ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Birk, Dolores

Research Report

Mikrofinanzinstitutionen und ihre soziale Performance - eine Literaturdiskussion: Welchen Einfluss hat die Organisationsform von Mikrofinanzinstitutionen auf ihre soziale Performance?

Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management, No. 23

Provided in Cooperation with:
Chair of Public and Nonprofit Management, University of Potsdam

Suggested Citation: Birk, Dolores (2018) : Mikrofinanzinstitutionen und ihre soziale Performance - eine Literaturdiskussion: Welchen Einfluss hat die Organisationsform von Mikrofinanzinstitutionen auf ihre soziale Performance?, Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management, No. 23, Universitätsverlag Potsdam, Potsdam, https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus4-410856

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/201602

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Universität Potsdam

Universitätsverlag Potsdam

Dolores Birk

Mikrofinanzinstitutionen und ihre soziale Performance – eine Literaturdiskussion

Welchen Einfluss hat die Organisationsform von Mikrofinanzinstitutionen auf ihre soziale Performance?

Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management | 23

Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management

Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management | 23

Dolores Birk

Mikrofinanzinstitutionen und ihre soziale Performance – eine Literaturdiskussion

Welchen Einfluss hat die Organisationsform von Mikrofinanzinstitutionen auf ihre soziale Performance?

Universitätsverlag Potsdam

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.dnb.de/ abrufbar.

Universitätsverlag Potsdam 2018
http://verlag.ub.uni-potsdam.de/

Am Neuen Palais 10, 14469 Potsdam
Tel.: +49 (0)331 977 2533 / Fax: 2292
E-Mail: verlag@uni-potsdam.de

Die **Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management** wird herausgegeben vom Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam.

ISSN (Online) 2190-4561

Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Lizenzvertrag lizenziert:
Namensnennung – Weitergabe zu gleichen Bedingungen 4.0 International
Um die Bedingungen der Lizenz einzusehen, folgen Sie bitte dem Hyperlink:
http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/

Potsdam, Univ., Bachelorarbeit, 2018

Erstgutachter: Prof. Dr. Isabella Proeller
Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management

Zweitgutachter: Prof. Dr. John Siegel
Vertreter der Professur für Public und Nonprofit Management

Online veröffentlicht auf dem Publikationsserver der Universität Potsdam
URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-410856
http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus4-410856

Kurzfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Einfluss der Organisationsform von Mikrofinanzinstitutionen (*MFIs*) auf deren soziale Performance. In diesem Kontext wird die soziale Performance als die direkte Übersetzung der sozialen Mission der *MFIs* in die Praxis verstanden. Konkret wird die soziale Performance der zwei Organisationsformen *Shareholder Owned Firm* (*SOF*) sowie *Non-Governmental Organisation (NGO)* betrachtet und verglichen. Dieser Vergleich stützt sich auf die in der Fachwelt häufig vertretene Annahme, dass *NGO MFIs* eine höhere soziale Performance aufweisen als *SOF MFIs*, da sie dem Nonprofit-Sektor zugeschrieben werden können. Die bis dato vorhandenen relevanten empirischen Forschungen zu dem Thema werden anhand einer Literaturdiskussion analysiert. Bislang existiert nur eine relativ geringe Anzahl an empirischen Untersuchungen in diesem Themenfeld, da die Erforschung der sozialen Performance von *MFIs* ein recht neues Forschungsgebiet darstellt. Die Ergebnisse der Literaturdiskussion verdeutlichen zudem, dass hinsichtlich des Einflusses der Organisationsform von *MFIs* auf deren soziale Performance keine eindeutige Aussage getroffen werden kann, da die betrachteten Studien zu unterschiedlichen Resultaten kommen. Die Ergebnisse deuten jedoch darauf hin, dass in einigen geografischen Regionen der Welt *NGO MFIs* eine bessere soziale Performance aufweisen als *SOF MFIs*. Insgesamt liefert die Arbeit einen wichtigen Überblick über die empirischen Forschungen auf diesem Forschungsgebiet und deckt diverse Forschungslücken auf, welche in zukünftigen Untersuchungen berücksichtigt werden sollten.

Abstract

This paper deals with the influence of the organizational form of microfinance institutions (*MFIs*) on their social performance. In this context, social performance stands for the direct translation of the social mission of *MFIs* into practice. In particular, the social performances of the two organizational forms *Shareholder Owned Firm* (*SOF*) and *Non-Governmental Organisation (NGO)* are examined. This comparison is based on the common assumption among professionals that *NGO MFIs* achieve a higher social performance than *SOF MFIs*, as the former belong to the nonprofit sector. The relevant existing empirical research is analyzed by applying a literature discussion. So far, there is only limited empirical research in this study field, since the examination of the social performance of *MFIs* represents a relatively new area of research. The results of the literature discussion also illustrate that it is not possible to make an unambiguous statement regarding the influence of the organizational form of *MFIs* on their social performance, as the investigated studies come to different conclusions. However, the results suggest that in some geographic regions of the world, *NGO MFIs* show a better social performance than *SOF MFIs*. Overall, this paper provides an important overview on the current empirical research in this study field. In addition, it identifies several research gaps to be examined in future research.

Hinweise

I

In dieser Bachelorarbeit wird aufgrund der sprachlichen Vereinfachung und der besseren Lesbarkeit lediglich die männliche Form verwendet. Die Ausführungen beziehen sich jedoch immer gleichermaßen auf weibliche und männliche Personen.

II

Wenn in der vorliegenden Arbeit von Armut und armen Menschen gesprochen wird, bezieht sich dies, in Anlehnung an die Armutsgrenze der Weltbankgruppe, auf Individuen, die zur Bestreitung ihres Lebensunterhaltes von weniger als 1,90 US Dollar am Tag leben (The World Bank Group 2015).

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis III

Abkürzungsverzeichnis III

1 Einleitung 1

2 Mikrofinanz 4

2.1 Konzept 4

2.2 Entstehungskontext und Entwicklungsverlauf 6

2.3 Kritik 8

3 Organisationsformen 9

3.1 Definition und Besonderheiten von *NPOs* 9

3.2 Organisationsformen von *MFI*s 10

3.2.1 Definition *NGO* und *SOF* 11

3.2.2 Merkmale von *NGO MFI*s und *SOF MFIs* 12

4 Transformationstheorie 13

4.1 Konzept 13

4.2 Kritik: *mission drift* 15

5 Performance 16

5.1 Performance in *MFI*s 16

5.2 Operationalisierung der sozialen Performance 18

6 Literaturdiskussion 20

6.1 Organisationsformen und soziale Performance 20

6.2 *Corporate Governance* und soziale Performance 24

6.3 Fazit und Forschungslücken 29

7 Schlussbetrachtung 31

Anhang 34

Literaturverzeichnis 37

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organisationsformen von *MFIs* 11
Abbildung 2: Verlaufspfad der sozialen Performance 17

Abkürzungsverzeichnis

CEO	Chief Executive Officer
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
COOP	Cooperative
MFI	Mikrofinanzinstitution
MIX	Microfinance Information eXchange
NBFI	Non-bank Finanzinstitution
NGO	Non-Governmental Organisation
NGO MFI	Non-Governmental Organisation Mikrofinanzinstitution
NPO	Nonprofit Organisation
RoSCA	Rotating Savings and Credit Association
SOF	Shareholder Owned Firm
SOF MFI	Shareholder Owned Firm Mikrofinanzinstitution

1 Einleitung

Als Mikrofinanz wird die Bereitstellung von Finanzdienstleistungen für Menschen, die von kommerziellen Finanzinstitutionen normalerweise nicht als Kunden akzeptiert werden, bezeichnet (Felder-Kuzu 2008, 18). Mit Hilfe des Mikrofinanzwesens soll der einkommensschwachen Bevölkerung der Zugang zu Finanzdienstleistungen gewährt und die bestehende Diskrepanz – zwei Milliarden Menschen[1] haben gegenwärtig noch keinen Zugang zu Finanzdienstleistungen (Demirgüç-Kunt et al. 2015) – bekämpft werden. Einrichtungen, die Mikrofinanzdienstleistungen anbieten, werden als Mikrofinanzinstitutionen (*MFI*s) bezeichnet. In der Fachwelt existieren unterschiedliche Meinungen über den Ursprung des Mikrofinanzwesens (Felder-Kuzu 2008, 21). Die meisten Experten sind sich jedoch darin einig, dass die moderne Mikrofinanzindustrie auf die Mitte der 1970er Jahre zurückgeht (ebd. 27).

Erstmals in der Öffentlichkeit präsent wurde Mikrofinanz durch den im Jahr 1997 in Washington DC abgehaltenen Mikrokredit Gipfel (Microcredit Summit[2]), ein internationales Treffen verschiedener Mikrofinanz-Interessensgruppen. In den Jahren 2005 und 2006 nahm die Bekanntheit des Mikrofinanzwesens in der Öffentlichkeit weiter zu. Dies ist dadurch zu erklären, dass das Jahr 2005 von den Vereinten Nationen zum Jahr des Mikrokredites ernannt wurde. Im Jahr 2006 hat Muhammad Yunus, ein Pionier der Mikrofinanzbewegung, zusammen mit der von ihm gegründeten Grameen Bank den Friedensnobelpreis für die Bemühungen, eine wirtschaftliche und soziale Entwicklung von Unten zu ermöglichen, gewonnen (Nobel Media AB 2016). Spätestens seit diesem Zeitpunkt ist Mikrofinanz vielen Menschen in unserer Gesellschaft ein Begriff (Armendáriz und Labie 2011, 285).

Mit der steigenden Popularität des Mikrofinanzwesens sind aber auch diverse kritische Stimmen laut geworden. Insbesondere wird davor gewarnt, Mikrofinanz als Allheilmittel gegen die Armut zu sehen (Mcguire und Conroy 2000, 100). Darüber hinaus wird oftmals auch ganz generell die Wirkung des Mikrofinanzwesens angezweifelt (Hermes und Lensink 2011, 875; Mcguire und Conroy 2000, 94). So behaupten einige Experten, dass Mikrofinanz die Lebensumstände der Nutzer nicht verbessert und kein wirksames Armutsreduktionsinstrument ist (Bateman und Chang 2012, 13; Ellerman 2007; Meyer 2007).

[1] Stand 2014
[2] Die Microcredit Summits bestehen bis in die heutige Zeit und haben 2016 bereits zum 18. Mal stattgefunden.

Als Instrument zur Messung der Wirksamkeit von Organisationen wird vielfach die Performance gemessen. Unter dem Begriff Performance wird in der Wirtschaft das „Maß für die Erfüllung einer vorgegebenen Leistung“ verstanden (Roberts, Mosena und Winter 2010, 2328). Auch im Mikrofinanz-Sektor findet die Performancemessung häufig mit dem Versuch Anwendung, die tatsächlichen Auswirkungen des Einsatzes von Mikrofinanz auf die Nutzer greifbar zu machen.

Im Gegensatz zu normalen Finanzinstitutionen ist die Performance von *MFI*s zweigeteilt. Es wird zwischen der finanziellen und der sozialen Performance unterschieden (Brau und Woller 2004, 14). Während die finanzielle Performance in Anlehnung an Yaron (1992a) in dieser Arbeit als Ausmaß verstanden wird, zu welchem die gesamten Kosten der Dienstleistung durch die Kunden finanziert werden, wird unter der sozialen Performance die direkte Übersetzung der sozialen Mission einer *MFI* in die Praxis verstanden (Reddy 2007, 1).

