leistungen sowie der Zugriff auf neue Leistungen. Hier gilt es vor allem zu beachten, dass Fusionen keine Selbstläufer zum Erfolg sind. Eine sorgfältige Vorbereitung ist unabdingbar. Neben den strategischen

sind Aufgaben operativer Natur zu lösen. Ihnen voranzugehen haben eine konsequente Prozessanalyse, der Abgleich von Kompetenzen und Kompetenzkomplementaritäten, eine Personalanalyse und der Sollablauf für künftige Prozesse sowie die notwendigen IT-Entscheidungen.

### Fazit

Es sollte klar geworden sein, dass die Organisation von Aufgaben und Strukturen auch bei Wohnungsgenossenschaften von konkreten Zielen, den Fähigkeiten im Unternehmen und der technologischen Entwicklung abhängt. Es gibt also keine allgemeingültige Lösung. Organisationsentscheidungen bewegen sich fast immer zwischen Abhängigkeit und Kostenvorteilen. Die präzise Kenntnis der ei-

genen Prozesse erleichtert die Organisationswahl deutlich. Organisatorische Entscheidungen zählen zu den herausfordernden unternehmerischen Weichenstellungen, die langfristig wirken und Expertise sowie Erfahrung benötigen.

\* *Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des „Symposiums Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften: Vielfältig und effektiv – Angebote für Mitglieder organisieren“ am 26. November 2019 in Münster.*

---

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

---

## Theresia Theurl

### *Herausforderungen und Chancen für die genossenschaftliche Partizipation\**

Die Möglichkeit der Partizipation von Menschen an unternehmerischen Aktivitäten kann als ein Differenzierungsmerkmal von Unternehmen eingeschätzt werden. Ob dieses Merkmal vorhanden und wie es ausgeprägt ist, hängt von der Governance des Unternehmens ab. Dies gilt auch in der Wohnungswirtschaft. Dass die Governance einen Unterschied macht, wird in der tagespolitischen und medialen Diskussion häufig nicht beachtet. Gerade für die Wohnungsunternehmen, die neben den unternehmerischen Herausforderungen auch politische und gesellschaftliche Vorgaben zu erfüllen haben, ist diese Differenzierung von Bedeutung. Meist fehlt sie jedoch und zwar gerade dann, wenn die Kritik an ihnen im Vordergrund steht, wie dies in den vergangenen Jahren häufig der Fall war.

Ohne hier auf die Details eingehen zu können, ist darauf hinzuweisen, dass sich Orientierung sowie Eigentums- und Entscheidungsstrukturen zwischen den einzelnen Kategorien von Wohnungsunternehmen deutlich unterscheiden. So haben bei kommunalen Unternehmen Politiker und politische Ziele, also eine kommunale Orientierung, Einfluss auf die unter-

nehmerischen Entscheidungen. Das Unternehmen berücksichtigt bei der Transaktionsbeziehung mit den Mietern die Auswirkungen auf die Kommune und damit auf die Steuerzahler. Den dominanten Einfluss bei ShareholderValue-orientierten Wohnungsunternehmen haben letztlich die Investoren. Das Unternehmen maximiert den Wert der Transaktionsbeziehun-

gen mit den Mietern für die Eigentümer, was zu einer inhärenten Kurzfristigkeit der Dispositionen führt. Die Orientierung der Mitglieder am MemberValue bei Wohnungsgenossenschaften führt hingegen dazu, dass die Beziehung mit den Mietern im Hinblick auf die Eigentümer der Genossenschaft gestaltet wird. Dabei kennzeichnet deren Personenidentität



Angebot an Partizipation

Mieter und Eigentümer. Eine inhärente Langfristigkeit zählt im Ergebnis zu den wesentlichen Merkmalen des wohnungsgenossenschaftlichen Agierens.

### Genossenschaftliche Governance

Die Partizipation ist in der genossenschaftlichen Governance angelegt. Konkret handelt es sich um eines der beiden Elemente des mittelbaren MemberValues, der den Mitglieder nutzen aus der genossenschaftlichen Eigentümerbeziehung zum Ausdruck bringt. Im Vordergrund stehen meist die finanziellen Eigentümerrechte in Form von Anteilsverzinsungen und Dividenden. Dazu kommen die Mitwirkungsrechte der Eigentümer, die spiegelbildlich auch als Pflichten der Mitwirkung interpretiert werden können, kurz die Partizipationsrechte. Sie können auch als ein Alleinstellungsmerkmal von Genossenschaften charakterisiert werden. Zahlreiche empirische Studien bringen zum Ausdruck, dass viele Eigentümer diese Rechte positiv einschätzen und zwar umso mehr je weniger sie konkretisiert sind

und Mitwirkung als Abgrenzungsmerkmal zu anderen unternehmerischen Rechtsformen gesehen wird.

### Differenzierung von Partizipation

Genossenschaftliche Partizipation wird mit unterschiedlichen Begrifflichkeiten diskutiert, so z. B. auch als Engagement, Mitwirkung oder gar Selbstverwaltung. Unabhängig davon sind die Partizipationsrechte zu differenzieren. Entscheidungsrechte bringen die Mitwirkungsrechte in der Mitglieder- und Vertreterversammlung zum Ausdruck. Kontrollrechte werden im Aufsichtsrat wahrgenommen. Diese Rechte decken die gesetzlich verpflichtend vorgegebene Partizipation ab. Eine freiwillige Partizipation der Mitglieder sind Beratungsrechte, die z.B. in diversen Beiräten ausgeübt werden, sowie Organisationsrechte, die etwa durch Nachbarschaftsaktivitäten genutzt werden.

### Angebot an Partizipation

Wohnungsgenossenschaften bieten also Möglichkeiten zur Partizipation, definieren ein Angebot an Partizipa-

tion. In diesem Zusammenhang stellen sich zwei Fragen, nämlich erstens: Wird das Angebot angenommen? Dahinter liegt ein Mitgliederkalkül mit vorerst offenem Ergebnis. Zweitens stellt sich aus der Sicht der Genossenschaft die Frage, ob sich entsprechende Aktivitäten positiv auf den Geschäftserfolg auswirken. Aus der Sicht der Anbieter sprechen einige Gründe dafür, ein differenziertes Angebot an Partizipation zu offerieren: Die Mitglieder werden besser kennen gelernt, engagierte Mitglieder können als Multiplikatoren genutzt werden. Zusätzlich erfolgt eine Intensivierung der Kontrolle, was im Interesse des Unternehmens liegen sollte, das durch eine stärkere Einbeziehung der Mitglieder auch seine Aktivitäten ausweiten kann. Schließlich kann durch Partizipation die Unternehmensidentität geschärft werden. Allerdings sind auch Gefahren zu berücksichtigen. Die einzelnen Mitglieder sind unterschiedlich gut für die mit Partizipation verbundenen Aufgaben geeignet. Ebenso können ungeeignete Formen und Bereiche der Partizipation angeboten werden. Auch die Anreize und Belohnungssysteme können eventuell nicht adäquat sein.

### Nachfrage nach Partizipation

Menschen fragen Partizipation nach, wollen sich engagieren. Dies hat nicht nur unternehmerische, sondern auch gesellschaftliche Bedeutung. Für eine Nachfrage nach Partizipation sprechen seitens der Mitglieder einerseits individuelle Interessen und andererseits Interesse an der Genossenschaft, motiviert dadurch, dass man sowohl Eigentümer als auch Mieter ist. Die

Hintergründe sind unterschiedliche. So kann der Wunsch nach Informationsvorteilen ausschlaggebend sein oder die Motivation Gutes tun, überzeugen zu wollen. Auch reden wollen und Kommunikationsoptionen zu nutzen, kann in der Nachfrage nach Partizipation zum Ausdruck kommen, ebenso der Wunsch nach Macht, Einfluss und Gestaltungsmöglichkeiten. Partizipation kann auch durch das Erkennen eines konkreten Bedarfes motiviert sein oder allgemein aus der Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung kommen.

### Merkmale und Expertise

Ideal ist es, wenn sich Menschen engagieren, die die Genossenschaft verstehen, ergebnisorientiert sind, kommunikationsfähig sind, unbequem und mutig sind und sich ihrer besonderen Verantwortung bewusst sind. Sie sollten die Genossenschaft als Ganzes im Auge haben. Die Umsetzung genossenschaftlicher Partizipation von der Nachfrageseite her ist deutlich zurückhaltender als die abstrakte Zustimmung. Dies kann unterschiedliche Ursachen haben, z.B. fehlendes Interesse oder keine Identifikation als Eigentümer. Es können auch die eigenen Einflussmöglichkeiten unterschätzt werden oder die Delegation der Aufgaben an das Management als die beste Lösung eingeschätzt werden. Eine geringe Nachfrage nach Partizipation durch Mitglieder kann aber auch Zufriedenheit mit der Wohnungsgenossenschaft zum Ausdruck bringen. Schließlich kann ein attraktives Angebot an Partizipation durch die Genossenschaft fehlen, da es nicht gewünscht wird.



Vorteile von Partizipation

### Management von Partizipation

Während bisher die Vorteile von Partizipation sowohl von der Nachfrageseite als auch von der Angebotsseite her im Vordergrund standen, ist nun zu ergänzen, dass weder der Erfolg der genossenschaftlichen Partizipation, noch ihre Akzeptanz selbstverständlich sind. Es ist vielmehr nicht auszuschließen, dass Frustration damit verbunden ist, die Aktivitäten erschwert sowie Energie und Werte vergeudet.

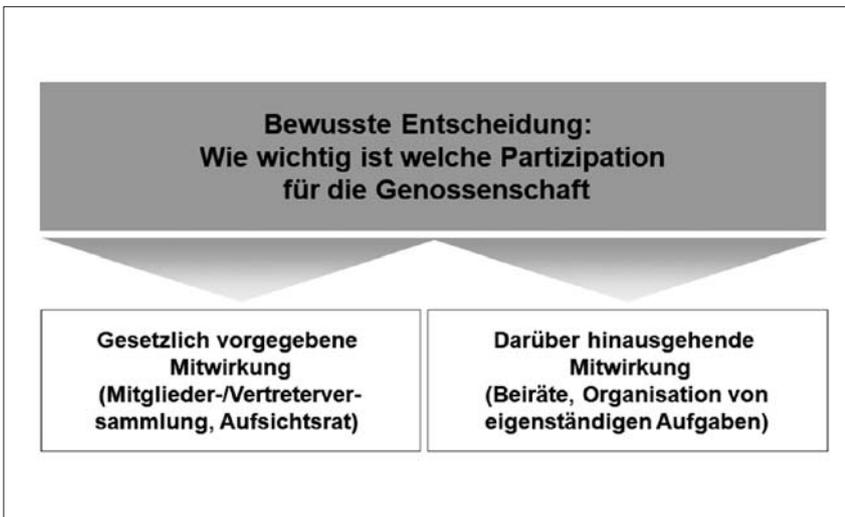
Im Ergebnis können wichtige strategische Weichenstellungen verhindert werden. Daraus folgt, dass Partizipation in Wohnungsgenossenschaften nicht einfach geschehen sollte, sondern ein effektives Management von Partizipation aufzubauen ist.

### Chancen und Entwicklungen

Hier wird argumentiert, dass aktuelle Entwicklungen sowohl die Bedeutung der genossenschaftlichen Partizipation als auch die Chancen auf Erfolg



Nachfrage nach Partizipation



Grundsatzentscheidung

erhöhen. Dafür können mehrere Gründe angeführt werden. So ermöglicht die Digitalisierung neue Formen der Information, Kommunikation und Partizipation. Zusätzlich hat sich die Werteorientierung junger Menschen verändert: Selbstbestimmung, Einfluss nehmen, Teilhabe, Transparenz und Kontrollmöglichkeiten sind für sie wichtiger geworden. Die organisatorischen Antworten junger Menschen auf Herausforderungen mancher Art haben sich verändert. Sie reagieren mit der Bildung von Communities, wollen Schwarmintelligenz nutzen, neigen zu Sharing-Modellen und sind kooperationsaffin. Sehr auffallend ist zudem eine starke Zunahme der Projektorientierung anstatt langfristiger Bindungen. Die Überzeugung, dass Kunden, Mitarbeiter, die Gesellschaft an den wirtschaftlichen Ergebnissen stärker beteiligt werden sollte als bisher, ist populär geworden. Dies ist damit verbunden, dass die „Purpose Economy“ eine gewisse Aufmerksamkeit erlangt hat. (s. auch „Das aktuelle Stichwort“ in diesem Newsletter.)

### Gesellschaftliche Reputation

Diverse Anzeichen deuten darauf hin, dass die gesellschaftliche Reputation von Unternehmen gerade neu definiert wird. Diese wird mit der Verantwortung für den Einfluss des Unternehmens auf alle seine Stakeholder in Zusammenhang gebracht. Es wird gefordert und erwartet, dass Unternehmen sich zu Werten bekennen und diese in das Zentrum aller Entscheidungen stellen. Vor diesem Hintergrund wird noch wichtiger, dass die Partizipation ein inhärentes Alleinstellungsmerkmal von Genossenschaften ist.

### Perspektiven

Da die Partizipation eine steigende Bedeutung gewinnt, können daraus auch Reputationsvorteile für das genossenschaftliche Geschäftsmodell entwickelt werden. Doch konstruktive Partizipation entsteht nicht von selbst. Sie erfordert vielmehr eine bewusste Entscheidung, mit der festgelegt wird, wie wichtig welche Form der Partizipation für die Wohnungsgenossen-

schaft sein soll. Dabei gilt es die gesetzlich vorgegebene Mitwirkung von der darüber hinausgehenden Mitwirkung zu unterscheiden. Wird nach den Erfolgsfaktoren der ersteren gefragt, sind die Bereitstellung von Informationen im Vorfeld, eine gute Entscheidungsvorbereitung sowie die Aufbereitung und Kommunikation der Ergebnisse im Nachhinein zu nennen. Im Bereich der freiwilligen Partizipation gilt es, dafür geeignete Bereiche zu identifizieren, konkrete Aufgaben zu definieren, geeignete „Kümmerer“ zu wählen, die Partizipation sichtbar zu machen sowie diese zu belohnen.

### Fazit

Fundamentale Veränderungen in den Rahmenbedingungen für Wohnungsgenossenschaften finden derzeit statt. Es gilt deren Auswirkungen auf Angebot an und Nachfrage nach Partizipation auszuloten. Neue Partizipationsoptionen sind im Entstehen. Sie werden ausgelöst durch den Wandel gesellschaftlicher Präferenzen, die zunehmende Digitalisierung und eine steigende Projektorientierung. Diese Zusammenhänge gilt es nun näher zu analysieren.