Ursprünglich aus dem Nonprofit-Sektor kommend, hat sich dieser Aspekt der Mikrofinanzbranche in der heutigen Zeit gewandelt. So bieten mittlerweile diverse verschiedene Organisationsformen, unter anderem auch kommerzielle Banken, Mikrofinanzdienstleistungen an (Hartarska 2005, 1628). Als *Nonprofit Organisationen* (*NPOs*) gelten allgemein gefasst diejenigen Organisationen, welche einen von der Gesellschaft anerkannten gemeinnützigen Zweck erfüllen, ohne dabei das Ziel der Profitgenerierung zu verfolgen (Ben-Ner 1994; Drucker 1990; McFarlan 1999). Aufgrund der Zuschreibung einer vermeintlich überlegenen Organisationsform haben sich seit den 1990er Jahren einige *NPO MFI*s in *Shareholder Owned MFI*s (*SOF MFI*s) gewandelt. Unter dem Begriff *Shareholder* versteht man eine oder mehrere Personen und/oder Organisationen, welche einen Anteil eines Unternehmens besitzen (Black, Hashimzade und Myles 2013). *SOF MFI*s zeichnen sich demnach dadurch aus, dass sie im Besitz von einer oder mehrerer Personen bzw. Organisationen sind, wohingegen an *NPOs* keine Anteile erworben werden können. Diese Umwandlung von nonprofit orientierten *MFI*s in *SOF MFI*s wird in der sogenannten Transformationstheorie beschrieben (Campion und White 2001, 3; Hishigsuren 2006, 3). Vor allem unter Praktikern und politischen Entscheidungsträgern findet diese Theorie viel Zuspruch (Fernando 2004; Hishigsuren 2006; Ledgerwood und White 2006). Die Aussage der Theorie ist, dass *SOF MFI*s bessere Leistungen erbringen als nonprofit orientierte *MFI*s (Mersland und Strøm 2008, 598). Wird die Performance von *MFI*s nun jedoch differenzierter betrachtet, wird häufig die Hypothese aufgestellt, dass nonprofit orientierte *MFI*s aufgrund ihrer nicht finanziellen Fokussierung eine höhere soziale Performance aufweisen als *SOF MFI*s (Estapé-Dubreuil und

Torreguitart-Mirada 2015, 146; Mersland und Strøm 2009, 664). So wird den transformierten *MFI*s auch häufig ein sogenannter *mission drift* vorgeworfen (Casselman und Sama 2013, 438). Darunter versteht man, dass *MFI*s im Zuge ihrer Transformation ihre eigentliche soziale Mission vernachlässigen und die finanzielle Performance mehr in den Fokus rücken. An diesen Überlegungen knüpft die vorliegende Bachelorarbeit mit folgender Forschungsfrage an:

‚Welchen Einfluss hat die Organisationsform von Mikrofinanzinstitutionen auf ihre soziale Performance?‘

Anhand einer Literaturdiskussion sollen bereits bestehende empirische Forschungen im Hinblick auf die Forschungsfrage analysiert werden und die Annahme, dass verschiedene Organisationsformen von *MFI*s unterschiedliche soziale Performances aufweisen, überprüft werden. Der vage Begriff Organisationsform wurde aufgrund nachstehender Aspekte gezielt gewählt. Zum einen liegt die wissenschaftliche, empirische Literatur des Mikrofinanzwesens überwiegend in englischer Sprache vor, in der, bezüglich verschiedener Organisationsformen, häufig unterschieden wird zwischen *Non-Governmental Organisationen* (*NGOs*), die laut Salomon und Anheier (1992, 129) eine spezielle Untergruppe von *NPOs* sind, und *Shareholder Owned Firms* (*SOF*). Diese Unterscheidung kann im Deutschen nicht in unterschiedliche Rechtsformen übersetzt werden, wie ursprünglich angedacht. Deswegen wurde in der vorliegenden Arbeit der Begriff Organisationsform gewählt. Zentrales Differenzierungsmerkmal ist hierbei der Shareholder Status. Während *NGO MFI*s sich durch die Abwesenheit von *Shareholdern* kennzeichnen, zeichnen sich *SOF MFIs* durch das Vorhandensein von *Shareholdern* aus. Welche Besonderheiten mit der jeweiligen Organisationsform verknüpft sind, wird in Kapitel 3.2.2 genauer beschrieben werden.

Außerdem fokussiert sich diese Arbeit auf die soziale Performance, da das Mikrofinanzwesen seine Ursprünge im Nonprofit-Sektor hat und in diesem Sektor die Erfüllung der sozialen Mission eine besondere Rolle spielt. Es sei an dieser Stelle jedoch explizit darauf hingewiesen, dass diese Arbeit so nur eine Dimension der zweidimensionalen Performance von *MFI*s abbildet.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in die folgenden drei Abschnitte auf: Der erste Abschnitt beinhaltet Begriffserklärungen und eine theoretische Grundlage (Kapitel 2 bis 5). Im daran anschließenden Hauptteil wird anhand einer Literaturdiskussion der Zusammenhang

zwischen der Organisationsform von *MFI*s und deren sozialer Performance analysiert (Kapitel 6). Der letzte Abschnitt beinhaltet eine abschließende Schlussbetrachtung (Kapitel 7).

2 Mikrofinanz

In diesem Kapitel wird in das Thema Mikrofinanz eingeleitet. Dafür wird zunächst eine Unterscheidung der Begriffe Mikrokredit und Mikrofinanz sowie die Einordnung dieser Fachtermini in deren Kontext vorgenommen. Daran anschließend werden der Entstehungsrahmen und die Entwicklung des Mikrofinanzwesens beschrieben, bevor auf die Kritik der Mikrofinanzidee eingegangen wird.

2.1 Konzept

Im Mikrofinanz-Sektor ist zu beobachten, dass die Termini Mikrokredit und Mikrofinanz häufig synonym verwendet werden (Armendáriz und Morduch 2010, 15; van Maanen 2004, 17; Sengupta und Aubuchon 2008, 10; Qudrat-I Elahi und Rahman 2006, 476). Um Verwirrungen und Missverständnisse zu vermeiden, werden beide Begriffe im Folgenden definiert und voneinander abgegrenzt.

Der Ausdruck Mikrokredit wird als die Vergabe von sehr kleinen Geldbeträgen an Kleingewerbebetreibende definiert (Rittershofer 2009, 641). Mikrokredite sind entstanden, um denjenigen Menschen eine finanzielle Dienstleistung zu gewähren, welche diese aufgrund ihres geringen Einkommens nicht von regulären Banken erhalten würden (van Maanen 2004, 17). So hat die Mikrokreditbewegung es geschafft, die Barriere zwischen der geringverdienenden Bevölkerung und den Finanzmärkten zu überwinden und somit den Armen den Zugang zu Krediten zu ermöglichen (Woller 2002a, 301). Den Grund dafür, warum reguläre Banken häufig nicht in Gemeinden mit geringem Einkommen investiert haben, sehen Armendáriz und Morduch (2010, 8) zum einen in einem Informationsmangel der Finanzinstitutionen über die arme Bevölkerung als potentielle Kunden. Zum anderen verfüge dieser Bevölkerungsanteil häufig nicht über ausreichendes Vermögen zur Absicherung des Kredites, was von den Finanzinstitutionen als großes Risiko empfunden wird (ebd.).

Angeboten werden Mikrokredite von sogenannten Mikrofinanzinstitutionen (*MFI*) (Rittershofer 2009, 641). In ihren Anfängen hatten diese das ausdrückliche Ziel, mithilfe der Mikrokredite die Armut zu reduzieren und eine soziale Veränderung zu bewirken (Armendáriz und Morduch 2010, 15), da die Nutzer mittels der Kredite Einkommen

generierende Organisationen aufbauen bzw. ausbauen sollten (Felder-Kuzu 2008, 18–19). Diese Denkhaltung, Mikrokredite als ein Armutsreduktionsinstrument für die Ärmsten der Armen zu sehen, wird in der Fachwelt als sogenannter *poverty lending approach* bezeichnet (Robinson 2001). Die Zielgruppe von MFIs waren von Anfang an insbesondere Frauen, wobei diese Fokussierung auch heutzutage noch oft vertreten ist (Mersland und Strøm 2011, 16).

Im Laufe der Zeit haben *MFI*s erkannt, dass ihre Kunden von einer breiteren Finanzproduktpalette profitieren können (Armendáriz und Morduch 2010, 15). So sind *MFI*s in ihrem Entwicklungsprozess nicht nur effizienter und größer geworden, sondern haben auch ihr Produktportfolio erweitert (Sengupta und Aubuchon 2008, 13). Analog zu dieser Weiterentwicklung der *MFI*s hat sich auch die Benennung verändert und der breiter gefasste Terminus Mikrofinanz ist entstanden (Armendáriz und Morduch 2010, 15; van Maanen 2004, 17).

Nach Robinson (2001, 42) umfasst der Mikrofinanzbegriff alle Arten von finanziellen Dienstleistungen, die einkommensschwachen Haushalten und Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Felder-Kuzu (2008, 18) führt neben Mikrokrediten Geldanlagemöglichkeiten, Mikroversicherungen und die Möglichkeit, Überweisungen zu tätigen, als Mikrofinanzdienstleistungen auf. Eine breitere Definition des Ausdrucks Mikrofinanz liefert Ledgerwood (1999, 1), welche Mikrofinanz als einen Entwicklungsansatz definiert, der neben den finanziellen Dienstleistungen auch soziale Angebote, wie betriebswirtschaftliche Schulungen oder die Bildung von Solidargruppen, umfasst.

Im Zuge der Veränderung des Fachterminus ist gleichzeitig eine Wandlung der Orientierung von *MFI*s zu verzeichnen gewesen (Armendáriz und Morduch 2010, 15). So bieten *MFI*s ihre Leistungen infolgedessen auch weniger armen Menschen an und streben danach, sich als wirtschaftlich orientierte, regulierte Finanzinstitutionen zu etablieren (ebd.). Diese Fokussierung auf das etwas besser verdienende Klientel unter den unternehmerisch aktiven Armen, einhergehend mit der Bedeutungsgewinnung der finanziellen Tragfähigkeit der Mikrofinanzprogramme, wird in der Fachwelt als sogenannter *financial system approach* bezeichnet (Robinson 2001). Der *financial system approach* stellt einen gewissen Gegenpol zum *poverty lending approach* dar, er hat diesen jedoch nicht verdrängt. Vielmehr gibt es Befürworter beider Denkhaltungen, die miteinander darüber im Disput stehen, welche Orientierung von Mikrofinanzinstitutionen zu bevorzugen sei (Hermes und Lensink 2007, F7).

Beide Denkhaltungen teilen jedoch das Ziel, der einkommensschwachen Bevölkerung Finanzdienstleistungen zugänglich zu machen (Robinson 2001, 7).

Zusammenfassend kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass der Begriff Mikrofinanz den Begriff Mikrokredit umspannt. Während es bei Mikrokrediten im weitesten Sinne um alle die Vergabe von Kleinstkrediten betreffende Akteure und Institutionen geht, beschreibt Mikrofinanz in Anlehnung an Ledgerwood (1999,1) darüber hinaus einen Entwicklungsansatz, der neben finanziellen auch soziale Dienstleistungen umfasst. In der vorliegenden Arbeit soll dieser letzten Definition des Mikrofinanzbegriffes gefolgt werden, da es sinnvoll erscheint, eine möglichst breit gefasste Definition zu verwenden.

Des Weiteren lässt sich sagen, dass sich mit den Jahren nicht nur die Begriffsbeschreibung verändert hat, sondern sich auch zwei verschiedene Denkhaltungen entwickelt haben. So existiert auf der einen Seite die Denkweise des *poverty lending approachs*, die sich auf das Konzept, Kredite als Armutsreduktionsinstrument anzubieten, fokussiert (Hermes und Lensink 2007, F7). Auf der anderen Seite hat sich allmählich aber auch der *financial system approach* herausgebildet, welcher die Bedeutung der finanziellen Tragfähigkeit der Mikrofinanzprogramme betont (ebd., F6).