*\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Arbeitstagung der BAG der Wohnungsgenossenschaften am 3. März 2020 in Berlin.*

---

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

---

## Theresia Theurl

### *Das Genossenschaftsmodell – ein Zukunftsmodell für die Wirtschaft?\**

Wirtschaftskammern in Österreich sind Interessenvertretungen, Berater und Dienstleister für ihre Mitglieder, konkret österreichische Unternehmen. Die Themen, mit denen sich die österreichischen Wirtschaftskammern auseinandersetzen, sind so breit gestreut wie die wirtschaftlichen Entwicklungen und unternehmerischen Herausforderungen in den einzelnen Wirtschaftsbereichen. Dass der Blick nach vorne, also eine konsequente Zukunftsorientierung, dominiert, ist naheliegend. Dies zeigt sich vor allem, wenn es um die Auswirkungen und Reaktionsmöglichkeiten von Unternehmen auf wirtschaftliche, rechtliche und gesellschaftliche Entwicklungen und Veränderungen geht. In diesem Umfeld ist es bemerkenswert, dass sich die Wirtschaftskammer Salzburg mit dem Thema der Genossenschaften auseinandersetzt.

Die Antwort auf die Frage des Titels soll hier vorweggenommen werden. Ja, Genossenschaften sind ein Zukunftsmodell für die Wirtschaft. Allerdings gilt dies nicht für beliebige Ziele, Probleme und Voraussetzungen der unternehmerischen Tätigkeit. Daher ist eine differenzierte Analyse notwendig, nur auf einer solchen können realistische Einschätzungen und Erwartungen entstehen und Fehlentwicklungen vermieden werden.

#### **Ermöglichung**

Wenngleich die Herausbildung von Genossenschaften seinerzeit eine organisatorische Innovation war, um Lebensgrundlagen für Menschen und unternehmerische Existenzen aufzubauen, die zum Fundament der wirtschaftlichen Entwicklung vieler Regionen und der Ermöglichung wirtschaftlicher Teilhabe von Millionen von Menschen wurden, so ist dies nicht nur Vergangenheit. Ganz im Gegenteil. Allerdings haben sich die Kontexte geändert, in denen Menschen heute die oben genannte Frage stellen. Das Portfolio der verfügbaren

Organisationsformen hat sich seit dem 19. Jahrhundert ausgeweitet und dies gilt ebenso für die Kooperationsmodelle, die in Frage kommen.

#### **Alleinstellungsmerkmale**

Doch immer noch gibt es genossenschaftliche Alleinstellungsmerkmale, die nicht beliebig in abweichende Governancestrukturen integriert werden können und die in sich konsistent sind. Genossenschaftliche Kooperationsrenten sind nicht beliebig zu schaffen, sondern sie werden durch ein stimmiges Geflecht von Regeln, Anreizen und Restriktionen hervorge-

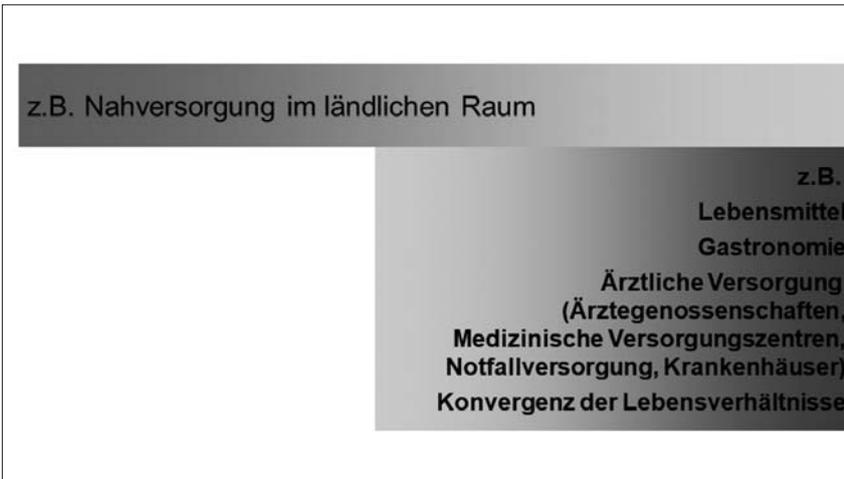
rufen, die individuelle und gemeinsame Aktivitäten koordinieren. Selbstverständlich kann dies auch die nicht-genossenschaftliche Kooperation ermöglichen. Allerdings ist diese mit abweichenden Anreizen, Regeln und Zielen verbunden. Vor diesem Hintergrund ist es nicht überraschend, dass bestimmte Rahmenbedingungen und Entwicklungen die eingangs gestellte Frage in den Vordergrund treten lassen. Dieser Zusammenhang korrespondiert auch damit, dass sich im Zeitablauf ein unterschiedlich intensives Gründungsgeschehen herausbildet.

**JA !**

**Aber nicht für alle Ziele, Probleme und Voraussetzungen.**

**Also: Differenzierte Analyse ist notwendig  
Also: Realistische Erwartungen wecken**

Zukunftsmodell für die Wirtschaft ?



Genossenschaftliches Aktivitätsfeld

### Gesellschaftliche Entwicklungen

Fraglos leben wir in einer historischen Epoche, in der sich Vieles verändert und dies nicht nur in der Wirtschaft. Die Facetten des gesellschaftlichen Wandels sind außerordentlich vielfältig und manche von ihnen wirken direkt auf die Wahl von Organisationsformen und einige lassen die genossenschaftliche Kooperation für die Verwirklichung gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Projekte als geradezu ideal erscheinen. Hier sollen nur wenige solcher Entwicklungen angesprochen werden. Ihre Klammer ist ein Wandel in Werten, aus denen

Orientierungen abgeleitet werden, ebenso sind es Interpretationen gesellschaftlicher Phänomene und die Zunahme der Diversität von Lebensentwürfen. Nicht überraschend sind es besonders junge Menschen, deren Vorstellungen von der Organisation der Gesellschaft sich deutlich verändert haben. Selbstbestimmung, Transparenz, Teilhabe und Kooperation sind nur einige Hinweise, die dies zum Ausdruck bringen sollen.

### Communities und Schwarmintelligenz

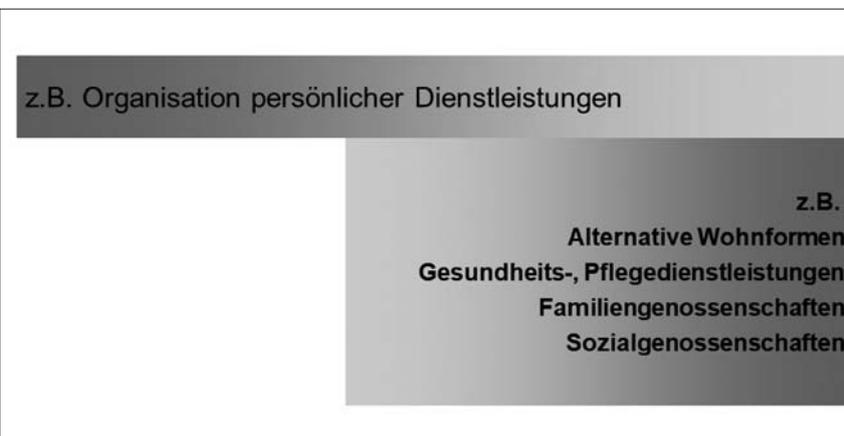
Vor diesem Hintergrund hat sich auch die Affinität zu organisatorischen Antworten junger Menschen verän-

dert. Das Denken in Communities und Schwarmintelligenz, das Interesse an Sharing-Modellen, die Präferenz von Projektlösungen anstelle von Dauerbeziehungen sind Ausdruck dieser Entwicklungen. Eine kritische Distanz zu „Investoren-Eigentümern“ ist ebenso zu beobachten wie generell zu Finanzmärkten.

Dass die Digitalisierung neue Kombinationen von Wohnen, Leben, Arbeiten und zivilgesellschaftlichen Aktivitäten ermöglicht, trägt dazu bei, dass sich Genossenschaften für zahlreiche Kontexte und Projekte als sehr geeignet herausstellen.

### Aktuelle Kontexte

Dass manche Kontexte, in denen heute über Genossenschaften nachgedacht wird, nicht immer völlig neu sind, sondern in heutiger Ausprägung Konstellationen verbergen, die Genossenschaften auch bereits zu ihrer Entstehungszeit vorangebracht haben, vermag nur auf den ersten Blick zu überraschen. Man denke etwa an die genossenschaftliche Schaffung von Infrastrukturen und den Aufbau neuer Märkte, heute z.B. als Voraussetzung für Kommunikationsleistungen. Zahlreiche historische Parallelen zeigen sich. Zunehmende Bedeutung gewinnt die Nahversorgung im ländlichen Raum. Auch dies ist nicht neu, wenngleich manche Leistungen andere sind. Ebenso gilt dies für die Organisation persönlicher und unternehmerischer Dienstleistungen. Und auch der Aufbau wirtschaftlicher Existenzen zählt zu den genossenschaftlichen Gründungskontexten des 19. Jahrhunderts. Freilich stehen heute Freiberufler in anderen Sparten im Vordergrund als damals. Genossenschaftliche Start

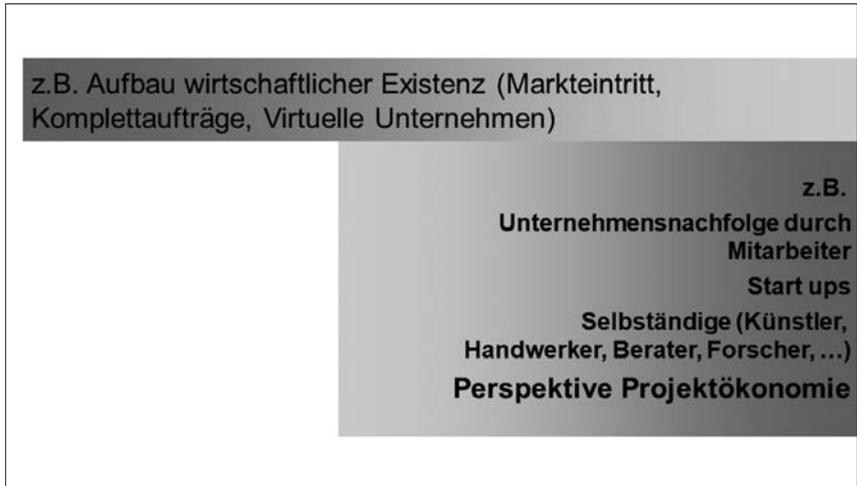


Genossenschaftliches Aktivitätsfeld

ups sind ebenso zu nennen wie die Organisation der Unternehmensnachfolge durch Mitarbeiter.

### Zukunftsorientierte Tätigkeitsfelder

In den genannten Bereichen spielt sich heute das genossenschaftliche Gründungsgeschehen ab. Bereits auf den ersten Blick zeigt sich, dass die Gründungskontexte in expandierenden Wirtschaftsbereichen sowie in wichtigen Gesellschaftsbereichen angesiedelt sind. Über genossenschaftliche Kooperationen wird aktuell in zukunftsorientierten Lebensbereichen nachgedacht und nicht etwa in stagnierenden Branchen. Diese Einschätzung verstärkt sich noch, wenn berücksichtigt wird, dass die zunehmende Bedeutung von Plattformen auch fundamentale Organisationsfragen aufwirft. Diese beziehen sich darauf, dass mit den zur Verfügung stehenden Organisationsformen eine unterschiedliche Verteilung von Rechten, Verhaltensanreizen, Erträgen und Gewinnen korrespondiert. In einer komparativen Analyse stellen sich genossenschaftliche Plattformen nicht nur als wirtschaftlich wettbewerbsfähig heraus.



Genossenschaftliches Aktivitätsfeld

Ebenso gilt es zu beachten, dass sie eine Nähe zu den gesellschaftlichen Veränderungen aufweisen. Dies dürfte mit einem Akzeptanzvorteil gegenüber „kapitalistischen Plattformen“ verbunden sein.

### Fazit

Verlässt man eine populäre und oberflächliche Ebene der Vermutungen und Argumentationen, so stellt sich überzeugend heraus, dass das Genossenschaftsmodell durchaus zukunftsfähig ist, wenngleich nicht für alle Bereiche und Kontexte. Interessanterweise zeigen sich seine Stärken vor allem in zukunftsorientierten Wirtschaftsbereichen.

und Gesellschaftsbereichen. Dies sind auch jene, in denen sich aktuell vieles verändert und ein starker Wandel im Vordergrund steht. Man mag sich daran erinnern, dass dieses Umfeld auch ursächlich für die seinerzeitige „Erfindung“ der genossenschaftlichen Kooperation war, die sich dann als Zukunftsmodell für die Wirtschaft herausgestellt hat.

*\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen eines Gedankenaustausches mit der Wirtschaftskammer Salzburg am 10. 01. 2020 in Salzburg.*

- 1 Werteorientierung junger Menschen: Selbstbestimmung, Transparenz, Teilhabe, Kooperation
- 2 Organisatorische Antworten junger Menschen: Purpose Economy, Communities, Schwarmintelligenz, Sharing, Projektorientierung
- 3 Das in der Region Erwirtschaftete wird nicht abgezogen, sondern bleibt in der Region. Es müssen keine Investoren bedient werden.
- 4 Fokus Realwirtschaft statt Finanzmärkte
- 5 Aufwertung von Wirtschafts- und Lebensräumen: Digitalisierung ermöglicht neue Kombinationen von Wohnen/Leben/Arbeiten

... Werte, Interpretationen, Lebensentwürfe, ...

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

## Theresia Theurl

### *Genossenschaftsbanken und ihre Herausforderungen\**

Es sind keine einfachen Zeiten für Banken und ihre Kunden. Dies gilt auch für Genossenschaftsbanken. In zahlreichen Ausgaben des IfG-Newsletters wurden in den vergangenen Jahren die Herausforderungen der Genossenschaftsbanken analysiert. Hier werden einige von ihnen im Rahmen eines Interviews zusammengefasst. Noch nicht einbezogen sind dabei die zusätzlichen durch die Corona-Krise bedingten Entwicklungen. Deren Perspektiven sind heute nur schwer abzuschätzen, wobei davon auszugehen ist, dass die strukturellen Herausforderungen, die bereits vor der Corona-Krise wirkten, durch sie überlagert und erschwert werden.

#### **Stella Sußner**

*Bitte definieren Sie Genossenschaft in einem Satz.*

#### **Theresia Theurl**

Die Zusammenarbeit von Menschen oder von Unternehmen, die im eigenen Interesse wirtschaftliche oder gesellschaftliche Projekte in Angriff nehmen, für die sie selbst die Verantwortung übernehmen und die von den Einzelnen allein nicht verwirklicht werden könnten.

#### **Stella Sußner**

*Inwieweit ist die Genossenschaftsidee eine ureigenen Baden-Württembergische?*

#### **Theresia Theurl**

Die Vorläufer der Genossenschaftsidee reichen weit in die Geschichte

zurück. Baden-Württemberg reiht sich in die genossenschaftliche Entstehungsgeschichte prominent ein, entstand dort doch das Fundament für die weltweit älteste Genossenschaftsbank, die auch heute noch an ihrem ursprünglichen Gründungsort tätig ist. Im Laufe eines langen Zeitraums ist die Genossenschaftsidee rund um den Globus bekannt und umgesetzt geworden.

#### **Stella Sußner**

*Was sind die Vorteile einer Genossenschaft im Bankensektor für Privat- und Geschäftskunden?*

#### **Theresia Theurl**

Die Vorteile für Privat- und Geschäftskunden bestehen im Angebot von langfristigen und nachhaltigen

Geschäftsbeziehungen, die sich nicht für externe Investoren, sondern für die Kunden, von denen viele Eigentümer der Genossenschaftsbank sind, rechnen müssen. Dazu kommen eine starke Mittelstandskompetenz sowie die regionale Verwurzelung und lokale Nähe. Dennoch können vielfältige Kundenwünsche durch die Zusammenarbeit in der genossenschaftlichen FinanzGruppe erfüllt werden. So können Genossenschaftsbanken die Vorteile kleiner Organisationen nutzen und durch ihre Vernetzung in der Gruppe dennoch dort groß sein, wo es wirtschaftliche Größe braucht.

#### **Stella Sußner**

*Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang die drei Bausteine der*

*Volksbank Schwarzwald Baar Hegau: Mitgliedschaft, Regionalität, Gemeinschaft?*

#### **Theresia Theurl**

Diese Bausteine bewirken, dass viele Kunden, nämlich die Mitglieder, auch Eigentümer ihrer Bank sind, somit deren strategische Entscheidungen unmittelbar beeinflussen und



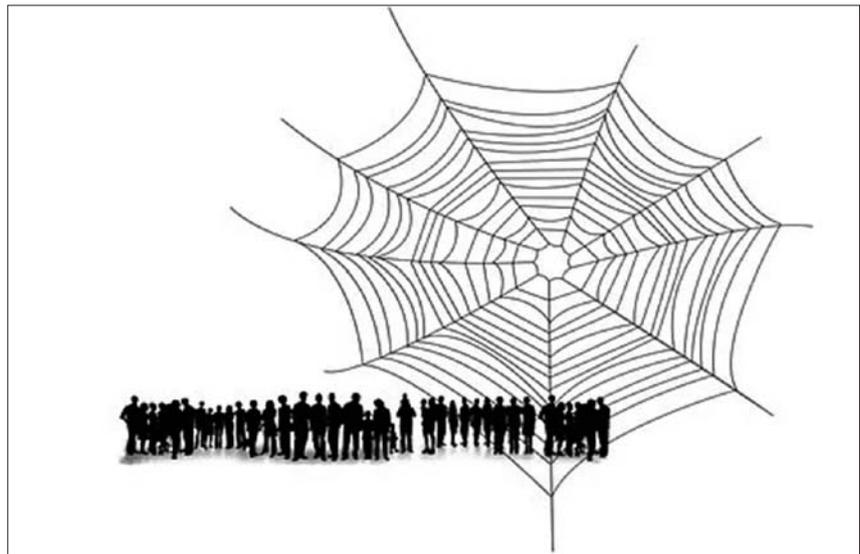
von diesen als Kunden direkt betroffen werden. Sie übernehmen also Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg der Bank. Eine erfolgreiche Genossenschaftsbank übernimmt aber auch Verantwortung für den Standort, die Region und die Gesellschaft. Viele Informationsvorteile können genutzt werden. Nicht nur die Eigentümer, sondern auch Kunden, Mitarbeiter und Management sind regional verankert. Diese regionale Orientierung aller Aktivitäten bewirkt, dass in der Region Wertschöpfung entsteht, zusätzlich Arbeits- und Ausbildungsplätze, Steueraufkommen und Investitionen in die Infrastruktur. Diese positiven Wirkungen werden auch durch die Zusammenarbeit in der genossenschaftlichen FinanzGruppe möglich, die sich neben den Genossenschaftsbanken aus zahlreichen Spezial- und Gemeinschaftsunternehmen zusammensetzt. Diese überregionale genossenschaftliche Gemeinschaft ermöglicht die Nutzung von Größen-, Vielfalts-, Kompetenz- und Risikovorteilen.

#### **Stella Sußner**

*Warum ist eine Genossenschaft nachhaltig, finanziell und gesellschaftlich?*

#### **Theresia Theurl**

Die Nachhaltigkeit von Genossenschaften zählt zu ihrer DNA. Ein Teil des gemeinsam Erwirtschafteten muss in der Genossenschaft bleiben, um deren Entwicklung zu finanzieren. Es gibt keine kurzfristig orientierten Investoren, die zu bedienen wären und die eine langfristige Ausrichtung erschweren. Genossenschaftsanteile werden nicht auf den Finanzmärkten gehandelt. Auch dies vermeidet, dass deren Eigendynamik die unternehmerischen Entscheidungen dominiert.



Vernetzung

Die Besonderheit der Genossenschaft besteht in der Schaffung von Werten für ihre Mitglieder. Zu diesen Werten zählt, dass die Mitglieder nicht nur heute, sondern auch in der Zukunft gefördert werden. Dies sind die finanziellen Aspekte der Nachhaltigkeit. In gesellschaftlicher Hinsicht kommen sie zum Ausdruck, indem Genossenschaften realwirtschaftlich und mittelständisch orientiert sind, Wirtschafts- und Lebensräume stabilisieren und die wirtschaftliche und gesellschaftliche Teilhabe von Menschen verbessern.

#### **Stella Sußner**

*Welche Rolle spielt Schwarmintelligenz in einer Genossenschaft?*

#### **Theresia Theurl**

Sie ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Viele unterschiedliche Ideen, Erfahrungen und Wissen zusammengebracht, lässt neue Entwicklungen und Lösungen entstehen, die sonst nicht herauskommen würden. Es kann davon ausgegangen werden, dass Schwarmintelligenz den Wert der Genossenschaft für die Mitglieder erhöht.

#### **Stella Sußner**

*Welche Aufgaben hat eine Genossenschaft in einer modernen Gesellschaft, auch über 150 Jahre nach ihrer Gründung?*

#### **Theresia Theurl**

Seinerzeit war die Genossenschaft eine organisatorische Innovation, die eine sehr gute Antwort auf die Herausforderungen des 19. Jahrhunderts fand. Die wesentlichen Merkmale dieser Innovation (Eigeninitiative, Zusammenarbeit, Eigentümerstruktur, Mitwirkung) gelten auch heute noch. Doch die Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft haben sich geändert. Manche Genossenschaften haben sich über viele Jahrzehnte im Wettbewerb mit anderen Organisationen bewährt. Heute kann festgestellt werden, dass Genossenschaften in zukunftsgerichteten Wirtschaftsbereichen (z. B. Plattformen, Datenökonomie) sowie in Gesellschaftsbereichen gegründet werden, die von den Menschen als sehr wichtig eingeschätzt werden (Energie, Gesundheit, ländlicher Raum etc.).



Digitalisierung

**Stella Sußner**

*Wie hängt die Genossenschaftsidee mit Wirtschaftlichkeit zusammen?*

**Theresia Theurl**

Genossenschaften müssen wie andere Unternehmen auch, nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen arbeiten. Sie dürfen, können und müssen Gewinne machen. Denn diese sind erforderlich, um die Genossenschaft durch Investitionen weiterzuentwickeln, da ihr Zugang zum Finanzmarkt eingeschränkt ist. Doch gesetzliche Vorgaben regeln, durch welche Geschäfte Gewinne entstehen, wie sie verwendet und an wen sie verteilt werden dürfen. Dies korrespondiert mit dem nachhaltigen Geschäftsmodell.

**Stella Sußner**

*Welche Entwicklungen prognostizieren Sie für Genossenschaftsbanken über die nächsten Jahre?*

**Theresia Theurl**

Genossenschaften passen ausgezeichnet in unsere Zeit und sie haben Antworten auf die heutigen Herausforderungen von Wirtschaft und Gesellschaft. Daher sind ihre Perspektiven einerseits sehr gut. Andererseits ist zu berücksichtigen, dass regulative Vorgaben, die häufig nicht die genossenschaftlichen Besonderheiten beachten, belastend sein können, ebenso ein

hoher Investitionsbedarf für die digitale Transformation. Dazu wirken in manchen Wirtschaftsbereichen, z.B. im Bankwesen, ein geändertes Nachfragerverhalten sowie die Demografie herausfordernd. Zusammengefasst gehe ich von guten Entwicklungen aus, doch sind diese nicht selbstverständlich, sondern müssen mit guten strategischen Entscheidungen hervorgerufen werden.

**Stella Sußner**

*Wie profitieren Genossenschaftsbanken von der Digitalisierung?*

**Theresia Theurl**

Die Zusammenarbeit in der genossenschaftlichen FinanzGruppe wird erleichtert, die Optionen der Ausgestaltung der Kundenbeziehungen steigen, viele Prozesse können vereinfacht und standardisiert werden. Diesen vielen Vorteilen steht selbstverständlich ein hoher Investitionsbedarf gegenüber.

**Stella Sußner**

*Wie hat sich die Außenwahrnehmung von Genossenschaftsbanken durch die Finanzkrise verändert?*

**Theresia Theurl**

Sehr positiv. Vielen Menschen sind das nachhaltige Geschäftsmodell und das überlegene Risikoprofil sowie die damit verbundenen stabilisierenden Wirkungen für die Realwirtschaft, die

Region und das Bankwesen insgesamt bewusst geworden. Übrigens auch der Politik.

**Stella Sußner**

*Welchen Herausforderungen müssen sich Genossenschaftsbanken künftig stellen?*

**Theresia Theurl**

Sie müssen ihr Geschäftsmodell behutsam an die aktuellen Rahmenbedingungen der Regulierung, der Digitalisierung, der Geldpolitik und der Demografie anpassen und dennoch ihre Besonderheiten (Mitgliedschaft, Regionalität, Nachhaltigkeit, Gemeinschaft) verteidigen. Auf diese Weise werden sie wettbewerbsfähig bleiben.

**Stella Sußner**

*Was fasziniert Sie an der Genossenschaftsidee?*

**Theresia Theurl**

Dass sie gerade in Zeiten, in denen sich vieles verändert, ihre Stärken besonders deutlich unter Beweis stellen kann. Es handelt sich um eine Organisationsform, die in der Lage ist, Wandel zu bewältigen und für ihre Mitglieder Werte zu schaffen. Es ist eine sehr alte, gleichwohl außerordentlich zeitgemäße Idee.

*\* Das Interview besteht aus Antworten auf Fragen von Stella Sußner (SÜDKURIER GmbH). In gekürzter Form und geänderter Aufbereitung wurde es im Geschäftsbericht 2019 der Volksbank eG Schwarzwald Baar Hegau, der ganz im Zeichen der Nachhaltigkeit steht, veröffentlicht. [www.voba-sbh.de/geschaeftsbericht](http://www.voba-sbh.de/geschaeftsbericht)*

---

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

---

# Unsere Partner stellen sich vor

## Unsere MÜNSTER-ENERGIE eG

*Die Energiewende in Münster voranbringen*

Genossenschaften zeigen ihre besonderen Stärken im Wandel wirtschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen. Vor allem in solchen Bereichen werden neue Genossenschaften gegründet. Dies gilt auch für die UNSERE MÜNSTER-ENERGIE eG (UMEG).

Seit 2014 ist in Münster eine Bürgerenergiegenossenschaft mit 529 Mitgliedern als ihren Eigentümern aktiv. Für die Bürger und Bürgerinnen entsteht der Wert ihrer Mitgliedschaft durch die Möglichkeit, sich aktiv und langfristig an der Produktion von Energie auf der Grundlage von erneuerbaren Ressourcen zu beteiligen. Die Energiegenossenschaft (UMEG) UNSERE MÜNSTER-ENERGIE eG hat das erklärte Ziel, die Energiewende in Münster voranzubringen.

Zurück ging die Gründung der Münsteraner Energiegenossenschaft auf eine Initiative der Stadtwerke Münster. Schnell waren Interessenten und Gründungsmitglieder gefunden, so dass die Genossenschaft in der Gründungsversammlung am 03.11.2014 gegründet und nach der Prüfung durch den Genossenschaftsverband. Verband der Regionen am 23.01.2015 in das Genossenschaftsregister des Amtsgereichtes Münster eingetragen werden konnte. Als Gegenstand des

genossenschaftlichen Unternehmens sind die Planung, die Errichtung, der Betrieb und die Unterhaltung von Anlagen zur Erzeugung regenerativer Energien, insbesondere Windenergieanlagen, sowie der Absatz der gewonnenen Energie in Form von Strom festgelegt. Diese Konkretisierung ist hervorzuheben, unterscheiden sich Energiegenossenschaften doch auch darin, auf welchen Stufen der Wertschöpfungskette sie tätig sind und



Foto: Hans P. Elzkom

Vorstand und Aufsichtsrat der Genossenschaft (v.l.): Manfred Andresen, Dr. Veit Christoph Baecker, Prof. Dr. Theresia Theurl, Sebastian Henkel, Willi Radloff und Jörg Mengerlinghausen

welche Geschäftsmodelle sie umsetzen.

### Vier Windenergieanlagen

Die Genossenschaft besitzt heute vier Windenergieanlagen, die von den Stadtwerken Münster errichtet und dann an die UMEG verkauft wurden. Dies waren nach der Aufnahme des Geschäftsbetriebs drei Anlagen, die 2017 auf der Grundlage eines Beschlusses in einer außerordentlichen Generalversammlung durch eine weitere Anlage ergänzt wurden. Zwei Windenergieanlagen stehen in Münster-Roxel und zwei in Münster-Amelsbüren. Die beiden Anlagen Roxel I und Roxel II liegen in einem Abstand von 650 m westlich der Autobahn A1. Die Windenergieanlage Amelsbüren I ist östlich der Bahntrasse Dortmund-Münster, nördlich des Dortmund-Ems Kanals und westlich von Hilstrup angesiedelt und liegt nah an einem Umspannwerk. Ca. 600 m entfernt liegt in nördlicher Richtung die WEA Amelsbüren II. Alle Anlagen liegen auf landwirtschaftlich genutzten Flächen. Die Standorte sowie die Eigentümer zeigen die Verwurzelung der Genossenschaft in der Münsteraner Bevölkerung sowie in der Region.

### Technische Details

Die technischen Daten der Windenergieanlagen unterscheiden sich zwischen den drei ersten Windrädern der Genossenschaft und dem zuletzt angeschafften. Die drei Anlagen, die den Start der Genossenschaft ermöglichten, stammen vom Hersteller Nordex.