2.2 Entstehungskontext und Entwicklungsverlauf

Es existieren auseinandergehende Meinungen über den Entstehungsort und den Entstehungszeitpunkt des Mikrofinanzwesen (Felder-Kuzu 2008, 21). Konsens herrscht jedoch darüber, dass der Ansatz, Geld an die einkommensschwache Bevölkerung zu verleihen, nicht erst im Zuge der Mikrofinanzrevolution entstanden ist (Armendáriz und Morduch 2010, 67; Mersland und Strøm 2011, 11; Seibel 2013, 40). So verfügte diese Bevölkerungsschicht auch schon vorher über diverse Zugänge zu finanziellen Dienstleistungen.

Ein Beispiel dafür sind sogenannte private Geldverleiher, welche Bedürftigen die Möglichkeit bieten, sich geringe Geldbeträge zu leihen (Mersland und Strøm 2011, 11; Robinson 2001, 7). Daneben existieren in vielen Ländern sogenannte *Rotating Savings and Credit Association* (RoSCAs), rotierende Gruppenkredite, welche auf dem Prinzip der gemeinsamen Bündelung der Ressourcen mehrerer Individuen basieren (Armendáriz und Morduch 2010, 69–79).

Trotz der Uneinigkeit über den Ursprung des Mikrofinanzwesens herrscht unter vielen Experten Einigkeit darüber, dass das moderne Mikrofinanzwesen auf die Mitte der 1970er Jahre

datiert werden kann (Felder-Kuzu 2008, 27). Das Aufkommen der modernen Mikrofinanzbewegung zu dieser Zeit wird häufig damit begründet, dass die vom Staat geförderten ländlichen Kreditprogramme, die zwischen den 1950er und 1960er Jahren in vielen Entwicklungsländern eingesetzt wurden, vielfach scheiterten und dadurch weiterhin ein großer Bedarf an Finanzmöglichkeiten für die Armen bestand (Mersland und Strøm 2011, 10–11; Robinson 2001, 59).

Als einer der berühmtesten Mikrofinanzpioniere der 1970er Jahre gilt Muhammad Yunus, obwohl andere, wie beispielsweise David Bussau und Al Whittaker, bereits vor ihm auf diesem Gebiet tätig waren (Mersland und Strøm 2011, 10).

Muhammad Yunus identifizierte in den 1970er Jahren den fehlenden Zugang zu Kreditmöglichkeiten zu angemessenen Preisen als eine Ursache von Armut (Sengupta und Aubuchon 2008, 10). Um dieser entgegenzuwirken, startete er 1976 einige Pilotprojekte, innerhalb derer er Geld aus seinem eigenen Vermögen an einkommensschwache Haushalte verlieh (Armendáriz und Morduch 2010, 12). Nachdem seine Projekte erfolgreich waren, gründete er, auf diesem Konzept aufbauend, 1976 die Grameen Bank. Diese ermöglichte einem größeren Publikum den Zugang zu verhältnismäßig günstigen Krediten (Armendáriz und Morduch 2010, 11; Duflo 2013, 105; Ledgerwood 1999, 2).

Eine hohe Rückzahlungsquote zeigte, dass Geldverleihen an Arme, entgegen der in der Finanzwelt dominierenden Annahme, profitabel sein kann (Morduch 1999, 1573; Sengupta und Aubuchon 2008, 14–15). Dadurch begann sich dieser Ansatz in der Welt zu verbreiten und eine Expansion von *MFIs* auszulösen (ebd.). Diese wird in Fachkreisen als *Mikrokredit* bzw. *Mikrofinanz Revolution* betitelt (Robinson 2001; Seibel 2013; Sengupta und Aubuchon 2008, Woller 2002a). Anzumerken ist hierbei, dass die Zeitspanne der *Mikrofinanz Revolution* von unterschiedlichen Experten verschieden festgelegt ist. So umspannt sie nach Robinson (2001) die 1980er und 1990er Jahre, andere Experten, wie beispielsweise Seibel (2013), geben kein genaues Zeitfenster an und Woller (2002) nimmt eine Einteilung in zwei *Mikrofinanz Revolutionen* vor. Diesen unterschiedlichen Beschreibungen liegt jedoch zugrunde, dass sie eine in vielen Ländern Ende des 20. Jahrhunderts auftretende Phase beschreiben, innerhalb derer der einkommensschwachen Bevölkerung in Entwicklungsländern erstmals in größerem Ausmaß der Zugang zu finanziellen Mitteln ermöglicht wurde. Des Weiteren verweisen Brau und Woller (2004) darauf, dass das vorantreibende Ziel dieser Bewegung die Armutsreduktion darstellt. Durch den internationalen Microcredit Summit im

Jahr 1997 nahm die Popularität der Mikrofinanzbewegung in der Öffentlichkeit zu (Mcguire und Conroy 2000, 93). Im Zuge dessen erreichte sie in den 1990er Jahren das Bewusstsein von Regierungen, Spendenorganisationen und Meinungsführern auf der ganzen Welt und rückte infolgedessen in den Mittelpunkt der Entwicklungsdebatte (ebd., 92). Von diesem Zeitpunkt an wurde das Mikrofinanzwesen auch in der Öffentlichkeit nicht mehr nur als einfache Finanzquelle für die Armen betrachtet, sondern hat sich vielmehr zu einer Schlüsselstrategie der Armutsreduktion entwickelt (Bateman und Chang 2012, 13; Mcguire und Conroy 2000, 92).

Im Verlauf der Mikrofinanzbewegung und der damit steigenden Popularität des Fachgebietes sind neben den positiven jedoch auch viele kritische Betrachtungen des Mikrofinanzwesens entstanden (Hermes und Lensink 2011, 875; Hudon und Sandberg 2013, 562; Mcguire und Conroy 2000, 90). Einige davon werden im folgenden Abschnitt skizziert.

2.3 Kritik

Da die Kritiken an der Mikrofinanzidee zahlreich sind, erhebt die folgende Passage keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr soll ein kurzer Einblick in vorhandene Vorwürfe am Mikrofinanzwesen gegeben werden, um der kontroversen Betrachtung dieses Ansatzes gerecht zu werden.

Ein Großteil der Kritik am Mikrofinanzwesen begann laut Hudon und Sandberg (2013, 562) im Jahr 2007, welche in diesem Zusammenhang auf Lewis (2008) und Rhyne und Guimon (2007) verweisen. In diesem Jahr wurde entdeckt, dass die mexikanische *MFI Compartamos* ihren Kreditnehmern einen ausbeuterischen Zinssatz von nahezu 100 Prozent abverlangte.

Eine an diesen Vorwurf anknüpfende Kritik des Mikrofinanzwesens ist die generelle Zuschreibung der Verwendung von ausbeuterischen Methoden, welche die Mikrokreditnehmer in sogenannte Schuldenfallen treibe (Harper 2005; Hulme und Arun 2011). Im Jahr 2010 ist es in Indien aufgrund solcher Schuldenfallen zu Selbstmorden von mindestens 30 Mikrokreditnehmerinnen innerhalb eines Monates gekommen, da diese ihre Zinsen über einen längeren Zeitraum nicht mehr begleichen konnten (Blume 2010a, 2010b; Kazim 2010).

Zuletzt soll an dieser Stelle noch auf die in der Fachwelt bestehende allgemein gehaltene Kritik der Wirksamkeit von Mikrofinanzinstitutionen hingewiesen werden (Hermes und Lensink 2011, 875; Mcguire und Conroy 2000, 94). Einige Experten bezweifeln, dass das Mikrofinanzwesen überhaupt für eine Verbesserung der Lebensbedingungen der Nutzer

sorgt und sehen in ihm keine wirksame Methode der Armutsreduktion (Bateman und Chang 2012, 13; Ellerman 2007; Meyer 2007).

3 Organisationsformen

In diesem Kapitel wird zunächst der Begriff NPO definiert und es werden die Besonderheiten dieser Organisationsform aufgezeigt. Daran anschließend werden die im Mikrofinanz-Sektor vorkommenden Organisationsformen beschrieben und es wird im speziellen eine Differenzierung zwischen *NGO MFIs* und *SOF MFIs* vorgenommen.

3.1 Definition und Besonderheiten von *NPOs*

Als Pioniere der Mikrofinanzbewegung gelten *NGOs* (Armendáriz und Morduch 2010, 15), welche laut Salomon und Anheier (1992, 129) eine spezielle Untergruppe von *NPOs* sind. Im Laufe der Mikrofinanzrevolution ist auf Seiten der Praktiker die Forderung nach einer Wandlung der *NGO MFI*s in private, *SOF* Finanzinstitutionen entstanden (Fernando 2004; Hishigsuren 2006; Ledgerwood und White 2006). Diese Umwandlung wird als Transformationstheorie bezeichnet, welche im anschließenden Kapitel genauer beschrieben wird. Zuvor wird jedoch der Begriff *NPO* definiert.

Zunächst ist es wichtig festzuhalten, dass keine einheitliche Terminologie für den Nonprofit-Sektor existiert (Helmig und Boenigk 2012, 9) und analog auch keine einheitliche Definition für *NPOs* besteht (Salamon und Anheier 1992). Dies ist vermutlich zum einen auf die große Diversität des Nonprofit-Sektors (Boris und Steuerle 2006, 66; Salamon und Anheier 1992, 126) und auf nationale Unterschiede der Branche zurückzuführen (Kerlin 2006). Zum anderen kann auch der Blickwinkel, aus welchem heraus *NPO*s definiert werden, eine Rolle spielen.

Eine weit verbreitete, allgemein gefasste Definition von *NPOs* beschreibt diese als Organisationen, welche einen von der Gesellschaft anerkannten gemeinnützigen Zweck – eine soziale Mission – erfüllen, ohne dabei das Ziel der Profitgenerierung zu verfolgen (Ben-Ner 1994; Drucker 1990; McFarlan 1999). Nach dieser Definition zeichnen sich *NPOs* vor allem durch ihren gemeinnützigen und nicht profitorientierten Charakter aus.

Eine detailliertere Definition von *NPOs* liefern Salamon und Anheier (1992, 135-136) mit ihrer häufig und international angewendeten, an operativen Kriterien ausgerichteten, Begriffsbestimmung. Nach dieser müssen *NPOs* formell strukturiert, unabhängig vom Staat

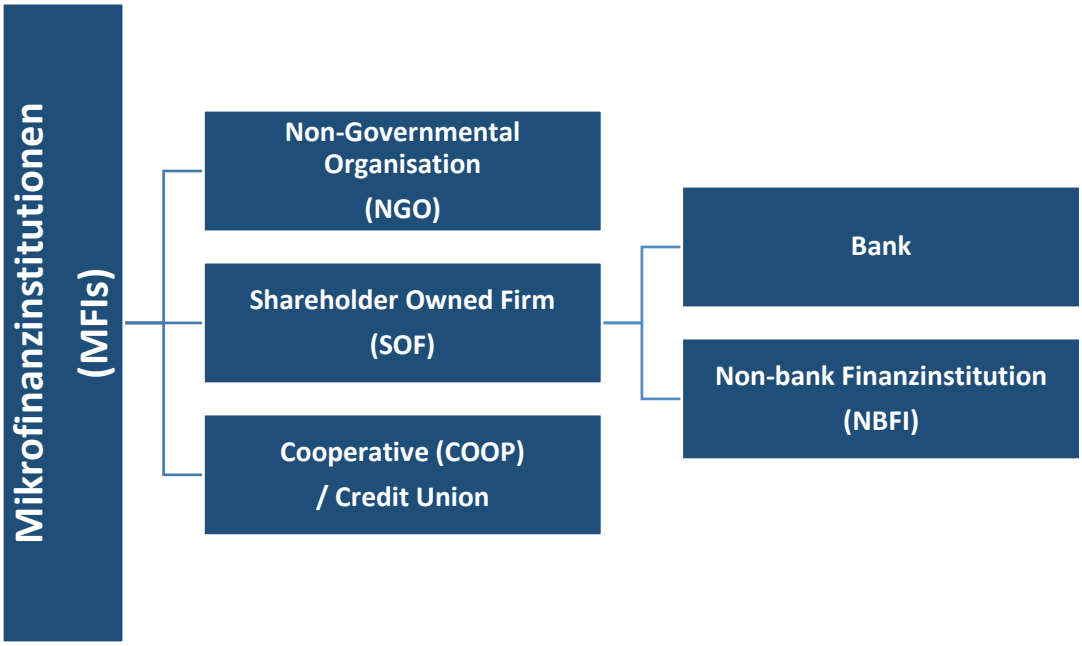
und nicht gewinnorientiert sein, eine selbständige Verwaltung haben sowie einen gewissen Grad an Freiwilligkeit aufweisen (ebd.).