UNSERE  
MÜNSTER-  
ENERGIE eG

Eine Initiative der  
Stadtwerke Münster

Ihre Höhe beträgt 149,5 m und der Rotordurchmesser 117 m. Die installierte Leistung je Windkraftanlage ist 2400 kW und die Jahresstromerzeugung liegt insgesamt bei etwa 14,7 Mio. kWh/Jahr. Die vierte Windenergieanlage Amelsbüren II stammt vom Hersteller GE Wind Energy. Ihre Gesamthöhe beträgt 175 m und der Rotordurchmesser 130 m. Als installierte Leistung sind 3200 kW vorgesehen und die Jahresstromerzeugung liegt bei 6,5 Mio. kWh/Jahr. Mit den ersten drei Anlagen können pro Jahr ca. 4200 Haushalte versorgt werden und mit der vierten Anlage kommen 1860 dazu. Insgesamt können mit allen vier Anlagen etwa 14420 Tonnen CO<sub>2</sub> eingespart, also ein wichtiger Beitrag zu klima- und energiepolitischen Zielen geleistet werden.

### Großes Interesse von Bürgern und Bürgerinnen

Hervorzuheben ist, dass das Interesse der Bevölkerung an der Bürgerenergiegenossenschaft stark ausgeprägt ist. Dies zeigte sich an der Zeichnung von Anteilen, die sowohl bei der Genossenschaftsgründung als auch im Zusammenhang mit der Anschaffung

der vierten Windenergieanlage innerhalb sehr kurzer Zeit abgeschlossen werden konnte, ebenso am Interesse für Nachrangdarlehen. Es kommt aber auch an einer regen Diskussionsbereitschaft in den Generalversammlungen zum Ausdruck, an der zahlreiche Mitglieder mitwirken. Ebenso wird aufmerksam registriert, wenn sich die Windräder der Genossenschaft bei gutem Wind einmal nicht drehen, andere im näheren Umfeld aber schon. Es ist davon auszugehen, dass das große Interesse auch mit der Neigung von Menschen zusammenhängt, in wichtigen Lebensbereichen Abhängigkeit abzubauen und mehr Kontrolle zu gewinnen. Dieses Motiv wird neben anderen häufig von Energiegenossenschaften genannt.

### MemberValue der UMEG

Die UNSERE MÜNSTER-ENERGIE eG zeigt die besonderen Merkmale genossenschaftlicher Kooperationen in besonderer Weise. Hervorzuheben sind sowohl die einzelwirtschaftliche Orientierung als auch die gesellschaftlichen Wirkungen, die mit dem Beitrag zur Energiewende geleistet werden. Einzelwirtschaftlich steht für die einzelnen Mitglieder der MemberValue im Vordergrund. Der unmittelbare MemberValue besteht sowohl aus einer ideellen, als auch aus einer materiellen Komponente. Die ideelle Komponente bildet den Wunsch zur Energiewende beizutragen, die materielle Komponente darin, selbst an der Stromversorgung zu partizipieren, so wie es in der Satzung verankert ist. Der mittelbare MemberValue mit sei-

nen zwei Elementen ist für die Mitglieder der UMEG ebenso von großer Bedeutung. Wie bereits ausgeführt werden die Mitbestimmungs-, Beratungs- und Kontrollrechte sehr ernsthaft wahrgenommen. Ebenso willkommen ist das zweite Element, die Ausschüttung einer Dividende. Es wird in Abhängigkeit vom wirtschaftlichen Ergebnis ein Ausschüttungsziel von ca. 3,5 % p.a. auf den Anteil angestrebt.

### Investitionen und Unternehmensentwicklung

Von besonderer Bedeutung bei Energiegenossenschaften ist der nachhaltige MemberValue, sind doch sowohl energiepolitische Aktivitäten als auch das genossenschaftliche Geschäftsmodell auf Langfristigkeit angelegt. Im Kern geht es um den Optionsnutzen, auch in Zukunft in der Genossenschaft mit ihrem definierten Unternehmenszweck wirken zu können. Dies erfordert ein sorgfältiges Abwägen zwischen jenen Teilen des MemberValues, die heute an die Mitglieder gehen und jenen, die ihnen in der Zukunft zugutekommen sollen. Die UMEG legt Wert auf eine ausreichende Eigenkapitalbasis, die die Finanzierung von Investitionen ermöglicht und die die Grundlage für eine positive Unternehmensentwicklung darstellt. Eine große Investitions- und Expansionsentscheidung stellte der Kauf der vierten Windkraftanlage dar. Eine wirtschaftlich erfolgreiche UMEG ruft auch positive gesellschaftliche Wirkungen hervor. Sie bestehen neben den energiepolitischen



Prof. Dr. Theresia Theurl,  
Aufsichtsratsvorsitzende,  
Unsere MÜNSTER-ENERGIE eG

Effekten in der Zunahme der regionalen Vernetzung, auch zwischen Energieunternehmen.

### Bewährungsproben

Die UMEG hatte auch einige Bewährungsproben zu bestehen. Die größte Herausforderung ergab sich aufgrund von Totfunden von Fledermäusen bei den Erstbeständen der Windenergieanlagen, die eine geringere Gesamthöhe aufweisen als die vierte Anlage. Zwar wurden, wie verpflichtend vorgegeben, alle Aspekte des Artenschutzes im Rahmen der Genehmigungsverfahren der Windenergieanlagen geprüft und berücksichtigt. Dennoch kann die Gefährdung einzelner Vögel oder Fledermäuse im Vorfeld nicht vollständig ausgeschlossen werden, gibt es keinen hundertprozentigen Schutz. Über einen längeren Zeitraum reagierte die UMEG in Absprache mit

der zuständigen Behörde mit Abschaltzeiten bei den Windenergieanlagen in Zeitfenstern, in denen Fledermäuse aktiv sind. Schließlich konnte die zukünftige Vorgangsweise auf der Grundlage eines Sachverständigengutachtens abschließend geklärt werden. Es wurden für jede der drei betroffenen Anlagen individuelle Abschaltzeiten vereinbart, die sich am nachgewiesenen Fledermausaufkommen orientieren. Auf diese Weise soll der Schutz der Fledermäuse gewährleistet werden. Für die UMEG war es als Bürgergenossenschaft wichtig, einen Konsens zu finden, der den Beitrag zur Energiewende mit dem Artenschutz in Einklang bringen kann. Dies ist gelungen. Zwar haben sich die politischen Rahmenbedingungen für die Windenergieerzeugung deutlich verschlechtert. Dennoch wird sich die UMEG auch diesen Herausforderungen konsequent stellen und ist zuversichtlich, auch in Zukunft wirtschaftlich erfolgreich und effektiv in ihrem Beitrag zur Energiewende in Münster zu sein.

---

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

---

# Publikationen

## Arbeitspapier des IfG Münster

### Regionalbankeneffizienz und Standortfaktoren: Methodische Ansätze und aktueller Forschungsstand



Bankeffizienzstudien haben lange die Bedeutung von Standortfaktoren vernachlässigt. Insbesondere für Banken mit einem regional oder lokal begrenzten Geschäftsgebiet gilt eine enge Verzahnung mit dem demographischen, ökonomischen und wettbewerblichen Umfeld. Im Rahmen einer Literaturstudie wurden 37 empirische Effizienzanalysen mit Standortfaktoren gefunden und mit Blick auf ihre strukturellen, methodischen und konzeptionellen Besonderheiten ausgewertet. Die methodischen und konzeptionellen Vorgangsweisen weichen teilweise stark voneinander ab. Die empirischen Erkenntnisse sind dementsprechend uneinheitlich, teilweise widersprüchlich. Weitgehender Konsens herrscht jedoch darüber, dass Effizienzanalysen von Regionalbanken

ohne Berücksichtigung des Standorts nicht sinnvoll sind.



Maik Dombrowa

Regionalbankeneffizienz und Standortfaktoren: Methodische Ansätze und aktueller Forschungsstand, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Nr. 188, Dezember 2019, kostenlos erhältlich.

## Arbeitspapier des IfG Münster

### Umsetzung eines Daten-Netzwerkbetriebs in Verbundgruppen – Datengrundlage und deskriptive Ergebnisse

Das vorliegende Arbeitspapier beschreibt die verwendete Datengrundlage und erste empirische Ergebnisse zur Untersuchung des Einflusses eines Daten-Netzwerkbetriebs auf den Kooperationserfolg von Verbundgruppen. Eine detaillierte Dokumentation über Form und Ablauf der zugrundeliegenden Primärerhebung bildet hierbei die Grundlage sowie den Einstieg für die weitere Analyse. Konkret erfolgte die notwendige Erhebung in Form einer schriftlichen Befragung, welche mit Unterstützung von Der Mittelstandsverbund – ZGV e.V. durchgeführt wurde. Zu diesem Zweck wurden insgesamt 310 Verbundgruppenzentralen zur Teilnahme an einer Online-Befragung eingeladen, wobei als Key Informants die jeweiligen Geschäftsführer bzw. Vorstände festgelegt wurden. Die effekti-



ve Rücklaufquote der Untersuchung beträgt 22,58 %. Die erhobenen Daten kennzeichnen anhand unterschiedlicher Indikatoren sowohl interne als auch externe Validität. Insgesamt nahmen Verbundgruppen aller Größenklassen an der Befragung teil, was sich positiv auf eine differenzierte Analyse des Sachverhalts auswirkt. Erste Ergebnisse belegen, dass unterschiedliche Möglichkeiten kooperativer Datenverarbeitung innerhalb der meisten Zentralen grundsätzlich vorhanden sind. Das Commitment der Mitglieder könnte einen wichtigen Grund darstellen, den verbundgruppenweiten Erfolg durch die Verarbeitung von Kundendaten weiter zu erhöhen.



Robin Philip Schupp

Umsetzung eines Daten-Netzwerkbetriebs in Verbundgruppen – Datengrundlage und deskriptive Ergebnisse, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Nr. 189, März 2019, kostenlos erhältlich.

# Pinnwand



Tobias Bollmann hat mit seiner Promotion Ende September 2019 das Institut für Genossenschaftswesen verlassen. Er hat nun eine Tätigkeit als „Executive Assistant of the Board“ in der Logistikwirtschaft aufgenommen. In seiner Dissertation beschäftigte er sich mit der Innovationswirkung der Kooperation von Unternehmen und Hochschulen in Clustern.



Jan Henrik Schröder hat seine Dissertation erfolgreich abgeschlossen und das IfG verlassen, um sich nun allgemeiner dem Aufbau von statistischen Grundlagen für wirtschaftspolitische Entscheidungen zu widmen. In seiner Arbeit beschäftigte er sich mit der Ausgestaltung der Vertriebssteuerung und dem Kundenbeziehungsmanagement in Genossenschaftsbanken.



Auch Robin Wolf konnte seine Promotion erfolgreich abschließen und hat das Institut für Genossenschaftswesen im Februar 2020 verlassen. Er widmet sich nach der Theorie nun wieder der M&A-Praxis. In einer empirischen Arbeit untersuchte er die Abbildung von Kooperationen in der Rechnungslegung, wobei er sich insb. auf IFRS 11 und das Bilanzierungswahlrecht für Gemeinschaftsunternehmen konzentrierte.



Neu zum Studentischen Team des IfGs hinzugestoßen sind Alishia Grusen (BWL-Masterstudentin), Aleksandra Kominek (VWL-Masterstudentin), sowie Gregor Rip-pel (VWL-Bachelorstudent) und Alexander Braun (BWL-Bachelorstudent). Ein herzliches Willkommen an sie!

Mit ihrem Studienende haben Katharina Lorenz, Lars Pohlkötter und Jana Willmann das Studententeam des IfG verlassen. Sandra Rottstegge nimmt ein Auslandssemester auf. Wir danken diesen zuverlässigen IfG-Team-Mitgliedern und wünschen alles Gute für ihre berufliche und persönliche Zukunft.



# Im Fokus

## Handelsgenossenschaften und Digitalisierung\*

*Interview zu aktuellen Entwicklungen*

### **Frage von Klaus Manz**

*Stichwort Digitalisierung: Sie erfordert schnelle Reaktionen, mutige Entscheidungen, hohe Investitionen. Sind Genossenschaften mit ihren speziellen Organisations- und Entscheidungsstrukturen in der Lage, das Tempo mitzugehen?*

### **Konsistente Gesamtkonzepte**

Ja, aber nicht als Selbstläufer ohne strategische Weichenstellungen und konsistente Gesamtkonzepte. Es sind tatsächlich mutige Entscheidungen und die Bereitschaft zu Investitionen notwendig. Die Digitalisierung stellt Unternehmen aller Rechtsformen und Gruppen in allen Konfigurationen vor Herausforderungen.

### **Tempo ist zu wenig**

Schnelligkeit allein bringt keine nachhaltigen Wettbewerbsvorteile. Genossenschaftlich organisierte mittelständische Unternehmen arbeiten kooperativ zusammen, um ihren wirtschaftlichen Erfolg und ihre wirtschaftlichen Perspektiven zu verbessern oder überhaupt erst zu ermöglichen. Der Kern der Zusammenarbeit ist die gemeinsame Organisation von Leistungen für die Mitglieder, die diese sinnvollerweise alleine nicht in Angriff nehmen sollten oder können. Durch die Kooperation können Größenvorteile, unterschiedliche Stärken,

Erfahrungen und verteiltes Wissen erst genutzt und neue Ideen umgesetzt werden. Dies geschieht auch bisher durch die Vernetzung in der Gruppe, in der Vergangenheit analog, heute aber zunehmend digital.

### **Daten als Gemeinschaftsgut**

Informationen und Wissen – verkörpert in Daten – sind heute auch für Genossenschaften das wichtigste Gemeinschaftsgut, das es zu organisieren gilt. Die Digitalisierung ist eine Herausforderung, die für die mittelständischen Unternehmen allein nicht lösbar ist. Gelingt die digitale Transformation einer genossenschaftlichen Gruppe, können die Mitglieder auch die Chancen der Digitalisierung nutzen, ohne von den Herausforderungen überwältigt zu werden. Auch alle anderen Gemeinschaftsleistungen, wie z.B. der Einkauf, Warenwirtschaftssysteme, die Qualitätssicherung sowie die Infrastrukturen sind bereits weitgehend digitalisiert.

### **Auch die Chancen sehen**

Nun wird es noch umfassender. Damit sind Chancen verbunden. Erstens kann die Vernetzung genossenschaftlicher Gruppen – ihr strukturelles Merkmal – durch die Digitalisierung effizienter und flexibler organisiert werden. Zweitens zeichnen sich Genossenschaften durch einen wertvol-

len Fundus an Kundendaten und Erfahrungen am POS aus, die von mittelständischen Unternehmern gesammelt und eingeschätzt werden. Diese – digitalisiert und adäquat aufbereitet – sind ein Wettbewerbsvorteil für Genossenschaften.

### **Frage von Klaus Manz**

*Auch in diesem Zusammenhang stellt sich die alte Frage: In welchem Ausmaß muss Eigenständigkeit zugunsten stärkerer Zentralität aufgegeben werden? Müssen die Genossenschaftsmodelle reformiert werden?*

### **Bewährte Arbeitsteilung**

Die Kombination gemeinsamer und individueller Leistungen oder anders formuliert das Zusammenwirken dezentraler und zentraler Unternehmen, ist das Wesensmerkmal von Genossenschaften. Die Arbeitsteilung in den Leistungsbeziehungen, die Finanzierung der Gemeinschaftsgüter sowie die vereinbarten Entscheidungsstrukturen bestimmen den Erfolg der Gruppe und ihrer Eigentümer. Verändern sich die wirtschaftlichen, technologischen oder gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, gilt es auch Arbeitsteilung, Preismodelle und Entscheidungsstrukturen zu überprüfen und neu auszutarieren. Dies ist zwar eine kontinuierliche Managementaufgabe, stellt sich im Zusammenhang mit der Digitalisierung und der damit verbundenen technologischen Disrup-



tion heute aber sehr vehement. Denn die gemeinsam organisierten Leistungen in Genossenschaften sind heute immer mehr Instrumente und Strategien zur Anpassung an neue Entwicklungen.

### Das Innenleben weiterentwickeln

Die Genossenschaften stehen im Wettbewerb mit global agierenden Konzernen, Internetanbietern oder Filialnetzen, die auf eine hohe Kapitalbasis zurückgreifen können. Dass die Mitglieder diesen Gegebenheiten mit dezentralen Versuchen entgegentreten, wäre weder effektiv noch sinn-

voll. Eine gemeinsame Strategie zu entwickeln ist gerade die Aufgabe von Verbänden, um die Wettbewerbsfähigkeit ihrer mittelständischen Mitglieder auch vor neuen Rahmenbedingungen sicherstellen. Die digitale Transformation mittelständischer Unternehmen zu ermöglichen, sie die Vorteile der Digitalisierung nutzen zu lassen, setzt voraus, das Innenleben der Kooperation weiter zu entwickeln.

### Strukturen effizient gestalten

Die digitale Transformation der genossenschaftlichen Gruppe als Gemeinschaftsaufgabe ist realistischerweise mit einer starken Zentralisierung verbunden, was die Entwicklung von Strategie, Konzept und digitalen Instrumenten betrifft. Zentralität entsteht jedoch durch die Delegation von Aufgaben und damit verbundenen Zuständigkeiten durch die Mitglieder an die Zentrale. Dies korrespondiert mit den Strukturen der Entscheidungsfindung und solchen der Preispolitik für Gemeinschaftsleistungen. Die Eigentümer delegieren zwar Kompetenzen, wirken aber an den strategischen Ent-

scheidungen im Zusammenhang mit der digitalen Transformation mit. Je effizienter diese Strukturen organisiert, je mehr sie akzeptiert sind und je ähnlicher die Zukunftsperspektiven von den Mitgliedern eingeschätzt werden, umso selbstverständlicher wird dies geschehen.

### Digitale Transformation als gemeinsame Aufgabe

Ein gemeinsames Konzept für die digitale Transformation der genossenschaftlichen Gruppe und die digitale Infrastruktur verändern zwar die Vernetzung der Gruppe, ermöglichen dadurch aber den Mitgliedern mehr Flexibilität in ihren Tätigkeiten und in ihren Reaktionen auf die Maßnahmen der Wettbewerber vor Ort. So wird neben mehr Zentralität gleichzeitig mehr Dezentralität möglich, neben mehr Gemeinsamem gleichzeitig mehr Eigenständigkeit.

### Aufbau von Datennetzwerken

Die Digitalisierung ermöglicht eine komplette Veränderung von Wertschöpfungsketten, das Aufbrechen der bisherigen Stufen und Strukturen, womit eben auch Chancen verbunden sind. Es geht nicht um eine Reform der Genossenschaftsmodelle, sondern darum, deren Grundidee, Werte für ihre Mitglieder durch die Zusammenarbeit in dezentralen Wertschöpfungsnetzwerken zu schaffen, an die Rahmenbedingungen unserer Zeit anzupassen. Die Leistungsnetzwerke von Genossenschaften werden ergänzt durch Datennetzwerke. Damit entsteht etwas Neues, die Vernetzung

wird intensiver und weitgehend digital.

**Frage von Klaus Manz**

*Effektive Informationsströme, intensiver Datenaustausch, bis hin zu Daten-genossenschaften, genossenschaftlichen Plattformen, Blockchain-Modellen: Wie können Genossenschaften die digitalen Techniken zu ihrem eigenen Vorteil nutzen?*

**Eigene Plattformen gründen**

Wie bereits ausgeführt können Genossenschaften ihre Zusammenarbeit durch digitale Techniken effizienter organisieren, sie können im Rahmen eines gemeinsamen Konzeptes die Besonderheiten ihrer Mitglieder und deren Marktanforderungen besser berücksichtigen und sie können eigene Plattformen gründen oder sich zu Plattformen entwickeln, die digitale und analoge Elemente kombinieren und die online- und die offline-Welt kundenorientiert verbinden. Damit sind Chancen verbunden.

**Die Opferrolle verweigern**

Plattformen sind bereits heute zu den Siegern im Wettbewerb um die Kundenschnittstellen geworden. Es gelingt ihnen Wertschöpfung, Einkommensquellen und Gewinne umzulenken und in diesem Prozess zu expandieren. Dass sie viele Kundenschnittstellen bereits besetzt und schnell Größe erreicht haben, bietet ihnen Schutz vor Markteintritten sowohl herkömmlicher Unternehmen als auch neuer Plattformen. Zahlreiche genossenschaftliche Verbände werden heute von Plattformen angegriffen, in

Handel und Handwerk, Anbieter von Dienstleistungen, landwirtschaftliche Unternehmen, auch die Genossenschaftsbanken. Die offensive Strategie für sie besteht darin, die Opferrolle zu verweigern und sich zu genossenschaftlichen Plattformen weiterzuentwickeln.

**Umverteilung von Gewinnen**

Die Eigentümer der bestehenden Plattformen sind meist kapitalkräftige Investoren, was auch die Bezeichnung „Plattformkapitalismus“ begründet. Und die Nutzer? Sie werden von den Eigentümern der Plattformen ausgebeutet. Selbst wenn sie Plattformleistungen ohne Entgelt nutzen können, liefern sie Informationen, aus

**Genossenschaftlich organisierte Plattformen**

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



Datennetzwerke

denen die Eigentümer ihre Gewinne schöpfen. Dies ist das Geschäftsmodell von Plattformen. Es kommt also zu einer Umverteilung von Plattformnutzern zu Plattformeigentümern. Dies hat zur Kritik am „Plattformkapitalismus“ geführt.

ein Beitrag zur Begrenzung der wirtschaftlichen Macht von Google, Amazon, Facebook, Apple etc. geleistet werden. Solche offensiven Strategien setzen allerdings die adäquate wettbewerbsrechtliche Einordnung genos-

senschaftlicher Kooperationen voraus.

### Frage von Klaus Manz

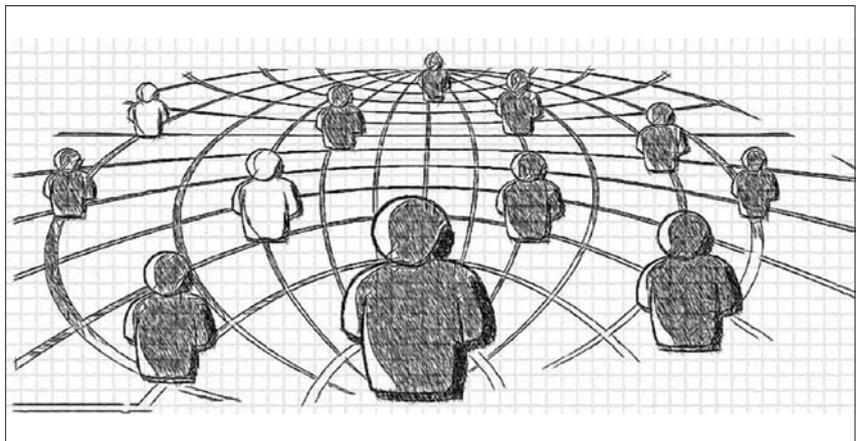
*Vor diesem Hintergrund und mit Blick speziell auf die Food-Branche: Wie zukunftsfähig sind die Genossenschaften im Wettbewerb mit zentral geführten Filialisten bzw. mit Online-Vermarktern?*

### Verlust von Marktanteilen

Alle bisher ausgeführten Argumente treffen für diese Branche in besonderer Weise zu. Sie spüren den intensiver werdenden Wettbewerb seit Jahren und haben Marktanteile verloren, vor allem an Online-Vermarkter. Handelsunternehmen dieser Branche decken nur einen Teil der Wertschöpfungskette ab. Genossenschaftlich organisiert geht es heute wieder um das Austarieren der Arbeitsteilung innerhalb des Netzwerkes, zusätzlich aber um die Schnittstellen zu den Erzeugern sowie zu den Letztverbrauchern.

### Prekäre Kundenschnittstelle

Bisher greifen externe Plattformen wie Amazon die Genossenschaften an der Kundenschnittstelle an, zusätzlich bekommen Sie direkten Zugang zu den Erzeugern. Die Digitalisierung der genossenschaftlichen Food-Gruppen wird immer Elemente von on- und offline verbinden müssen, weil genau dies die Stärke der Mitglieder im Wettbewerb ausspielen lässt. Dies muss am PoS geschehen und wird im Hintergrund durch die Gruppe organisiert. Die Schnittstelle zu den Erzeugern kann via Digitalisierung sehr direkt zu den Kunden gebracht werden.



Arbeitsteilung im Netzwerk

Diese Kette vom Erzeuger zum Verbraucher neu zu denken ist eine Gemeinschaftsleistung der Genossenschaft. Die Informationen im Internet mit dem Food im Laden zu kombinieren ist die Erfolgsbedingung in dieser Branche. Dies bedeutet, dass die lokalen Geschäfte wichtig bleiben, sich aber verändern müssen und werden. Wie bereits angeführt, ist dies die neue Austarierung der internen Arbeitsteilung, meist verbunden mit einem Überdenken der Preisstrukturen der Gemeinschaftsleistungen. Vermutlich werden sich die Einkommensquellen der Mitgliederunternehmen verändern.

### Verarbeitung von Kundendaten

In diesem Prozess des Umbaus der Wertschöpfungskette im Zuge der Digitalisierung wird die Verarbeitung von Kundendaten zu dem eigentlichen Erfolgsfaktor. Damit die Mitglieder lokal ihre Stärken ausspielen und damit die Chancen der Digitalisierung nutzen können, ist es notwendig ein optimales Datenportfolio über

die Kunden zur Verfügung zu haben. Diese Daten zu generieren, zu interpretieren und zu bündeln, wird zur genossenschaftlichen Gemeinschaftsaufgabe, zur Basis eines komplexen Datennetzwerkes, neben der Entwicklung der digitalen Infrastrukturen und der Gewinnung digital kompetenter Mitarbeiter. Das Datennetzwerk kann idealerweise einen wesentlichen Teil der Kooperationsrente durch die Zusammenarbeit generieren: Individualisierung, Schnelligkeit, Wiederholungskäufe, Up- und Cross-Selling sowie eine umfassende Rationalisierung ermöglichen dies. Je stringenter die Arbeitsteilung zwischen Mitgliedern und Zentrale organisiert ist, umso stärker werden diese Vorteile.

### Struktureller Wettbewerbsnachteil

Nicht überraschend stellt sich jedoch die Datenschutz-Grundverordnung als Herausforderung für die Verarbeitung aller Daten mit Personenbezug dar, was diese Strategie, die den Erfolgsfaktor der Genossenschaften darstellt, massiv erschwert. Die hierar-

chischen Organisationen (Filialisten) haben einen Vorteil gegenüber den genossenschaftlichen Verbundgruppen, die nicht auf das Konzernprivileg zurückgreifen können. Ursächlich dafür ist die rechtliche Selbständigkeit der Mitgliedsunternehmen. Salopp formuliert, das Modell der arbeitsteiligen Zusammenarbeit mittelständischer Unternehmen, die deren Existenz erst ermöglicht, wird vom Gesetzgeber nicht als (positive) Alternative zur internen Zusammenarbeit des Filialisten verstanden.

### Hybride Organisationen

Dass genossenschaftliche Kooperationen Organisationen sind, die sowohl Elemente von integrierten Unternehmen als auch solche von spezialisierten Marktteilnehmern aufweisen, also hybride Organisationen sind, wird auch vom Kartellrecht nicht oder zu wenig anerkannt, die die Binnenstruktur fälschlicherweise als Markt interpretiert. Es darf jedoch dort nicht von einem Markt ausgegangen werden, wo keiner ist. Das Zusammenbringen von verteilten Informationen im integrierten Unternehmen ermöglicht eine effektive Preis-, Kosten- und Markenstrategie. Genossenschaftlichen Kooperationen stehen diese Möglichkeiten hingegen nicht oder immer weniger offen. Der Datenaustausch ist für die Organisation der gemeinsamen Leistungen und der Wertschöpfungskette ebenso unabdingbar wie für die Ausübung der verteilten Rechte und die Feststellung des Anpassungsbedarfes der Mitgliedsunternehmen.

### Leistungsfähiger Datenverbund

Die Vergemeinschaftung von Daten in genossenschaftlichen Kooperationen, ein leistungsfähiger Datenverbund, ist heute eine wesentliche Voraussetzung für die Existenzfähigkeit der kooperierenden Unternehmen. Ein wettbewerbsrechtlich akzeptierter Informationsaustausch in genossenschaftlichen Verbänden würde einen fairen Wettbewerb auf Augenhöhe mit integrierten Konkurrenten ermöglichen, die selbstverständlich einen Datenverbund nutzen können, auch für Einkaufskonditionen und Wirtschaftskennzahlen. Genossenschaften hingegen dürfen ihre Produkte heute zwar in einem gemeinsamen Online-Shop verkaufen, wettbewerbsrechtlich bedingt dürfen sie sich aber nicht über Qualität und Preisgestaltung austauschen. Vereinbarung im Koalitionsvertrag findet derzeit eine Klärung des Verhältnisses von Kartellrecht und genossenschaftlicher Ökonomie statt, die in fairen Leitlinien münden sollen. Dies ist dringend geboten.

#### Frage von Klaus Manz

*Sind Genossenschaften in den Lobbys der Politik nicht ausreichend präsent? Eigenes Versagen der genossenschaftlichen Verbände und Funktionäre? Halten Sie (gesetzliche) Maßnahmen der Politik zur Gleichstellung /Förderung der Genossenschaften im Wettbewerb für erforderlich?*

### Gefahr der Sonntagsreden

Meine Erfahrung der vergangenen Jahrzehnte ist, dass Genossenschaften in „Sonntagsreden“ der Politik sehr präsent sind, weniger aber, wenn es

darum geht ihrer Bedeutung und ihren Besonderheiten in konkreten Maßnahmen auch gerecht zu werden. Ich habe mit der kartellrechtlichen und der datenschutzrechtlichen Einordnung zwei Beispiele dafür angesprochen. Die aktuellen wohnungspolitischen Entwicklungen in ihrer Auswirkung für Wohnungsgenossenschaften sind ein drittes Beispiel.