Die vorliegende Arbeit betrachtet *NPOs* als Organisationen, die einen gemeinnützigen Zweck verfolgen und nicht darauf ausgelegt sind, Profite zu erzielen. Neben diesen Eigenschaften grenzen sich *NPOs* noch durch weitere Merkmale, wie beispielsweise steuerliche Unterschiede, von anderen Organisationsformen ab. In Anbetracht der limitierten Länge der vorliegenden Arbeit kann jedoch an dieser Stelle nicht genauer darauf eingegangen werden. Dafür erscheint es im Kontext dieser Arbeit sinnvoll, die unterschiedlichen, im Mikrofinanz-Sektor agierenden Organisationsformen genauer zu betrachten und die *NGO MFI* von der *SOF MFI* abzugrenzen, was im nachstehenden Abschnitt geschieht.

3.2 Organisationsformen von *MFI*s

Ebenso wie der Nonprofit-Sektor setzt sich der Mikrofinanz-Sektor aus einer Vielzahl verschiedener Organisationsformen zusammen (Hartarska 2005, 1628). In diesem Zusammenhang fällt auf, dass die von den Experten verwendeten Begriffe hinsichtlich der Organisationsformen verschieden sind. Sie sprechen unter anderem von *Ownership*, *MFI type*, oder *Legal status* (Siehe Anhang A). In dieser Arbeit wird aus benannten Gründen der Begriff Organisationsform verwendet. Als im MFI-Sektor vorkommende Organisationsformen werden zumeist die Ausprägungen *NGO*, *Bank*, *Non-bank Finanzinstitution (NBFI)* sowie *Cooperative (COOP),* zu Deutsch Genossenschaften, benannt (Siehe Abbildung 1). Hierbei können *Non-bank Finanzinstitutionen* und *Banken* zur Organisationsform *SOF* zusammengefasst werden (Mersland 2009, 470). Da die Transformationstheorie eine Wandlung der *NGO MFI*s in *SOF MFIs* fordert, werden in der vorliegenden Arbeit diese zwei Organisationsformen betrachtet, wobei *COOPs,* als Sonderform, ausgeklammert werden.

Abbildung 1: Organisationsformen von *MFIs*



3.2.1 Definition *NGO* und *SOF*

Die Abkürzung *NGO*, welche aus dem Englischen kommt, wird mittlerweile auch häufig in der deutschen Sprache verwendet und ist nach dem zweiten Weltkrieg von den Vereinten Nationen geprägt worden (Martens 2002, 271-272). Obwohl der Fachterminus *NGO* zu einem innerhalb der akademischen Welt allgemein akzeptierten Ausdruck avanciert ist, besteht trotzdem keine einheitliche Definition (ebd.). Der Begriff *NGO* wird in den meisten Mikrofinanzschriften nicht definiert und zum Teil werden die Termini *NGO* und *NPO* synonym verwendet. In Anlehnung an Salomon und Anheier (1992, 129) soll hier davon ausgegangen werden, dass *NGOs* eine besondere Form von *NPOs* sind, die sich mit der Förderung der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung befassen. Diese Definition scheint angebracht, da das Mikrofinanzwesen Kleinunternehmer fördert und die Lebensumstände der ärmeren Bevölkerung verbessern will.

Um den Begriff *SOF* zu definieren erscheint es zunächst sinnvoll den Begriff *Shareholder* zu erläutern. *Shareholder* sind eine oder mehrere Personen und/oder Organisationen, welche einen Anteil eines Unternehmens besitzen (Black, Hashimzade und Myles 2013). Aufgrund ihres Anteils an der Firma haben *Shareholder* eine gewisse Kontrolle über die Organisation, können entscheiden, wie die Gewinne der Organisation verwendet werden und können ihre Privilegien an andere veräußern (Mersland 2009, 470). Darüber hinaus können *Shareholder*

sowohl profitorientiert denken als auch einen sozialen Hintergrund haben, was die Ausrichtung der ihnen anteilig gehörenden Organisation beeinflussen kann (ebd.).

In dieser Arbeit werden unter dem Begriff *SOF* in Anlehnung an die aufgezeigten Merkmale diejenigen Organisationen verstanden, an welchen eine oder mehrere, auch profitorientierte, Individuen oder Unternehmen Anteile besitzen und aufgrund dessen eine gewisse Kontrolle und einen Einfluss auf die Organisation ausüben können.

3.2.2 Merkmale von *NGO MFI*s und *SOF MFIs*

Betrachtet man *NGO MFI*s und *SOF MFIs* im Vergleich, ergeben sich einige Besonderheiten aus der jeweiligen Organisationsform.

Nach Jamali (2003) verfügen *NGOs* über eine bessere Möglichkeit, die arme Bevölkerung zu erreichen, als *SOFs*, da sie ein großes Knowhow auf diesem Gebiet und eine generelle Nähe zu diesem Bevölkerungsanteil aufweisen. Diese größere Chance von *NGOs*, tatsächlich die arme Bevölkerung zu erreichen, sieht auch Dichter (1996), der damit argumentiert, dass *NGOs* ihre soziale Rolle dem finanziellen Aspekt überordnen. So verfolgen *NGO MFI*s die soziale Mission der Armutsreduktion, wohingegen *SOFs* mit profitorientierten Shareholdern auch an einer Profitgenerierung interessiert sind. Diesen bedeutenden Unterschied erkennen auch Kritiker der Transformationstheorie an, die davon ausgehen, dass eine Transformation von *NGO MFI*s in *SOF MFIs* einen sogenannten *mission drift* mit sich bringen könnte (Woller 2002b), welcher in Kapitel 4.2 beschrieben wird. Des Weiteren besteht bei *SOFs* die Gefahr der Enteignung von denjenigen Shareholdern, welche einen Minderheitsanteil einer Organisation besitzen (Périlleux, Hudon und Bloy 2011). *NPOs*, und folglich auch *NGOs*, weisen laut Fama und Jensen (1983, 318) hingegen keinen veräußerlichen Anspruch auf.

Der Nonprofit-Status birgt allerdings auch einige Limitationen für *MFI*s. So ist es *NGO MFI*s in vielen Ländern nicht erlaubt, Geldanlagemöglichkeiten wie Sparkonten anzubieten (Baruah 2010, 982). *SOFs* können dies im Gegensatz dazu jedoch schon. Außerdem wird *SOFs* häufig die Möglichkeit zugeschrieben, eine größere Auswahl an besserem Service für ihre Klienten anbieten zu können (Mersland 2009, 469). Hinzu kommt eine gewisse Abhängigkeit von *NGOs* gegenüber ihren Geldgebern, da sich *NGOs* hauptsächlich durch private Spenden und durch Subventionen vom Staat finanzieren (Edwards und Hulme 1996). Diese Geldgeberabhängigkeit besteht bei *SOFs* nicht in gleichem Maße (ebd.). Laut einigen Experten profitieren *SOF MFIs* zudem von einer verbesserten *Corporate Governance*, da sie

sich in Privatbesitz befinden (Campion und White 2001, 8). Die *Corporate Governance* bezeichnet in der Wirtschaftswelt ganz allgemein den Prozess der Steuerung und Kontrolle einer Organisation (Black, Hashimzade und Myles 2013). Zuletzt wird *SOF MFIs* ein größerer Haftungsumfang und eine größere Reichweite nachgesagt (ebd. 10-11).

Aufgrund der zugeschriebenen Limitationen von *NGO MFIs* ist die Transformationstheorie entstanden, welche im nachstehenden Kapitel behandelt wird.

4 Transformationstheorie

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Transformationstheorie. In einem ersten Schritt wird dafür ganz allgemein der Transformationsansatz des Mikrofinanzwesens beschrieben. Im zweiten Schritt wird die der Transformationstheorie zugrunde liegende Kritik des *mission drift* skizziert.

4.1 Konzept

Ende der 1980er Jahre ist der Transformationsansatz im Mikrofinanz-Sektor entstanden. Er ist ein Konzept der Umwandlung von *NGO MFIs* in regulierte Finanzinstitutionen (Campion und White 2001, 3; Hishigsuren 2006, 3) mit einer *SOF* Organisationsform (Fernando 2004, 3). Er stellt einen der zentralen Bestandteile des Kommerzialisierungstrends der Mikrofinanzbranche dar (Frank, Lynch und Schneider-Moretto 2008, 22). Denn obwohl eine Transformation nicht von allen *MFI NGOs* durchgeführt wurde, ist der Transformationsansatz eines der wichtigsten strategischen Ziele vieler als *MFI* agierender *NGOs* (Campion und White 2001, 3). Er beschreibt einen Wandel innerhalb der Mikrofinanzindustrie, bei welchem sich *MFI*s weg von der sozialen Bewegung hin zur Integration des Mikrofinanzwesens in den formalen Finanzsektor bewegen (Ledgerwood und White 2006, xxv). Diese Veränderung wird von Fachleuten auch häufig als Paradigmenwechsel betitelt (Campion und White 1999; Robinson 2001), wobei es sich um eine Verschiebung weg vom *poverty lending approach* hin zum *financial system approach* handelt.

MFI Transformationen können in vielerlei Hinsicht stattfinden, beispielsweise bei der Wandlung einer staatlich geführten *MFI* in eine *SOF MFI*. In dieser Arbeit wird unter dem Transformationsbegriff jedoch nur die spezielle Umwandlung von *NGO MFI*s in regulierte *SOF MFIs* verstanden. Alle anderen Transformationen werden an dieser Stelle ausgeklammert.

Wie bereits in Kapitel 2.1 beschrieben, ist die *MFI Revolution* aus dem Bedürfnis heraus entstanden, der ärmeren Bevölkerung den Zugang zu Finanzmitteln zu ermöglichen, welcher ihnen von regulären Finanzanbietern verwehrt wurde. So scheint es nicht verwunderlich, dass die Wegbereiter des Mikrofinanzwesens keine kommerziellen Banken, sondern *NGOs* waren (Armendáriz und Morduch 2010, 15; Chahine und Tannir 2010, 441; Lauer 2008, 2). Diese Pioniere des Mikrofinanzwesens stießen jedoch aufgrund ihrer Organisationsform an einem gewissen Punkt an ihre Grenzen. Auf der einen Seite erkannten *MFI NGOs* die Notwendigkeit, effizienter zu werden, ihren Marktanteil zu vergrößern und weitere Angebote in ihr Repertoire aufzunehmen (Christen 2001). Mit diesen Veränderungen wollten sie dem steigenden Konkurrenzkampf, welcher der zunehmenden Popularität des Mikrofinanzwesens im Zuge der Mikrofinanzbewegung geschuldet war, gerecht werden (Christen 2001). Auf der anderen Seite war es *NGO MFI*s aber aufgrund ihrer Organisationsform in vielerlei Hinsicht nicht möglich, diese Anforderungen zu erfüllen. So ist es *NGOs* beispielsweise, wie bereits in Kapitel 3.2.2 beschrieben, in vielen Ländern nicht erlaubt, ihren Kunden Sparangebote anzubieten und dadurch ihr Angebot zu vergrößern (Baruah 2010, 982). Als weiteres großes Problem von *NGO MFI*s wird deren häufig nicht vorhandene finanzielle Tragfähigkeit und damit zusammenhängende Zukunftssicherheit gesehen (Chahine und Tannir 2010, 444).