### Missverständnisse und Fehleinschätzungen

Dabei neigt die Politik dazu, Genossenschaften kontextabhängig sowohl zu überschätzen als auch zu unterschätzen. So werden sie manchmal geradezu als eine Wunderwaffe zur Lösung wirtschafts-, wohnungs-, sozial- und gesellschaftspolitischer Herausforderungen kommuniziert, meist indem sie als Alternative zu großen privaten Anbietern stilisiert und kurz erhand unter die kommunalen, gemeinnützigen und/oder nicht gewinnorientierten Organisationen subsummiert werden. Manchmal werden sie hingegen, ihre Potenziale ignorierend, unterschätzt. Beides wird ihnen nicht gerecht und missachtet ihre Besonderheiten.

### Vermeiden von Benachteiligungen

Es geht eben nicht um eine spezielle Förderung von Genossenschaften, sondern erstens um das Vermeiden von Benachteiligungen aufgrund der Rechtsform und des fehlenden Verstehens ihrer Governance. Dies sind die genannten Beispiele. Zweitens geht es darum, die genossenschaftliche Rechtsform explizit zu berücksichtigen, wenn die Adressaten für Förderungen und an-

dere politische Maßnahmen taxativ aufgezählt, die Genossenschaften aber „vergessen“ werden. Hier können Beispiele aus der Plattformökonomie genannt werden.

### Informationsasymmetrien abbauen

Meines Erachtens ist nicht festzustellen, dass Verbände und Funktionäre zu wenig aktiv wären, wenn es darum geht, genossenschaftliche Informationsasymmetrien in der Politik abzubauen. Damit dies nachhaltig gelingt

ist die beste Kommunikationsstrategie, immer wieder die Beispiele erfolgreicher Genossenschaften in zukunftsorientierten Wirtschafts- und wichtigen Gesellschaftsbereichen aufzuzeigen und deren Erfolg zu erklären. Dies muss unter Berücksichtigung der heutigen Rahmenbedingungen und unter Anwendung des heutigen Wordings geschehen. Dazu können Verbände und Funktionäre, vor allem aber die Genossenschaften und ihre Mitglieder selbst sowie Medien und Wissenschaft noch eine Menge

beitragen. Die Potenziale für solche Kommunikationsmaßnahmen sind bei Weitem nicht ausgeschöpft.

---

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

---

#### 📌 Information

*\* Das Interview besteht aus aktualisierten Antworten auf Fragen von Klaus Manz (retcom retail communication). In gekürzter Form und geänderter Aufbereitung wurde es in der Lebensmittelzeitung „direkt“ vom 22.09.2019 mit dem Titel „Die Opferrolle verweigern“ auf den Seiten 10-12 veröffentlicht. Dem „Deutscher Fachverlag GmbH“ wird für die Genehmigung des Abdrucks im IfG-Newsletter gedankt.*

# Das aktuelle Stichwort

## Purpose Economy

*Populäres Label, facettenreiche Inhalte*

Viel hört und liest man derzeit von der Purpose Economy. Interessante Beispiele für Unternehmen, die die Prinzipien der Purpose Economy verwirklichen, werden vorgestellt und aufbereitet. Allein der Begriff passt gut in aktuelle und kritische Diskussionen über die Governance von Unternehmen und von Volkswirtschaften. Diese Umstände legen es nahe, zu prüfen, worum es bei der Purpose Economy eigentlich geht, weshalb dieses Konzept entstanden ist und welche Auswirkungen es auf Wirtschaft und Gesellschaft haben soll. Interessant ist zusätzlich, ob Elemente der Purpose Economy eventuell unter anderen Bezeichnungen bereits bekannt sind und umgesetzt werden. Kann das medienwirksame Etikett mit überzeugenden und innovativen Inhalten aufwarten?

Auszugehen ist vom Begriff „Purpose“, der in der Übersetzung schlicht „Zweck“ bedeutet, aber auch mit „Ziel“, „Bestimmung“, „Absicht“, „Sinnhaftigkeit“ und ähnlichen Begriffsinhalten verwendet wird. Die Purpose Economy scheint daher vor allem mit einer Orientierung des Handelns von Wirtschaftssubjekten verbunden zu sein. Die Adressaten sind vor allem die Unternehmen. Es geht also um die Orientierung von Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Aktivitäten: Wofür gibt es sie, was wollen sie, was macht ihren Sinn aus?

### Orientierung und Abgrenzung

Purpose Economy bringt jedoch bereits bei einer ersten Prüfung der Inhalte nicht irgendeine Orientierung zum Ausdruck, sondern es geht um bestimmte Orientierungen. Es geht auch um Werte, die mit diesen verbunden sind, was auch durch die Be-

zeichnung als „sinnorientierte Wirtschaft“ zum Ausdruck kommt. Dies könnte die Assoziation hervorrufen, dass die aktuelle Organisation des Wirtschaftens nicht sinnorientiert sei. Eine solche Interpretation deutet bereits darauf hin, dass die Purpose Economy Abgrenzung beinhaltet, eine Abgrenzung zu anderen Orientierungen, die kritisiert werden. Daraus

folgt auch eine kritische Abgrenzung zum aktuellen Wirtschaftssystem. Holzschnittartig und ohne hier in die Tiefe gehen zu können, fokussiert die Unternehmenskritik Shareholder-Value-orientierte Unternehmen und die Systemkritik eine „kapitalistische Wirtschaftsordnung“.

▶	<b>Generelle und gestiegene Kritik an Unternehmen und Wirtschaft</b>
▶	<b>Gestiegene Forderungen an Unternehmen</b>
▶	<b>Zunehmende Differenzierung zwischen Unternehmen</b>
▶	<b>Gesellschaftliche Herausforderungen (Demografie, Umwelt, Klima, Migration, ...)</b>
▶	<b>Forderung nach gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen</b>

Menschen kritisieren und fordern ....



ShareholderValue in der Kritik – Folgen für die Corporate Governance

### Kritik an Unternehmen und Wirtschaft

Diese kritische Stoßrichtung fügt sich in die aktuelle Kritik an Unternehmen, Wirtschaft und Wirtschaftsordnung ein. Die Forderungen an Unternehmen sind gestiegen und haben sich weiter aufgefächert, konzentrieren sich im Einfordern ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. Nicht überraschend ist eine direkte Verbindungslinie zu aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen festzustellen, die z.B. aus der Demografie, der Umwelt, dem Klima und der Migration stammen. Zwar wird meist „die Wirtschaft“ mit ihrer ShareholderValue-Orientierung kritisiert, doch zeigt sich zunehmend, dass in Ansätzen eine stärkere Differenzierung zwischen Unternehmen mit unterschiedlichen Governancestrukturen erfolgt. Meist werden letztere jedoch gefordert ohne zu beachten, dass sie durchaus existent sind.

### Komplexes Diskussionsgeschehen

Die aktuelle Diskussion ist insgesamt komplex und facettenreich, stammt von unterschiedlichen Organisationen und Personen, ist unterschiedlich motiviert und schlägt diverse Alternativen und Reformen vor. Es handelt sich um einen sehr breiten Diskussionsrahmen, der gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Argumente kennt und sowohl sachlich-inhaltliche als auch ideologische Stoßrichtungen aufweist. Wie bei solch grundlegenden Diskursen nicht unüblich sind die verwendeten Begriffe nicht immer präzise definiert, ist die Verallgemeinerung der eigenen und der kritisierten Position naheliegend, dominieren bei der Charakterisierung des Gegenmodells die negativen Facetten und wird mit Fallbeispielen gearbeitet, die Verhaltensweisen idealisieren, überzeichnen und manchmal karikieren. Dennoch sind solche Diskussionen für eine Gesellschaft wich-

tig und wertvoll, vor allem dann, wenn es gelingt, sie möglichst sachlich und konstruktiv zu führen. Dies gilt auch für die Diskussion rund um die Purpose Economy, die die Governance und das Verhalten von Unternehmen thematisiert. Verbindungslinien zeigen sich zur Diskussion von Unternehmen als komplexe soziale Systeme, „Social Entrepreneurship“, Nachhaltigkeit, Social Responsibility, Stakeholder-Orientierung und wirtschaftsethischen Themen. Die meisten von ihnen sind nicht neu.

### Populäres Label

Forscht man daher nach dem Ursprung der Purpose Economy sollte man das Aufkommen des Begriffs von den Inhalten des Konzeptes trennen, die sich inzwischen herausgebildet haben. Der Begriff ist tatsächlich neu. Er geht auf Aaron Hurst zurück und ist in seinem Buch „The Purpose Economy“ von 2014 verankert. Er charakterisiert in diesem „purpose“ als das Organisationsprinzip von zukünftigen Unternehmen und erwartet dadurch für die Wirtschaft eine ähnlich große Umwälzung wie sie Technologie und Digitalisierung derzeit mit sich bringen. Getrieben werden die Entwicklungen in der Unternehmenswelt in seiner Einschätzung durch markante Verhaltensänderungen von Konsumenten und Arbeitnehmern sowie der Suche nach mehr Gerechtigkeit in der Wirtschaft. Er schreibt, dass bereits in wenigen Jahren ein solcher Regimewechsel erwartet werden kann und lässt sich damit zitieren, dass dieser Transformations-

<b>Wertgetriebene Unternehmen</b>	<b>Werte, zu denen das Unternehmen sich bekennt, stehen im Zentrum aller Entscheidungen. „Was ist das Richtige?“ als Kernfrage aller Entscheidungen.</b>
<b>Exzellenzgetriebene Unternehmen</b>	<b>Fähigkeiten des Unternehmens und qualitativ hochwertige Arbeit als Zweck des Unternehmens.</b>
<b>Einflussgetriebene Unternehmen</b>	<b>Verantwortung für den Einfluss des Unternehmens auf alle seine Stakeholder und dessen Optimierung.</b>

Zweck des Unternehmens neu definiert

prozess im Jahr 2020 weit fortgeschritten sei.

### Schnelle Verbreitung

Das Label und sein Erfinder erfuhren in dem oben skizzierten Diskussionsumfeld tatsächlich schnell Popularität. Es wurden entsprechende Schwerpunkte in Unternehmensberatungen eingerichtet, die nicht nur den purpose ihrer Klienten schärfen wollen, sondern auch Statistiken über die Ausprägung des purpose und die relevanten Entwicklungen erstellen. Stiftungen wurden gegründet, die relevante Informationen bündeln, Fallbeispiele aufbereiten, Publikationen und Veranstaltungen organisieren sowie Lobbyarbeit leisten. Dazu kamen Manager, Unternehmenseigentümer und -gründer, die sich in der Öffentlichkeit zur Purpose Economy bekennen, nicht selten verbunden mit der Kritik an der (ev. ehemaligen) Shareholder-Value-Orientierung des Unternehmens, für das man Verantwortung übernommen hat. Häufig zitiert wird

ein US-Business Round Table, an dem die CEOs von fast 200 US-Unternehmen 2019 dem Shareholder-Value als ihrer hauptsächlichen Orientierung abschworen. In Mitarbeiter zu investieren, für die Kunden Werte zu schaffen, sich Geschäftspartnern gegenüber ethisch zu verhalten und die gesellschaftlichen Auswirkungen ihrer Aktivitäten im Auge zu behalten sollten fortan im Vordergrund stehen. Bereits 2016 publizierte PwC, dass 75% der Unternehmensführer der Überzeugung seien, dass unternehmerischer Erfolg sich nicht mehr nur nach Gewinnzahlen bemessen darf. Ziel müsse es vielmehr sein, auch gesellschaftliche Werte zu schaffen.

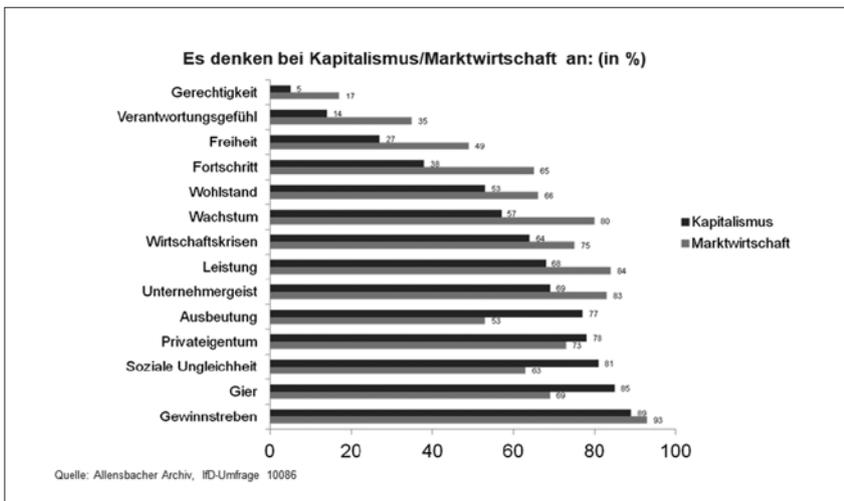
### Neue Corporate Governance

Bereits die bisherigen Ausführungen sollten gezeigt haben, dass die inhaltliche Konkretisierung des „purpose“ von Unternehmen durchaus vage und vielschichtig sein kann und dass eventuell zwischen „Sagen“ und „Tun“

Diskrepanzen bestehen könnten. Versucht man die Inhalte weiter zu konkretisieren, entsteht eine Vielzahl von unterschiedlich weitreichenden Elementen. Einige von ihnen sind charakteristisch für das Konzept der Purpose Economy. Sie können zusammengefasst werden als eine Veränderung der strategischen Orientierung der Unternehmen sowie der grundsätzlichen Entscheidungs-, Eigentums- und Gestaltungsrechte, was selbstverständlich eng miteinander zusammenhängt. Im Kern geht es um die Corporate Governance. Im Folgenden werden drei relevante Elemente des „Purpose-Konzeptes“ skizziert, ohne dieses vollständig darstellen zu können und ohne auf unterschiedliche Ausprägungen und Autoren einzugehen. Beides ist einem „Konzept in Entstehung“ geschuldet, also einem Vorschlag in einer immer noch frühen Phase, in der Konturen und Inhalte noch sehr beweglich, teils beliebig sind.