An diesen auseinandergehenden Bedürfnissen und Möglichkeiten setzt der Transformationsansatz an. Mit der ersten Transformation der in Bolivien ansässigen *NGO* Prodemo zur *SOF* BancoSol im Jahr 1992 offenbarten sich laut Ledgerwood und White (2006, xxv) neue Perspektiven für den Mikrofinanz-Sektor und eine große Debatte innerhalb der Mikrofinanzgemeinschaft wurde angeregt.

Die Merkmale von *SOF MFIs*, die laut der Unterstützer der Transformationstheorie für eine Wandlung der Organisationsform sprechen, wurden in Kapitel 3.2.2 beschrieben. Diese Argumente besagen, dass *SOF MFIs* einen gesteigerten Zugang zu kommerziellem Kapital haben, eine größere Auswahl an besseren Produkten aufweisen, auch Spardienstleistungen in ihr Angebot mit aufnehmen dürfen, nicht mehr abhängig von ihren Geldgebern sind, ihre Reichweite und ihren Haftungsumfang vergrößern sowie von einer verbesserten *Corporate Governance* profitieren. (Campion und White 1999; Hishigsuren 2006; Ledgerwood und White 2006).

Neben diesen scheinbar positiven Auswirkungen der Transformation von *NGO MFI*s in *SOF MFI*s sind jedoch auch kritische Betrachtungen entstanden. So glauben viele Skeptiker, dass die durch die Transformation stattfindende Kommerzialisierung des Mikrofinanzwesens dazu führen wird, die soziale Mission der Armutsreduktion durch Gewinnmotive zu ersetzen (Ledgerwood und White 2006). Dies ist der sogenannte *mission drift*, auf welchem im folgenden Kapitel der Fokus liegt.

4.2 Kritik: *mission drift*

Zunächst einmal lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass neben dem Vorwurf des *mission drift* auch andere Kritiken am Transformationsansatz bestehen. Beispielsweise die Kritik der durch die Transformation entstehenden unverhältnismäßig hohen Kosten (Ledgerwood und White 2006, xxxvii). Da in dieser Arbeit jedoch *NGO MFI*s mit *SOF MFI*s in Bezug auf ihre soziale Performance und die damit zusammenhängende Missionserfüllung verglichen werden, steht hier die Kritik des *mission drift* im Vordergrund.

Der *mission drift* wird von Lauer (2008, 16) als ein potentielles Risiko von Transformationen angesehen. Auch Frank, Lynch und Schneider-Moretto (2008, 4) weisen darauf hin, dass einige Experten der Mikrofinanzindustrie den Transformationsansatz mit einem *mission drift* gleichsetzen. So stellt die Annahme, dass mit der Transformation auch ein *mission drift* stattfindet, eine weitverbreitete Sorge unter Experten dar (Casselman und Sama 2013, 438). Was wird also genau unter einem *mission drift* verstanden?

Als *mission drift* wird in der Mikrofinanzbranche nach Cull et al. (2007) das Phänomen betitelt, bei welchem sich *MFI*s von ihrem ursprünglichen Ziel – die ärmste Bevölkerung zu bedienen – wegbewegen, hin zu dem Bestreben, den kommerziellen Erfolg zu optimieren. Frank, Lynch und Schneider-Moretto (2008, 5) definieren *mission drift* etwas detaillierter als eine Abwanderung der *MFI*s von ihrer ursprünglichen Mission – gering verdienende Menschen zu versorgen und Armut zu reduzieren – hin zu einer Profitmaximierung aufgrund der Fokussierung auf besser verdienendes Klientel und der Forderung nach höheren Zinssätzen.

Beim *mission drift*[3] verändert sich also die soziale Orientierung einer MFI hin zu einer profitorientierten Ausrichtung.

[3] Ob bei transformierten *MFI*s tatsächlich ein *mission drift* zu verzeichnen ist, kann an dieser Stelle aufgrund der Limitation des Umfangs der vorliegenden Arbeit nicht geklärt werden. Für weiterführende Literatur sei

5 Performance

In diesem Kapitel wird die Performance von *MFI*s beschrieben. Zunächst wird dafür eine Unterscheidung zwischen der finanziellen und der sozialen Performance von *MFI*s vorgenommen. Danach wird auf Operationalisierungen der sozialen Performance eingegangen.

5.1 Performance in *MFI*s

Performance wird in der Wirtschaft als das „Maß für die Erfüllung einer vorgegebenen Leistung" gesehen (Roberts, Mosena und Winter 2010, 2328). Der Prozess, bei dem festgestellt wird, ob das vorgegebene Ziel erfüllt wurde, wird als *Performance Measurement* bezeichnet (ebd., 2329).

Für *MFI*s lässt sich zunächst feststellen, dass diese im Gegensatz zu normalen Finanzinstitutionen neben einer finanziellen Funktion auch eine soziale Funktion aufweisen (Brau und Woller 2004, 14). So wollen *MFI*s auf der einen Seite Finanzdienstleistungen für die ärmere Bevölkerung anbieten (= soziales Ziel[4]), auf der anderen Seite versuchen *MFIs* aber auch finanziell tragfähig zu werden und so überlebensfähig zu bleiben (= finanzielles Ziel) (Ferro-Luzzi und Weber 2008, 4). In Fachkreisen wird diese Missions-Dualität *double bottom line* genannt (Brau und Woller 2004; Christen, Rosenberg und Jayadeva 2004; Frank, Lynch und Schneider-Moretto 2008; Simanowitz 2009). Um ihr gerecht zu werden, wird die Performance von *MFI*s analog in eine finanzielle und eine soziale Performance aufgeteilt.

Als finanzielle Performance wird in Anlehnung an Yaron (1992a) in dieser Arbeit das Ausmaß verstanden, zu welchem die gesamten Kosten der Leistungserbringung durch die Kunden finanziert werden. Sie wird häufig als sogenannte *Sustainability*, zu Deutsch Tragfähigkeit, bezeichnet. Die Messung dieser Tragfähigkeit von *MFI*s ist relativ eindeutig, da hierfür die Performancestandards der regulären Finanzinstitutionen übernommen werden können (Brau und Woller 2004, 14).

Für die soziale Performance von *MFI*s wurde in einer branchenweiten Arbeitsgruppe, der sogenannten *Social Performance Task Force,* eine seitdem häufig verwendete Definition festgelegt. Nach ihr ist die soziale Performance „the effective translation of an MFI's social

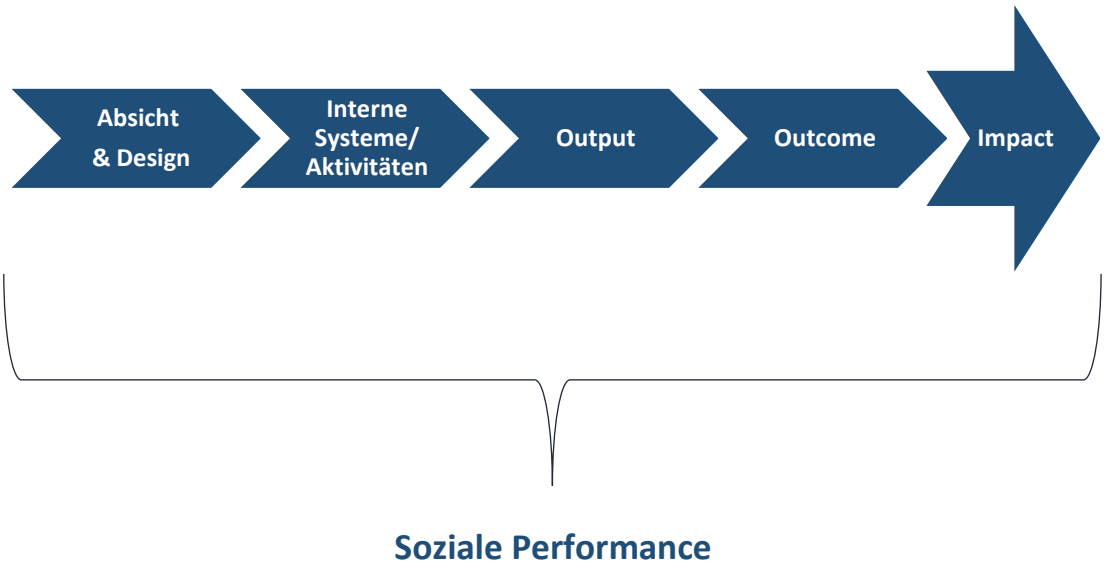
jedoch auf die Studien von Campion und White (2001), Christen (2001), Cull et al. (2007) sowie Mersland and Strøm (2010) verwiesen.

[4] Obwohl verschiedene *MFI*s eigene Ziele haben können, wird hier der Annahme von Armendáriz und Morduch (2010) gefolgt, dass *MFI*s zunächst einmal konstituiert wurden um der ärmeren Bevölkerung den Zugang zu finanziellen Mitteln zu ermöglichen und demnach auch eine soziale Mission verfolgen.

mission into practice in line with accepted social values“ (Reddy 2007, 1). Die soziale Performance von *MFI*s wird oft über verschiedene Dimensionen des *Outreach*, zu Deutsch der Reichweite, gemessen, welche im folgenden Kapitel genauer beschrieben wird.

Wichtig erscheint an dieser Stelle, eine Unterscheidung zwischen *Impact* und sozialer Performance vorzunehmen, da beide Begriffe im Zusammenhang mit *Performance Measurement* von *MFI*s häufig auftauchen und leicht verwechselt werden können. Nach Hashemi (2007, 3) bezeichnet *Impact* eine Zustandsveränderung der *MFI* Kunden, die direkt auf die Mikrofinanzprogramme zurückzuführen ist. Die soziale Performance hingegen betrachtet den gesamten Prozess, durch welchen diese Zustandsveränderung erzeugt wird, weswegen *Impact* nur ein einzelnes Element der breiter gefassten sozialen Performance darstellt (Sinha 2006, 4) (Siehe Abbildung 2).

Abbildung 2: Verlaufspfad der sozialen Performance



Quelle: Abbildung in Anlehnung an Hashemi (2007, 4)

Werden nun beide Performancearten zusammenhängend betrachtet, gehen einige Experten von einem sogenannten *trade-off*, zu Deutsch Zielkonflikt, zwischen diesen aus (Cull, Demirgüç-Kunt und Morduch 2007; Gonzalez und Rosenberg 2006). Dieser *trade-off* impliziert, dass eine größere Fokussierung der *MFI*s auf ihre Tragfähigkeit gleichzeitig den Spielraum der sozialen Missionserfüllung, die arme Bevölkerung zu erreichen, reduziert (Hermes, Lensink und Meesters 2011, 939). Als einer der ersten warnte bereits Morduch (2000) vor einer zu starken Vereinfachung der sogenannten Win-win Situation von *MFI*s und forderte weitere empirische Studien von der Fachwelt. Die Win-win Situation sagt aus, dass durch

das Angebot von Finanzdienstleistungen für die Armen gleichzeitig Profit gemacht werden kann und sowohl die Organisation als auch die Klienten von Mikrofinanz profitieren könnten. Da diese Arbeit den Fokus auf die soziale Performance gesetzt hat, wird hier nicht weiter auf den möglicherweise bestehenden Zielkonflikt der beiden Performancearten eingegangen. Aufgrund der hohen Präsenz dieses Themas vor allem in Politikkreisen (Hermes, Lensink und Meesters 2011, 938) erschien es jedoch trotzdem unentbehrlich, das mögliche Vorhandensein eines Zielkonfliktes[5] anzusprechen.

5.2 Operationalisierung der sozialen Performance

Für die Erfassung der sozialen Performance im Mikrofinanz-Sektor existiert eine Vielzahl verschiedener Messinstrumente, die sich auf unterschiedliche Perspektiven der sozialen Performance fokussieren (Hashemi 2007, 4). Der Ansatz von *CERISE*[6] erfasst die soziale Performance beispielsweise auf einer institutionellen Ebene, während die Messinstrumente von *CGAP*[7] oder der Grameen Bank auf einer Klienten-Ebene agieren (ebd.).

Drei Indikatoren, die häufig zur Messung der sozialen Performance herangezogen werden, sind Dimensionen des sogenannten *Outreach* (Copestake 2007, 1723). So verwenden auch die Studien, welche die Organisationsform von *MFI*s, im Speziellen *NGOs* und *SOFs,* in Verbindung mit deren Performance betrachten, verschiedene *Outreach* Dimensionen als Indikatoren zur Messung der sozialen Performance. Deswegen wird im Folgenden nur auf diese Operationalisierung der sozialen Performance eingegangen. Es bleibt jedoch anzumerken, dass *Outreach* nur einen Aspekt der sozialen Performance abbildet und darüber hinaus weitere Dimensionen existieren.

Schreiner (2002, 592) bezeichnet *Outreach* als den sozialen Nutzen der Mikrofinanz für das arme Klientel. Übersetzen kann man *Outreach* ins Deutsche mit dem Begriff Reichweite. So beschreibt der *Outreach* von *MFI*s zunächst einmal das Ausmaß, zu welchem *MFI*s in der Lage sind, einen großen Bereich abzudecken und infolge dessen eine große Anzahl an Kunden zu erreichen (Marr und Awaworyi 2012, 54). Dieser Faktor kann deswegen zur Messung

[5] Einen möglichen *trade-off* untersuchen beispielsweise folgende Studien: Cull et al (2007), Gonzalez und Rosenberg (2006) sowie Hermes et al. (2011).
[6] CERISE ist eine französische NPO welche Schulungen und Informationen in den Bereichen Mikrofinanz, ländliche Finanzierung und soziales Unternehmertum bietet.
[7] CGAP, die Consultative Group to Assist the Poor, ist eine internationale Partnerschaft von 34 Organisationen, welche eine finanzielle Inklusion – den Zugang zu Finanzdienstleistungen für die bisher vom Finanzsystem ausgeschlossenen – vorantreiben wollen.

der sozialen Performance genutzt werden, da angenommen wird, dass eine größere Reichweite von *MFI*s gleichzeitig auch eine höhere soziale Leistung mit sich bringt (ebd.).

Werden in der Fachwelt verschiedene Dimensionen von *Outreach* verwendet, wird zumeist auf Schreiner (2002) verwiesen, der sechs Aspekte von *Outreach* entwickelt hat, welche im Folgenden beschrieben werden.

Breadth (zu Deutsch Umfang):

Als *Breadth of Outreach* wird die Anzahl der Kunden verstanden (ebd., 595). In dieser Dimension können beispielsweise die Gesamtanzahl der Kreditnehmer oder Kunden, die Prozentzahl der Kunden mit nichtunternehmerischen Krediten oder die Anzahl der freiwilligen Sparer unter den Kreditnehmern gemessen werden.

Depth (zu Deutsch Tiefe):

Unter der *Depth of Outreach* versteht Schreiner (2002, 594) „the value that society attaches to the net gain of a given client." Dies kann unter anderem durch die Messung der durchschnittlichen Darlehenshöhe, der Prozentzahl an weiblichen Kunden und den prozentualen Kunden aus ländlicher Gegend operationalisiert werden.

Scope (zu Deutsch Rahmen):

Der *Scope of Outreach* ist die Anzahl der verschiedenen angebotenen Vertragsarten (ebd., 596). Er beinhaltet zum Beispiel die Anzahl der unterschiedlichen Kreditarten, die Anzahl der weiteren Finanzdienstleistungen, die verschiedenen Sparangebote sowie die Anzahl der Klienten, die drei oder mehr Produkte in Anspruch nehmen.

Cost (zu Deutsch Kosten):

In der *Cost of Outreach* Dimension werden die finanziellen Kosten der Dienstleistung abgebildet, wobei es sowohl um den Selbstkostenpreis als auch um die Transaktionskosten geht (ebd., 593). Operationalisiert wird dies beispielsweise durch die Anzahl der Tage, die gebraucht werden bis der Kredit zustande kommt oder die Anzahl der Kundenbesuche.

Worth (zu Deutsch Wert):

Als *Worth of Outreach* bzw. *Worth of Clients* wird der Zahlungswille der Kunden verstanden (ebd., 592). Konkret kann diese Zahlungsbereitschaft durch die Messung der Kundenbindungsrate, der Kreditausfallsrate und des Portfoliowachstums, welches auf Kunden zurückzuführen ist, erfasst werden.

6 Literaturdiskussion

In diesem Kapitel wird eine Literaturdiskussion durchgeführt. Anhand dieser sollen zum einen der aktuelle Stand der Forschung aufgezeigt sowie Lücken innerhalb der Forschung identifiziert werden. Zum anderen soll anhand der Literaturdiskussion die gestellte Forschungsfrage *, Welchen Einfluss hat die Organisationsform von Mikrofinanzinstitutionen auf ihre soziale Performance? '* beantwortet werden.

Als wichtigstes Einschlusskriterium der Studien diente hierbei deren Berücksichtigung der sozialen Performance sowie der Organisationsform der *MFI*. Nicht berücksichtigt wurden jedoch Forschungen, die zwar die Performance von *MFI*s und deren Organisationsform betrachten, innerhalb dieser Betrachtung jedoch keine Unterscheidung zwischen *NGO MFI*s und *SOF MFI*s erkennen lassen.

Die Literaturdiskussion gliedert sich in zwei Teile. Im ersten Teil werden Forschungen nach verschiedenen Forschungsschwerpunkten getrennt diskutiert (Kapitel 6.1 und 6.2). Im zweiten Teil werden die Ergebnisse der Literaturanalyse in Bezug auf die Forschungsfrage zusammengetragen und Forschungslücken aufgezeigt (Kapitel 6.3). Zur Veranschaulichung der Studienvergleiche befindet sich in Anhang C und Anhang D jeweils eine Tabelle, in der die diskutierten Forschungen und wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst sind.

6.1 Organisationsformen und soziale Performance

Die Frage des Zusammenhangs zwischen der Organisationsform von *MFI*s und deren Performance ist in der Mikrofinanzbranche im Zuge der Transformationstheorie aufgekommen. Das Hauptargument der Transformationsbefürworter ist eine Überlegenheit der Organisationsform *SOF* gegenüber der Organisationsform *NGO*. Die Unterstützer dieses Ansatzes stellen die Behauptung auf, dass *SOF MFI*s eine bessere Performance aufweisen als *NGO MFI*s. Umso erstaunlicher erscheint es, dass – bis dato – in der Mikrofinanzbranche nur sehr wenige empirische Untersuchungen existieren, die genau diesen Zusammenhang wissenschaftlich analysieren.

Als erste Autoren haben Mersland und Strøm (2008) in ihrer Studie ‚Performance and trade-offs in Microfinance Organisations – Does Ownership matter?' gezielt nach dem Zusammenhang zwischen *Ownership*, zu Deutsch Eigentümerschaft, und Performance gefragt. Dem gleichen Forschungsgenstand hat sich Tchakoute-Tchuigoua (2010a) in seiner Studie ‚Is there a difference in performance by the legal status of microfinance institutions?'

zugewandt. Beide Forschungen wurden in peer-reviewed Journals veröffentlicht, was auf eine ausreichend hohe Qualität der Studien hinweist.

An dieser Stelle fällt ins Auge, dass beide Studien verschiedene Begriffe für den in dieser Arbeit als Organisationsform betitelten Gegenstand wählen. Dennoch identifizieren beide Forschungen *NGO*s und *SOFs* als jeweilige Ausprägungen des *Ownership* bzw. des *legal status* und verfolgen das Ziel, einen Zusammenhang zwischen den Organisationsformen und der jeweiligen Performance zu untersuchen. Die Autoren sprechen die bestehende Diskrepanz zwischen der Unterstützung der Transformationstheorie seitens der Praktiker und der politischen Entscheidungsträger als hohen Relevanzfaktor für ihre Forschungen an. Außerdem benennen sie auch das Nichtvorhandensein von empirischen Belegen der Überlegenheit der *SOF* Organisationsform als weitere Legitimation ihrer Untersuchungen. Eine weitere Gemeinsamkeit der Studien ist die Feststellung der Multidimensionalität der Performance von *MFI*s, welche laut der Forscher unbedingt Berücksichtigung bei der Leistungsanalyse finden muss. Deswegen beziehen beide Studien sowohl die finanzielle als auch die soziale Performance in ihrer Analyse mit ein.

Hinsichtlich ihres Vorgehens sowie ihrer Ergebnisse in Bezug auf die soziale Performance lassen sich jedoch Unterschiede feststellen. Mersland und Strøm (2008) analysieren die Performance von *MFIs* in Anlehnung an Schreiner (2002) hinsichtlich der Outreach Dimensionen Cost, Depth, Breadth, Length und Scope. Sie stellen die Haupthypothese auf, dass *NGOs* eine sozialere Orientierung als *SOFs* aufweisen und infolgedessen die Dimensionen Scope (Anzahl der unterschiedlichen Finanzdienstleistungsarten), Length (Zeitrahmen zur Erbringung der Dienstleistungen) und Breadth (Anzahl der Kunden) bei *NGOs* niedriger als bei *SOFs* ausfallen müssten, jedoch die Dimension Depth (Armutslevel der Klienten) stärker ausgeprägt sein müsste und vice versa für *SOFs*. Ihre Ergebnisse bestätigen die Annahme, dass *NGOs* weniger Kunden erreichen (Breadth) und über ein kleineres Finanzdienstleistungsangebot verfügen (Scope). Ihre Vermutung hinsichtlich des Armutslevels der Klienten (Depth) weist in ihrer Analyse jedoch keine positive Signifikanz für *NGOs* auf. Generell identifizieren Mersland und Strøm (2008) nur für wenige Variablen in ihrer Studie eine Signifikanz und kommen insgesamt zu dem Ergebnis, dass die Organisationsform in ihren Ausprägungen *SOF* und *NGO* bei *MFIs* keinen Einfluss auf deren Performance habe. Diejenigen Dimensionen, die sich nach ihrer Analyse bei *SOFs* und *NGOs* dennoch signifikant unterscheiden, nämlich dass *SOFs* mehr Kunden erreichen würden (Breadth) und auch ein breiteres Produktangebot aufweisen (Scope), führen sie auf verschiedene Ursachen zurück.

Einerseits begründen sie die Differenz darin, dass *NGOs* in vielen Ländern die Limitation haben, keine Kapitaleinlagen sammeln zu dürfen und ihren Kunden folglich auch keine Sparkonten und Ähnliches anbieten können. Andererseits resultiere daraus auch, dass *NGO MFIs* insgesamt weniger Geldmittel zur Verfügung hätten, was sie in ihrer Größe und Reichweite, im Vergleich zu *SOF MFIs*, begrenze. Genau mit diesen Argumenten, nämlich der Möglichkeit, Kapitaleinlagerungen aufbauen und aufgrund dessen wachsen und die Produktpalette erweitern zu können, argumentieren Transformationsbefürworter gerade für eine Umwandlung. Somit bestätigen die beschriebenen Ergebnisse diese Aspekte der Transformationstheorie. Mersland und Strøm (2008) erkennen in ihnen allerdings keine die Transformationstheorie unterstützenden Argumente.