### Ausprägungen von purpose

Was als purpose des Unternehmens definiert wird, hängt vom Unternehmen bzw. den Entscheidungsträgern ab. In der „purpose-Literatur“ werden mehrere Ausprägungen genannt, die sich nicht trennscharf voneinander abgrenzen lassen. So sollen Werte, zu denen das Unternehmen sich bekennt, im Zentrum aller Entscheidungen stehen und „Was ist das Richtige?“ als Kernfrage aller Entscheidungen dienen. Bezeichnet werden sie als wertgetriebene Unternehmen. Eine zweite Ausprägung stellt auf die Fähigkeiten



Assoziationen zu Kapitalismus und Marktwirtschaft

des Unternehmens und eine qualitativ hochwertige Arbeit als Zweck des Unternehmens ab. Darunter können z.B. Entwicklung und Angebot hochwertiger Produkte oder Arbeitsplätze eingeordnet werden. Für diese Kategorie hat sich das Etikett der exzellenzgetriebenen Unternehmen herausgebildet. Einflussgetriebene Unternehmen stellen die Verantwortung für den Einfluss des Unternehmens auf alle seine Stakeholder in den Mittelpunkt. Diese Wirkungen sollen optimiert werden. Auch bestimmte Organisations- und Führungsstrukturen, z.B. Eigenverantwortung von Menschen, Mitwirkung von Mitarbeitern, freie Wahl des Arbeitsortes oder die Beteiligung am Unternehmensgewinn können als Sinnorientierung dienen. Gemeinsam ist diesen Orientierungen, dass die (ausschließliche) Berücksichtigung von gewinnmaximierenden Shareholdern grundsätzlich abgelehnt wird. Die Einschätzung ist wohl nicht übertrieben, dass auf dieser allgemeinen Ebene viele der heute

existierenden Unternehmen den Anspruch erheben können, der Purpose Economy anzugehören.

### Degradierung der Kapitalgeber

Dies ändert sich, wenn weitere Elemente in die Betrachtung einbezogen werden, grundsätzlich. Daraus abgeleitete Reformvorschläge sind ausgehend von der derzeitigen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung weitreichend. Kritisiert wird, dass bisher der Zweck der Unternehmen ausschließlich in der Gewinnmaximierung und Unternehmenswertsteigerung gesehen würde. Gewinne seien ein Selbstzweck und „Fremdeigentümer“ (Investoren, Gesellschaften, Konzerne) würden keine Verantwortung für das Unternehmen übernehmen, weil sie die Auswirkungen ihrer Entscheidungen auf Kunden, Mitarbeiter, Geschäftspartner und die Gesellschaft nicht berücksichtigen würden. Sie würden deren Bedürfnisse nicht einmal kennen, weil ihnen die Verbin-

dung mit dem Tagesgeschäft fehle. Strukturelle Verantwortungslosigkeit würde sich herausbilden, ausgeübt von Unternehmen ohne soziale Verantwortung. Derzeit würde dieses Verhalten nur durch staatliche Regulierung eingeschränkt, was jedoch die Gewinnmaximierung der Eigentümer, das Grundübel, nicht beseitigen würde.

### Redefinition des Eigentums

Im Ergebnis sei Eigentum daher neu zu definieren und die Verantwortung für die unternehmerischen Entscheidungen an Entscheidungsträger zu verlagern, die Verantwortung für die Orientierung am Unternehmenszweck tatsächlich übernehmen würden. Dies ist damit verbunden, dass die Verfügungsrechte der Eigentümer reduziert und verdünnt werden. Zwar können sie Kapitalgeber bleiben und dafür werden sie auch entlohnt. Allerdings würde dies nicht wie im aktuellen Wirtschaftssystem mit dem Residuum erfolgen, also dem verbleibenden Gewinn nach der Erfüllung aller vertraglich eingegangenen Verpflichtungen. Die Gewinne des Unternehmens seien hingegen zu reinvestieren, zur Abdeckung der Kapitalkosten zu verwenden oder zu spenden. Die Shareholder würden also gleichberechtigt in die Kategorie der übrigen Stakeholder eingeordnet.

### Temporäre Verantwortungseigentümer

Noch weitgehender ist, dass den im aktuellen Regime als Eigentümer definierten Personen, die Entschei-



Werte-Index 2016 (PwC-Studie)

dungsrechte „genommen“ würden. Von einem „Verantwortungseigentum“ wird in der Purpose Economy nun gesprochen. Die neu definierten Entscheidungsträger würden nun die Verantwortung übernehmen, im langfristigen Unternehmenssinn zu entscheiden, also den definierten Zweck des Unternehmens zu verwirklichen. Die Unternehmen würden somit „sich selbst“ gehören. Vor diesem Hintergrund wird zur entscheidenden Frage, wer die Stimmrechte hält. Konkret sollen sie treuhänderisch von „Verantwortungseigentümern auf Zeit“ gehalten werden. So sollen z.B. die Kontrolle über das Management und die strategischen Entscheidungen von Menschen getroffen werden, die nah am Unternehmen oder in diesem tätig sind. Nur sie können die Verantwortung für das Handeln, die Werte und das Vermächtnis des Unternehmens übernehmen. Scheiden sie aus ihrer Funktion aus, sind die Stimmrechte an „Werte- und Fähigkeitsverwandte“ weiterzugeben. Zusammenfassend würden für diesen neu definierten Eigentumsstatus die Entscheidungs-

rechte verlagert und Entscheidungsrechte vom Gewinnaneignungsrecht getrennt.

### Einige offene Fragen

Die skizzierten Inhalte der Purpose Economy werfen freilich zahlreiche grundlegende Fragen auf. Dies sind beispielsweise die Fragen, ob es für einen solchen Regimewechsel einen gesellschaftlichen Konsens gibt und wie die Transformation konkret organisiert werden soll. Welches Ergebnis ein Vergleich der Anreizwirkungen der beiden Regime aufweisen würde, ist eine weitere Frage. Ebenso lässt sich fragen, ob neben einem totalen Regimewechsel partielle Modifikationen eine Option sein können und welche. Für Unternehmen Zweck und Sinn zu definieren, muss ja nicht zwingend zu solch massiven Eingriffen in die Eigentums- und Verfügungsrechte führen wie es hier vorgestellt wurde. Eine weitere Frage ist die konkrete Definition der Eigentums- und Verfügungsrechte der Unternehmen der Purpose Economy, also die Konkretisierung der Unternehmens-

verfassungen und ihrer gesetzlichen Grundlagen, von Rechnungslegungs- und Bilanzierungsvorschriften etc.

### Genossenschaftliches Verantwortungseigentum

Schließlich ist interessant, ob nicht Unternehmens- und Organisationsformen bereits existieren, die zumindest in die Nähe des geforderten Verantwortungseigentums kommen. So könnte man an Genossenschaften denken. Der genossenschaftliche MemberValue entstammt einer Governance, die die kurzfristigen und unidimensionalen Merkmale einer strikten ShareholderValue-Orientierung inhärent vermeidet, ohne die Eigentumsrechte völlig auszudünnen. Genossenschaften sind eine Option, die freilich innerhalb der gültigen Wirtschaftsordnung angesiedelt sind. Dies gilt auch für gemeinnützige Unternehmen sowie Non profit-Unternehmen in unterschiedlichen Rechtsformen. In der Literatur zur Purpose Economy werden entweder abstrakte Rechteportfolios skizziert oder konkrete Verfassungen bestehender Unternehmen vorgestellt, die den Anforderungen der Purpose Economy gerecht werden. Im Vordergrund stehen vor allem Stiftungen, mitarbeitergeführte Unternehmen sowie treuhandgeführte Unternehmen und ähnliche Konstruktionen.

### Fazit

Bei der Purpose Economy handelt es sich um eine sehr grundlegende Thematik mit vielen Facetten und kontroversen Einschätzungen. Nur einige wurden hier angesprochen, viele blie-

ben unbelichtet. Hervorzuheben ist die Kombination eines markanten und medienwirksamen Labels mit Inhalten eines Konzeptes, das derzeit noch viele Fragen offen lässt. Deren Erforschung ist anzuraten. Dabei sollte auch näher untersucht werden, welche Anreize von einer Purpose Economy, die einen weitreichenden ordnungspo-

litischen Regimewechsel beinhaltet, zu erwarten sind. Auch die Prüfung des Innovationsgrads einzelner Elemente der Purpose Economy im Hinblick auf vergangene oder aktuelle Wirtschafts- und Gesellschaftsordnungen sowie von Konzepten der wissenschaftlichen Unternehmensfor-

schung könnten interessante Erkenntnisse hervorbringen.

---

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

---

---

### Benutzte Literaturquellen:

Biester Silke (2018): Neue Formen von Eigentum fördern, Lebensmittelzeitung vom 23.2.2018, <https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Langfristige-Unabhaengigkeit-fuer-Unternehmen-Neue-Formen-von-Eigentum-foerdern-134193>

Business Roundtable (2019): Statement on the Purpose of a Corporation, 19. August 2019, <https://opportunity.businessroundtable.org/wp-content/uploads/2019/08/BRT-Statement-on-the-Purpose-of-a-Corporation-with-Signatures.pdf>

Colm, Kelly (2019): Creating common purpose. "Repurposing economies and businesses", PwC, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/trust/assets/repurposing-economies-and-businesses-pwc.pdf>

Hurst, Aaron (2014), The Purpose Economy: How Your Desire for Impact, Personal Growth and Community Is Changing the World, Elevate Publishing

Purpose Stiftung (Hrsg.) (2017/2020): Verantwortungseigentum. Unternehmenseigentum für das 21. Jahrhundert. Hamburg, [https://purpose-economy.org/content/uploads/purpose\\_book\\_de.pdf](https://purpose-economy.org/content/uploads/purpose_book_de.pdf)

PwC (2016): 19th Annual Global CEO Survey: Government and the Global CEO Redefining success in a changing world, <https://store.pwc.de/de/pdf/2016/april/government-and-the-global-ceo-redefining-success-in-a-changing-world>

# Für Sie gelesen

**Hrsg.: Ivan Adamovich, Christoph A. Schaltegger – Vom Kredit zur Schuld – Wenn Verschuldung die Freiheit bedroht**

NZZ Libro, Schwabe Verlagsgruppe AG, 2019, 978-3-03810-443-8, 178 Seiten, 38,00 €.

Nicht nur für Ökonomen ist das Thema der Verschuldung ein allgegenwärtiges. In der wissenschaftlichen Forschung und in der Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik hat das Interesse daran zugenommen. Dies gilt auch für die wohlfahrtssteigernden Möglichkeiten für Menschen, Unternehmen und Staaten, Kredite aufzunehmen. Zwar handelt es sich bei den beiden Tatbeständen und ihren Verbindungslinien um ein Phänomen, das sich durch viele historische Epochen und unterschiedliche Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme zieht. Doch ist zu beachten, dass das zunehmende Interesse damit zu erklären ist, dass die Verschuldung deutlich angestiegen und sich zusätzlich das Verhältnis zur Realwirtschaft verändert hat. Dies lässt die Tragfähigkeit der Schuldenlast in den Vordergrund treten. Unter welchen Voraussetzungen die Ökonomien ihre Schulden bewältigen können, ist trotz vieler empirischer Untersuchungen und theoretischer Überlegungen bislang nicht eindeutig beantwortet. Die aktuellen Entwicklungen rund um die Corona-Pandemie sowie strukturelle Merkmale, z.B. demografische, wecken ein zusätzliches Interesse an diesen Entwicklungen.



## Facettenreiche Thematik

Der vorliegende Sammelband ist aus einem interdisziplinären Workshop der Progress Foundation zum Thema „Schulden und Freiheit“ entstanden. Er bietet nicht nur unterschiedliche Zugänge zu dieser Thematik, sondern beinhaltet auch zahlreiche Facetten und Einschätzungen, wobei die einzelnen Beiträge die Ambivalenz, die dem Schuldenthema inhärent ist, sehr gut herausarbeiten. Vertreten sind Beiträge, die das Thema in ihren historischen Kontexten analysieren neben solchen, die die allgemeinen ökonomischen Zusammenhänge in den Mittelpunkt stellen. Strukturelle

Entwicklungen werden ebenso aufgezeigt wie die Auswirkungen auf die Verschuldung, die durch Krisen ausgelöst wurden. Die Schuldner, vor allem der Staat, werden in den Blick genommen, daneben die Mechanismen der Dynamik von Verschuldung.

## Fakten und Analysen

Die Entstehung und die Konsequenzen von Schuldenbremsen werden vor allem mit dem Schweizer Beispiel vorgestellt. Interessante Informationen dazu beinhaltet der Beitrag von Christoph A. Schaltegger und Michele Salvi, die sowohl die theoretischen Grundlagen als auch die Ausgestaltung, die institutionelle Einbettung und die Wirkungen der Schuldenbremse herausarbeiten. Auch Kaspar Villiger, der „Vater der Schuldenbremse“, geht darauf in einem grundsätzlichen Beitrag ein, in dem die Schuldenbremse und ihre konkrete Umsetzung sowie die damit verbundenen Anreize in den größeren Zusammenhang der Schweizer Finanzpolitik gestellt werden. Die Analyse der deutschen Finanzkrise von 1931, die von Tobias Straumann vorgestellt wird, liefert wichtige Erkenntnisse, die aus dem historischen Kontext abgeleitet werden können.

## Nutzen und Kosten

In mehreren Beiträgen wird aufgezeigt, dass Verschuldung und Kreditmärkte für Menschen, Staaten und Volkswirtschaften sowohl positive Effekte als auch Gefahren und Kosten mit sich bringen, eine sorgfältige Analyse also immer den institutionellen Kontext zu berücksichtigen hat. Die Argumentation, dass Schuldenkrisen durch institutionelle Regeln verringert werden können, wird von Claudia Aebbersold Szalay überzeugend begründet. Ernst Baltensperger arbeitet den Zusammenhang der Verschuldung mit einer langfristig konsistenten Wirtschaftspolitik heraus. Wird eine solche umgesetzt ist die Staatsverschuldung anders zu beurteilen als wenn dies nicht der Fall ist.

## Kreditmärkte und Geldpolitik

Die Betrachtung der Verbindungslinien zwischen Geldpolitik und Verschuldung lassen zusätzliche Erkenntnisse gewinnen. Diese werden von Jacob BJORHEIM am Beispiel der Geldschöpfung von Banken begründet, mit denen unter bestimmten Voraussetzungen Fehlallokationen finanziert werden können. Aus den intertemporären Aspekten der Verschuldung wird von KONRAD HUMMLER und RETO SONDEREGGER die Frage abgeleitet, ob die Zukunft bereits konsumiert wurde. So lassen sich die Konsequenzen der Verschuldung nicht ohne Berücksichtigung der Verfügbarkeit liquider Vermögenswerte ableiten. IVAN ADAMOVIČ thematisiert die Finanzdisziplin und die Rettungsmechanis-

men durch Staaten, Zentralbanken und internationale Organisationen.

## Gerechtigkeit und Verschuldung

Ob es Situationen gibt, in denen es gerecht ist, Schulden nicht zurückzuzahlen, wird im historischen Kontext und unter Rückgriff auf philosophische Positionen von MARTIN RHONHEIMER in die Diskussion eingebracht. Diese Sichtweise bringt eine zusätzliche Facette und eine überlegenswerte Herangehensweise an die Einordnung von Schuldenerlassen, Schuldenschnitten und Staatsbankrotten. Eine Diskussion mit Ökonomen und ihrer vertrauten Herangehensweise lässt zusätzliche Erkenntnisse, vor allem im internationalen Kontext und unter Berücksichtigung der Verschuldung von Entwicklungsländern sowie dem Aufbau von Kredit- und Finanzmärkten in emerging markets erwarten.