Stattdessen fordern sie eine Änderung der gesetzlichen Regelung, sodass *NGO MFIs* ebenfalls Kapitaleinlagerungen aufbauen und infolge dessen ihre Kundenanzahl vergrößern und ihre Produktpalette erweitern können, ohne ihre Organisationsform dafür verändern zu müssen.

Im Gegensatz zu Mersland und Strøm (2008) kommt Tchakoute-Tchuigoua (2010a) zu dem Ergebnis, dass *SOF MFIs* eine höhere soziale Performance aufweisen würden als *NGO MFIs*. Er wählt für seine empirische Untersuchung eine Differenzierung der Performance in vier verschiedene Dimensionen. Hierbei unterscheidet er die Portfolio Qualität, die *Profitability*, die soziale Performance, welche er in *Depth* und *Breadth* misst und die organisationale Performance.

Wie kommt es, dass die Studien unterschiedliche Ergebnisse für den Zusammenhang der Organisationsform mit ihrer sozialen Performance erzielen?

Bei genauerer Betrachtung erkennt man, dass die Autoren innerhalb der einen sozialen Performance Dimension, der *Breadth* Dimension, auf ein gleiches Ergebnis kommen. Beide Studien stimmen überein, dass *SOF MFIs* über eine größere Anzahl von Kunden verfügen als *NGO MFI*s. Ähnlich wie Mersland und Strøm (2008), die hier einen Zusammenhang mit der Kapitaleinlagerungsmöglichkeit und im Zuge dessen auch mit der Größe der Organisation erkennen, vermutet Tchakoute-Tchuigoua (2010a), dass dieses Ergebnis mit der unterschiedlichen Größe von *SOF MFIs* im Vergleich zu *NGO MFIs* zusammenhängt. Im Gegensatz zu Mersland und Strøm (2008) gibt er jedoch nicht an, womit die größere Größe von *SOF MFIs* begründet werden könnte.

Darüber hinaus lässt sich feststellen, dass die Studien in ihrer *Depth* Dimension unterschiedliche Indikatoren verwenden. Während Mersland und Strøm (2008) hier den prozentualen Frauenanteil und den durchschnittlich ausstehenden Kreditbetrag pro Klient erfassen, misst Tchakoute-Tchuigoua (2010a) das durchschnittliche Kreditsaldo per Kunden per Bruttonationaleinkommen. Die Ergebnisse in der *Depth* Dimension sind demnach zwischen den beiden Studien nicht vergleichbar, was eine unterschiedliche Interpretation in Bezug auf die soziale Performance zur Folge haben kann. Die unterschiedlichen Rückschlüsse auf den Zusammenhang zwischen der Organisationsform der *MFI*s und deren Performance sind folglich in diesem Fall unter anderem auf die Verwendung unterschiedlicher Performance Indikatoren zurückzuführen.

Weiterhin fällt auf, dass die Anzahl der Beobachtungen des Frauenanteils bei Mersland und Strøm (2008) relativ niedrig ausfällt, insbesondere bei *SOF MFIs* mit 19 Angaben, aber auch bei *NGO MFIs* mit 55 Angaben. Dies ist kritisch zu betrachten, da es sein könnte, dass ihre Ergebnisse in dieser Dimension nur auf einige *MFIs* zutreffen, nicht aber auf andere übertragen werden können. Demgemäß ist die Aussage von Mersland und Strøm (2008), dass *SOF MFI*s über eine ähnlich hohe Anzahl an weiblichen Kunden verfügen würden, mit Vorsicht zu betrachten.

Eine weitere Diskrepanz der Studien liegt in ihrer sich unterscheidenden Datengrundlage. Mersland und Strøm (2008) verwenden Informationen aus *Risk Assessment Reports* von fünf verschiedenen Rating Agenturen. Diese externen Ratings werden von den unabhängigen Agenturen kostenpflichtig angefertigt, um die Transparenz und Glaubwürdigkeit der *MFI*s zu unterstreichen. Obwohl dieses Ziel erstrebenswert ist, kann an dieser Stelle angenommen werden, dass vor allem (kleinere) *NGOs* nicht über genügend Geldmittel verfügen, um ein externes Rating zu finanzieren. So kann davon ausgegangen werden, dass die *NGOs*, welche sich eines solchen Ratings unterzogen haben, ohnehin diejenigen sind, welche eine eher kommerziellere Orientierung aufweisen. Tchakoute-Tchuigoua (2010a) nutzt hingegen Daten der MIX Datenbank. MIX ist eine online Plattform mit gesammelten internationalen Performancedaten von *MFIs*. Bei diesen Informationen handelt es sich jedoch um selbsterfasste Daten seitens der *MFI*s. Selbsterfasste Daten bergen das Risiko falscher Angaben, da *MFIs* versuchen könnten, sich besser dastehen zu lassen. Auch diese unterschiedlichen Datengrundlagen könnten somit das Ergebnis der zwei Studien unterschiedlich beeinflusst haben.

Abschließend plädieren beide Forschungen dafür, das Thema Organisationsform von *MFI*s und ihre Performance noch weiter und mit besseren und vollständigeren Daten zu untersuchen. Tchakoute-Tchuigoua (2010a) fordert als weitere Variable die geografische Region mit in die Forschung einzubeziehen. In seiner Studie ‚Microfinance Institutions performance. What matters about the interaction of location and legal status?' kommt er dieser Forderung nach und teilt die *MFIs* in die Regionen Afrika, Lateinamerika und Karibik sowie Osteuropa und Asien ein (Tchakoute-Tchuigoua 2010b). In dieser Untersuchung benutzt er die gleiche Datenbasis wie in seiner vorangegangenen und misst die soziale Performance mit denselben Indikatoren. Auch das Ergebnis hinsichtlich der sozialen Performance, nämlich dass *SOF MFIs* eine höhere soziale Performance aufweisen als *NGO MFIs*, ist dasselbe. Der Interaktionseffekt zwischen der Organisationsform und der geografischen Region hat dieser Studie zufolge keinen Einfluss auf die soziale Performance. Mersland und Strøm (2008) hingegen erachten es als sinnvoll, in zukünftigen Forschungen den Fokus auf *Governance-Mechanismen* zu richten, welche ihrem Anschein nach eine große Rolle im Zusammenhang mit *Ownership* und Performance spielen könnten.

6.2 *Corporate Governance* und soziale Performance

Die *Governance* bzw. *Corporate Governance,* ist ein Prozess der Steuerung und Kontrolle von Organisationen (Black, Hashimzade und Myles 2013). Der allgemeinen *Governance* Definition wird im Mikrofinanz-Sektor häufig noch der Aspekt der Zielerfüllung hinzugefügt. So definieren Mersland und Strøm (2009, 97) sowie Bassem (2009, 31) in ihren Studien *Governance* als ein Vorgehen, bei welchem es generell um die Umsetzung der Unternehmensziele geht. Hartaska (2005, 1628) versteht unter *Governance* im Mikrofinanz-Sektor noch spezieller „the mechanismus through which donors, equity investors and other providers of funds ensure themselves that their funds will be used according to the intended purposes". Spätestens seit Fama und Jensen (1983a, b) kann eine vergleichende Analyse der Performance zwischen verschiedenen Organisationsformen nicht ohne Berücksichtigung sogenannter *Governance-Aspekte* der Organisation getätigt werden, da sich die *Governance-Mechanism*en hinsichtlich der Organisationsform voneinander unterscheiden. Unter *Governance-Mechanismen* versteht man beispielsweise Aufsichtsrat Charakteristiken, Chief Executive Officer (CEO) Charakteristiken, die Organisationsform und externe *Governance-Mechanismen* wie die Regulierungen und das Auditing von *MFI*s.

Auch in der Mikrofinanzbranche besteht schon seit einiger Zeit die Annahme, dass sich eine gute *Governance* positiv auf die Leistung von *MFIs* auswirkt. Befürworter der Transformationstheorie gehen darüber hinaus davon aus, dass *SOF MFIs* über eine bessere *Corporate Governance* verfügen als *NGO MFIs.* So scheint sich die Organisationsform von *MFIs* mittels verschiedener *Governance-Mechanismen* auch auf deren Performance auszuwirken.

Hartaska (2005), Mersland und Strøm (2009), Bassem (2009) sowie Estapé-Dubreuil und Torreguitart-Mirada (2015) widmen sich in ihren Studien dem Einfluss der *Corporate Governance* auf die Performance von *MFIs*. Sie begründen in ihren Untersuchungen einheitlich, dass seitens der Praktiker der Mikrofinanzindustrie gute *Governance-Mechanismen* als entscheidender Aspekt des Unternehmenserfolges identifiziert werden. Allerdings existieren – bis dato – gar keine (Hartaska 2005) bzw. nur eine sehr limitierte Anzahl an empirischen Untersuchungen auf diesem Gebiet. Mersland und Strøm (2009) wollen mit ihrer Studie zudem auf die Forderung von Hartaska (2005), weitere Forschungen mit besseren Daten durchzuführen, eingehen. Bassem (2009) merkt in seiner Studie außerdem an, dass einige *Governance-Mechanismen*, wie der Frauenanteil innerhalb des Aufsichtsrates, bisher unerforscht geblieben seien.

Die soeben benannten Forscher verfolgen mit ihren Studien das Ziel, diejenigen *Governance-Mechanismen* zu identifizieren, welche die finanzielle und soziale Performance beeinflussen und so einen Zusammenhang zwischen bestimmten *Governance-Mechanismen* und der Performance von *MFI*s herzustellen. Estapé-Dubreuil und Torreguitart-Mirada (2015) wollen darüber hinaus Unterschiede der *Governance-Mechanismen* zwischen den verschiedenen Organisationsformen herausfinden.

Innerhalb ihrer Studien betrachten die Forscher die Auswirkungen unterschiedlicher klassischer *Governance-Mechanismen* auf die finanzielle und soziale Performance. Die Studien nehmen auch einen Zusammenhang zwischen der Organisationsform von *MFI*s und deren Performance an. Jedoch formulieren lediglich Mersland und Strøm (2009) sowie Estapé-Dubreuil und Torreguitart-Mirada (2015) klare Aussagen in Bezug auf diese zwei Variablen. Sie beschreiben in Anlehnung an die Transformationstheorie zum einen die Annahme, dass *SOF MFI*s eine bessere finanzielle Performance aufweisen würden als *NGO MFIs*, *NGO MFI*s demgegenüber jedoch besser darin wären, die arme Bevölkerung zu erreichen. Darüber hinaus sprechen sie jedoch in einer entgegengesetzten Überlegung auch davon, dass *SOF MFI*s nicht so sehr der *Shareholder* Logik folgen würden. Dieser Annahme zufolge wollen

SOF MFIs ebenfalls die einkommensschwache Bevölkerung erreichen, weswegen ihre Performance der einer *NGO MFI* ähneln könnte.

Die soziale Performance wird in den Studien einheitlich anhand der *Breadth* und *Depth* Dimensionen von *Outreach* gemessen. Hartaska (2005) und Mersland und Strøm (2009) verwenden hierbei die Anzahl der aktiven Kreditnehmer sowie den durchschnittlich ausstehenden Kreditbetrag. Bassem (2009) erfasst neben der Kreditnehmeranzahl die durchschnittliche Kredithöhe und Estapé-Dubreuil und Torreguitart-Mirada (2015) messen darüber hinaus den Anteil der weiblichen Kreditnehmer.