## Freiheit und Schulden

Eine der wichtigsten Botschaften des Sammelbandes besteht in der Erkenntnis, dass Schulden „weder gut noch schlecht, weder freiheitsfördernd noch freiheitsbeschränkend, weder wohlstandsbegünstigend noch wohlstandsschädigend“ sind, wie GERHARD SCHWARZ zusammenfassend formuliert. Vielmehr kommt es auf den Kontext und die institutionellen Gegebenheiten an. Dies fasst auch die Erkenntnisse und Aussagen der einzelnen Beiträge trotz ihrer Vielfalt treffend zusammen. Diese Schlussfolgerung zeigt auch die Notwendigkeit, sich von der Erwartung zu lösen, dass belastbare quantitative Aussagen zur

optimalen Verschuldung oder zur Tragfähigkeit möglich wären. Allzu pauschale Rechtfertigungen, aber auch eine undifferenzierte Kritik an der Verschuldung von Menschen, Staaten und Volkswirtschaften sind also zurückzuweisen.

## Fazit

Einzufordern sind daher, vor allem von den Ökonomen, aber auch von anderen wissenschaftlichen Disziplinen, empirische Untersuchungen von Verschuldung und Kreditierung, die sehr sorgfältig die relevanten institutionellen Gegebenheiten berücksichtigen und diese Faktoren nicht ausblenden. Dies ist deswegen explizit hervorzuheben, weil es meist nicht trivial ist, solche Gegebenheiten zu operationalisieren, zu modellieren und zu quantifizieren. Der vorliegende Sammelband hat zahlreiche Hinweise gegeben, welche Institutionen Einfluss haben und aus einer Analyse nicht ausgeblendet werden sollten. Insgesamt ist ein sehr lesenswerter Band über ein außerordentlich wichtiges Thema der Gegenwart entstanden, das einem breiten Kreis von interessierten Lesern empfohlen werden kann.

---

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

---

## Vinzenz von Holle: Eine ökonomische Revolution – Wie Verhaltensökonomie die Welt verändert

Springer Verlag (2019); ISBN 978-3-658-26358-4; 482 Seiten; 22,99 €.

In der traditionellen Wirtschaftswissenschaft werden in der Regel mit dem Modell des Homo Oeconomicus strikt eigennutzorientierte, rational handelnde Individuen zugrunde gelegt und Ergebnisse in Abhängigkeit dieser Axiome erarbeitet. Allerdings ist unter Ökonomen schon lange bekannt, dass sich Menschen in der Realität anders verhalten. Mit der Verhaltensökonomie gewinnt ein vergleichsweise neues Forschungsgebiet zur Erklärung von Ergebnissen über ebendiese Abweichungen zunehmend an Bedeutung.

Vinzenz von Holle schildert anhand von praxisrelevanten Beispielen, wie Problemstellungen mit verhaltensökonomischen Ansätzen gelöst werden können, an denen traditionelle ökonomische Theorien und Modelle gänzlich oder zumindest teilweise scheitern. In seinem Vorwort setzt von Holle selbst diesen Paradigmenwechsel mit der grundlegenden Frage gleich, was Ökonomie eigentlich ist – eine quasi rein mathematische Konstruktion, worin der Mensch nur eine bestimmte Rolle innehat, oder ein Produkt aus dem Verhalten der Menschen?

Verdeutlicht wird dies zum Beispiel anhand eines Phänomens, dass als ökonomische Relativitätstheorie bezeichnet wird. Demnach sind die Präferenzen einer Person relativ zu dem, was diese früher erlebt hat. So hat ein in Armut aufgewachsener Mensch eine wesentlich höhere Wertschät-



zung für materielle Güter als jemand, der in Wohlstand aufgewachsen ist, auch wenn die gegenwärtige Situation identisch ist. Dies wird unter anderem als Erklärung für eine größere Konsumorientierung in asiatischen als in westeuropäischen Ländern herangezogen. Auch unterschiedliche Bereitschaften, kriminelle Handlungen für einen finanziellen Vorteil einzugehen, werden damit begründet.

Soziale Normen haben ebenfalls einen bestimmten Gegenwert. Im Buch wird die Bitte an einen Nachbarn genannt, einem beim Reifenwechsel zu helfen. Kaum jemand würde dafür ernsthaft Geld verlangen – würden dem Nachbarn jedoch 500 € angeboten, würde er dies wahrscheinlich annehmen. Allerdings würde ein Angebot von 5 € von vielen als Beleidigung empfunden und abgelehnt, wohingegen selbige bei 0 € einwilligen würden. Man bezieht also einen

Nutzen aus der Erfüllung sozialer Normen, der bei Ersetzung durch ein monetäres Entscheidungskalkül gänzlich verschwindet.

Im letzten Kapitel überträgt der Autor die festgestellten Zusammenhänge und ihre Konsequenzen auf Gesellschaft und Politik und leitet konkrete Handlungsempfehlungen ab. Hier wird z.B. das Problem angesprochen, dass Arbeitslosigkeit mit sozialen Belastungen verbunden ist, die nicht über Einkommenstransfers kompensiert werden können. Dementsprechend sollte Sozialpolitik nicht dazu führen, Jobs im Niedriglohnssektor anreizinkompatibel zu machen. Als positives Beispiel werden hier die Arbeitsmarktreformen unter Bundeskanzler Schröder hervorgehoben. Insgesamt handelt es sich um ein sehr lesenswertes Buch, das Ökonomen einen neuen Blickwinkel auf die Dimensionen ihres Faches ermöglicht und auch für Laien verständlich ist.

---

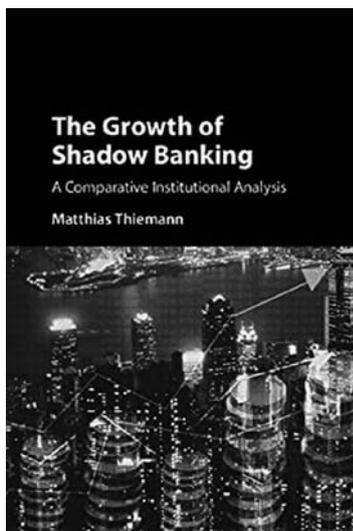
☎ Kilian Baumann  
☎ (0251) 83-2 29 55  
✉ kilian.baumann@  
ifg-muenster.de

---

# Neu auf dem Büchermarkt

Matthias Thiemann; **The Growth of Shadow Banking – A Comparative Institutional Analysis**

Cambridge University Press, 2020, ISBN: 978-1316614167, 302 Seiten, 106,14 €.



Die Regulierung der Schattenbankinstitute hat nach der Weltfinanzkrise von 2007 zunehmend an Bedeutung gewonnen. Der Begriff „Schattenbankensystem“ bezieht sich auf ein System der Kreditvergabe, das außerhalb des offiziellen regulatorischen Rahmens der Geschäftsbanken abläuft und durch Verbriefungsinstrumente, Investmentfonds, Hedgefonds, Investmentbanken und Hypothekengesellschaften ermöglicht wird. Schattenbankinstitute haben sich inzwischen etabliert, so dass heute eine enge Verbindung zwischen dem Banken- und Schattenbankensystem entsteht. Vor diesem Hintergrund setzt sich Matthias Thiemann in seinem

Buch mit der Frage kritisch auseinander, welche Rolle die Regulierungsbehörden beim Aufstieg des Schattenbankensystems spielen. Hierzu führt er eine vergleichende Analyse der Regulierungsansätze in den USA, Frankreich, den Niederlanden und Deutschland durch. Die Kernaussage der Untersuchung ist, dass durch die recht unterschiedlichen Regulierungsmaßnahmen auf nationaler und globaler Ebene die Anreize für Banken steigen, auf das Schattenbankensystem zurückzugreifen. Thiemanns empirische Analyse legt nahe, wie die Beziehung zwischen dem Staat und den Finanzinstituten umstrukturiert werden muss, um das Bankensystem besser unter Kontrolle zu haben und zukünftige finanzielle Zusammenbrüche zu vermeiden.

James Leigland; **Public-Private Partnerships in Sub-Saharan Africa**

Oxford University Press, 2020, ISBN: 978-0198861829, 368 Seiten, 74,51 €.

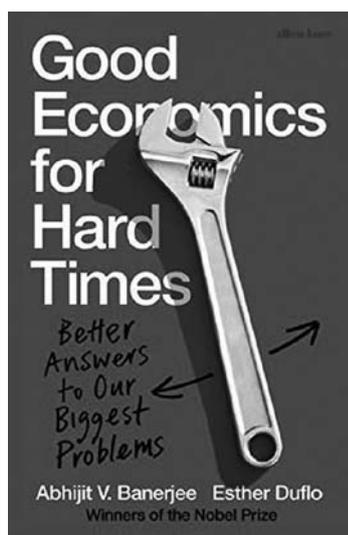
Öffentlich-privaten Partnerschaften (oder englisch Public-private-Partnership, PPP) sind Kooperationen zwischen Regierungen und privaten Unternehmen mit dem Ziel, Infrastrukturprojekte zu verwirklichen. Die Gruppe der zwanzig wichtigsten Industrie- und Schwellenländer (G20), die Vereinten Nationen und andere Entwicklungsgemeinschaften betrachten PPPs als ein geeignetes Instrument für die Unterstützung der



nachhaltigen Entwicklung in ärmeren Ländern. Doch versucht James Leigland in seinem Buch den Leser darauf hinzuweisen, dass die Erwartungen bezüglich des potenziellen Nutzens von PPPs für die Infrastrukturentwicklung in Entwicklungsländern zu hoch sind. Die PPPs sind erst seit den 1990er Jahren weit verbreitet und die Auffassungen bezüglich ihrer Wirksamkeit in Studien sind noch kontrovers. Inzwischen sind allerdings einige empirische Beweise für die tatsächliche Leistung von PPPs gefunden worden. Vor diesem Hintergrund hat der Autor versucht, einen Überblick über die wichtigsten Forschungen über PPPs in Entwicklungsländern zu geben. Er zeigt, dass öffentlich-private Partnerschaften nur dann vorteilhaft sind, wenn die Erwartungen realistisch bleiben und die Projekte einer transparenten Bewertung und einem transparenten Wettbewerb unterliegen.

**Abhijit V. Banerjee, Esther Duflo; Good Economics for Hard Times: Better Answers to Our Biggest Problems**

Allen Lane, 2019, ISBN: 978-0241306895, 416 Seiten, 26,00 €.



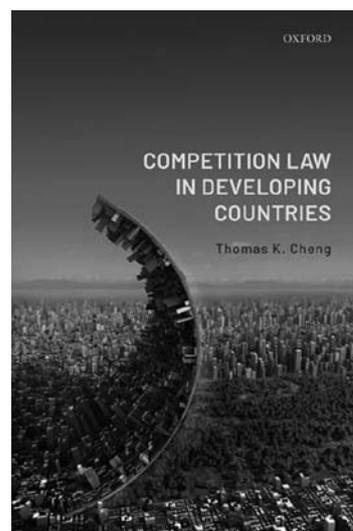
Es scheint, dass derzeit vieles in der Welt schief läuft. Wir hören, dass die Einwanderung außer Kontrolle ist, dass die Wirtschaft aufgrund erhöhter Einfuhrsteuern langsamer wächst, dass wir zum Schutz der Umwelt die Arbeitsplätze der Menschen opfern müssen. Die Herausforderung ist dabei, dass wir oft nicht wissen, wem wir glauben sollen. Banerjee und Duflo sind zwei renommierten Ökonomen, die im Jahr 2019 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften in Anerkennung ihres Beitrags auf dem Gebiet der Entwicklungsökonomie erhielten. Die Autoren befassen sich in ihrem Buch mit den hartnäckigsten sozialen und politischen Problemen unserer Zeit und diskutieren, wie die Wirtschaftswissenschaften uns helfen können, diese Probleme zu lösen. Von

der Einwanderung bis zur Ungleichheit, vom Wachstum bis zum Klimawandel – die Autoren glauben, dass wir die nötigen Mittel haben, um die bevorstehenden Herausforderungen zu bewältigen. Sie behaupten, dass die Wirtschaftswissenschaften uns neue Perspektiven bieten, wie der Klimawandel gelöst werden kann, ohne die Armen zu verletzen, und uns Mittel zur Bewältigung sozialer Probleme gewährt.

**Thomas K. Cheng; Competition Law in Developing Countries**

Oxford University Press, 2020, ISBN: 978-0198862697, 608 Seiten, 97,50 €.

Thomas K. Cheng stellt in seinem Buch eine Verbindung zwischen Entwicklungs- und Regulierungsökonomie her. Im Mittelpunkt der Diskussionen steht dabei die Frage, ob und wie die Durchsetzung des Wettbewerbsrechts zur Förderung von Wirtschaftswachstum in den Entwicklungsländern führt. Die Relevanz des Themas ergibt sich daraus, dass in vielen Entwicklungsländern erst in den letzten Jahren regulatorische Rahmenbedingungen zum Schutz des Wettbewerbsrechts entwickelt worden sind. Zu Beginn der 80er Jahre gab es nur in etwa dreißig Ländern ein Wettbewerbsrecht, heute gibt es aber weltweit mehr als 130 Wettbewerbsrechtsordnungen, davon sind viele aus den Entwicklungsländern. Vor diesem Hintergrund hat dieses Buch eine systematische und umfassende Untersu-



chung über die Beziehung zwischen dem Wettbewerbsrecht und der wirtschaftlichen Entwicklung durchgeführt. Das Buch umfasst neben den theoretischen Diskussionen auch einen praktischen Ansatz zur Durchsetzung des Wettbewerbsrechts in Entwicklungsländern. Dabei geht der Autor vor allem auf regulatorische Maßnahmen bezüglich der Unternehmenszusammenschlüsse sowie Eigentumsrechte ein. Es ist die erste umfassende Untersuchung über den Beitrag des Wettbewerbsrechts zur wirtschaftlichen Entwicklung.

---

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

---

# Terminkalender

An dieser Stelle präsentieren wir Ihnen normalerweise eine Vorschau auf unsere geplanten Veranstaltungen, die wir in Kürze durchführen werden. Den besonderen Umständen in dieser Zeit ist es geschuldet, dass wir noch keine Prognosen wagen wollen, ob und wie wir unsere sonst üblichen Präsenzveranstaltungen durchführen werden können. Sobald wir wieder verlässlich planen können, informieren wir Sie über unsere Homepage. Hier ein paar Impressionen vergangener Veranstaltungen, die wir alle sehr vermissen. Vielen Dank für Ihr Verständnis!



# Wall of Excellence

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

## ***UK Governance (WS 2019/2020)***



Christoph  
Gruß  
(1,0)



Phillip  
Hodes  
(1,0)



Leah Aziz  
Mohammadi  
(1,0)



Markus  
Vorholt  
(1,0)



Ida  
Zink  
(1,0)



Foto: Presseamt Münster / MünsterView