Obwohl das Ziel und die verwendeten Indikatoren sich in diesen Studien ähneln, kommen sie hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen der Organisationsform von *MFI*s und deren sozialer Performance zu unterschiedlichen Ergebnissen. Während Hartaska (2005) und Mersland und Strøm (2009) schlussfolgern, dass die Organisationsform keinen erheblichen Einfluss auf die soziale Performance von *MFI*s hat, sehen Bassem (2009) und Dubreuil und Torreguitart-Mirada (2015) einen positiven Zusammenhang zwischen der Organisationsform *NGO* und der sozialen Performance. Erneut stellt sich die Frage, wodurch diese unterschiedlichen Ergebnisse zustande kommen könnten.

Die erste Studie auf dem Gebiet der *Governance* im Mikrofinanzsektor hat Hartaska (2005) durchgeführt. Ihre Ergebnisse könnten jedoch zunächst dadurch limitiert sein, dass Messungen der sozialen Performance zu dieser Zeit noch nicht sehr weit verbreitet waren. Kritisch zu betrachten ist bei Hartaska's Studie (2005) auch die insgesamt niedrige Fallzahl. So weisen einige Berechnungen lediglich eine Fallzahl von 46 Beobachtungen auf, welche zu gering erscheint, als dass sie für eine Verallgemeinerung herangezogen werden könnte. Außerdem bezieht sich ihre Studie auf eine ganz spezielle geografische Region, Osteuropa, weswegen ihre Resultate nicht auf den gesamten Mikrofinanz-Sektor übertragen werden können.

Auf Hartaska's Studie (2005) folgten die Studien von Mersland und Strøm (2009) sowie von Bassem (2009), die ebenfalls zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Ebenso wie Hartaska (2005) weist Bassem's Studie (2009) eine auffallend niedrige Fallzahl mit nur 42 Beobachtungen auf und auch er setzt seinen Fokus auf eine ganz spezielle geografische Region, den Mittelmeerraum. So sind die Ergebnisse in ihrer Übertragbarkeit in gleichem Maße limitiert, wie die Resultate Hartaska's (2005).

Mersland und Strøm (2009) betrachten mit 278 Untersuchungseinheiten aus 60 verschiedenen Ländern demgegenüber einen deutlich vielfältigeren Kontext. Auch Estapé-Dubreuil und Torreguitart-Mirada (2015) weisen eine große Fallzahl (592) aus diversen Ländern (82) auf. Trotzdem kommen diese beiden Studien ebenfalls zu unterschiedlichen Ergebnissen hinsichtlich der sozialen Performance. Bei diesen zwei Studien fällt bei genauerer Betrachtung ein Unterschied in der Datenerhebung auf. Während Estapé-Dubreuil und Torreguitart-Mirada (2015) auf Daten aus der MIX Datenbank zurückgreifen, haben Mersland und Strøm (2009) ihre Daten erneut von fünf verschiedenen Rating Agenturen bezogen. In diesem Zusammenhang sei auch zu benennen, dass Bassem (2009) sowie Hartaska (2005) ihre Daten mit Hilfe von Surveys erfasst haben. Bei Surveys handelt es sich, ebenso wie bei den Daten aus der MIX Datenbank, um selbst erfasste Daten seitens der Organisationen, weswegen auch hier Fehler aufgrund von Beschönigungen auftreten können. Diese unterschiedlichen Datengrundlagen können die Ergebnisse der genannten vier Studien unterschiedlich beeinflussen.

Darüber hinaus kommen Estapé-Dubreuil und Torreguitart-Mirada (2015) hinsichtlich ihrer Annahme eines Unterschiedes der *Governance-Mechanismen* zwischen den verschiedenen Organisationsformen zu einem, ihre Ergebnisse in Bezug auf die soziale Performance unterstützenden, Resultat. Ihnen zufolge sind die Aufsichtsräte von *NGO MFIs* größer, in ihrer Zusammensetzung vielfältiger und unterstützen das soziale Performance-Denken in ihrer Organisation generell mehr. Darüber hinaus lässt sich anhand ihrer Ergebnisse auch eine Tendenz zu faireren Praktiken im *Human Resource*s Bereich bei *NGO MFIs* im Vergleich zu *SOF MFIs* erkennen. Diese Ergebnisse bestätigen die Annahme, dass sich *Governance-Mechanismen* hinsichtlich der Organisationsform voneinander unterscheiden und so auch die soziale Performance unterschiedlich beeinflussen.

Zuletzt soll an dieser Stelle noch auf eine zusätzliche *Governance* Studie eingegangen werden. Es ist die Studie ‚The Impact of Governance and Institutional Quality on MFI Outreach and Financial Performance in Sub-Saharan Africa' von Barry und Tacneng (2014). Sie wird hier gesondert betrachtet, da sie neben den klassischen *Governance-Mechanismen* eine weitere Dimension, die institutionelle Qualität im Zusammenhang mit der Organisationsform und der sozialen Performance von *MFIs*, betrachtet. Die institutionelle Qualität bezieht sich in der Studie darauf, wie vertrauenswürdig die Regierung ist, wie qualitativ hochwertig die öffentlichen Dienstleistungen sind und inwiefern diese von politischem Druck unabhängig sind. Darüber hinaus gibt die institutionelle Qualität darüber Auskunft, inwiefern sich die

wirtschaftlichen Akteure an gegebene Regeln und Vorschriften halten und wie effizient das Rechtssystem im Hinblick auf die Durchsetzung von Verträgen arbeitet.

Barry und Tacneng (2014) stellen in ihrer Studie konkret die Annahme auf, dass *MFI*s mit unterschiedlichen Organisationsformen sich unterschiedlich verhalten, da sie verschiedene Rechtsformen, Finanzstrukturen, Ziele und daraus folgende verschiedene Regulierungs- und Steuerungsmaßnahmen mit sich bringen. Sie nehmen an, dass *NGO MFIs* eine höhere soziale Performance aufweisen als *SOF MFIs,* da bei *NGO MFIS* das soziale Ziel wichtiger sei als das finanzielle. Des Weiteren gehen sie davon aus, dass bei einer hohen institutionellen Qualität sich die soziale Performance zwischen *SOF MFIs* und *NGO MFIs* nicht mehr voneinander unterscheidet.

Ebenso wie in den vorangehenden Studien wird in dieser die soziale Performance in *Outreach* Dimensionen gemessen. Hierbei finden zwei in den anderen *Governance* Studien bisher noch nicht berücksichtigte Indikatoren Anwendung, die Anzahl der Klienten und das durchschnittliche Kreditsaldo. Barry und Tacneng (2014) kommen ebenso wie Bassem (2009) und Dubreuil und Torreguitart-Mirada (2015) zu dem Ergebnis, dass *NGO MFIs* über eine höhere soziale Performance verfügen als *SOF MFIs*. Konkret zeigt sich in ihrer Studie, dass *NGO MFIs* im Vergleich die niedrigste durchschnittliche Kredithöhe aufweisen, was auf besonders arme Kunden hindeutet. Darüber hinaus kommen sie zu dem Resultat, dass *NGO MFIs* verhältnismäßig auch die meisten weiblichen Klienten erreichen. So identifizieren Barry und Tacneng (2014) *NGO MFI*s als die sinnvollste Organisationsform für Subsahara Afrika.

Sie gehen jedoch in ihrer Analyse noch einen Schritt weiter als die anderen Forscher, indem sie eine dritte Variable, die institutionelle Qualität, mit einbeziehen. Diese Variable fällt für Subsahara Afrika sehr niedrig aus. Die Ergebnisse von Barry und Tacneng (2014) unter Berücksichtigung aller drei Dimensionen (Organisationsform, soziale Performance, institutionelle Qualität) ergeben, dass eine höhere institutionelle Qualität auch eine gesteigerte soziale Performance bei *SOF MFIs* mit sich bringt. Dies könnte das unterschiedliche Ergebnis ihrer Studie im Vergleich zur Studie von Mersland und Strøm (2009) erklären, da Mersland und Strøm (2009) den gesamten Mikrofinanz-Sektor Regionen übergreifend betrachten und die institutionelle Qualität für den gesamten Mikrofinanz-Sektor betrachtet höher sein könnte. Um diese Vermutung zu bestätigen, sollten in Zukunft weitere Studien die institutionelle Qualität in ihre Forschungen integrieren.

6.3 Fazit und Forschungslücken

Insgesamt fällt auf, dass die Anzahl der Studien, die den Zusammenhang zwischen den Organisationsformen *NGO* und *SOF MFI*s mit deren sozialer Performance betrachten, limitiert ist. Die wenigen vorhandenen Studien kommen zu kontroversen Ergebnissen hinsichtlich des Einflusses der Organisationsform *NGO* und *SOF* auf die soziale Performance. Diese Unterschiede können durch verschiedene Ursachen erklärt werden.

Zunächst einmal wurden die Studien teilweise zu unterschiedlichen Zeiten durchgeführt. Die Messung der sozialen Performance in der Mikrofinanzbranche ist jedoch noch recht jung. Deswegen könnte es sein, dass sich dieser Zeitfaktor auf die Datengrundlagen und dadurch auch auf die Studien und ihre Ergebnisse auswirkt. Darüber hinaus weisen einige Forschungen niedrige Fallzahlen auf. Dies ist kritisch zu sehen, da bei einer zu geringen Beobachtungsfallzahl keine generalisierten Aussagen getroffen werden können. Außerdem beziehen sich die Studien von Barry und Tacneng (2014), Bassem (2009), Hartaska (2005) und Tachkoute-Tchuigoua (2010b) auf spezifische geografische Regionen. Die Studien von Estapé-Dubreuil und Torreguitart-Mirada (2015), Mersland und Strøm (2008, 2009) sowie von Tachkoute-Tchuigoua (2010a) sind hingegen Regionen übergreifend ausgerichtet. Die Ergebnisse der Studien mit unterschiedlichem regionalem Fokus können nicht einfach miteinander verglichen oder auf den gesamten Mikrofinanz-Sektor übertragen werden. Die Resultate dieser Studien können auch deswegen voneinander abweichen, da sich die Mikrofinanzindustrie nicht überall auf der Welt gleich entwickelt hat. Hinzu kommt, dass die Studien zum Teil unterschiedliche Quellen für ihre Daten nutzen. Einige der Studien erhalten ihre Informationen von der MIX Datenbank oder aus Surveys. Da diese Daten jedoch seitens der *MFIs* selbst erfasst werden, bergen sie das Risiko beschönigender und falscher Angaben. Mersland und Strøm (2008, 2009) verwenden in ihren Studien Daten von unabhängigen Ratingagenturen, um die soeben benannte Fehlerquelle von selbsterfassten Daten zu vermeiden. Da die unabhängigen Ratings jedoch kostenpflichtig sind, kann davon ausgegangen werden, dass sich eher besser aufgestellte Organisationen diesen Dienst leisten können. Dadurch könnte es sein, dass hier nur diejenigen Organisationen erfasst werden, die ohnehin eine eher kommerzielle Orientierung aufweisen, was die Ergebnisse der Studien von Mersland und Strøm (2008, 2009) beeinflusst haben könnte.

Betrachtet man die Studien darüber hinaus vergleichend, fällt auf, dass sehr ähnliche Indikatoren zur Messung der sozialen Performance verwendet wurden. So messen alle Studien

die soziale Performance mit Indikatoren des *Outreach*. Es werden die Anzahl der aktiven Kreditnehmer und Klienten, der Anteil der weiblichen Kreditnehmer, die durchschnittliche Höhe des Kredites (auch relativ), die Gesamtsumme der Spareinlagen, die Anzahl der Kreditangebote, das durchschnittliche Kreditsaldo und der durchschnittlich ausstehende Kreditbetrag pro Klient gemessen. Obwohl diese Indikatoren in der Mikrofinanzbranche anerkannte Indikatoren zur Erfassung der sozialen Performance sind, können sie auch kritisch betrachtet werden. So kann man sich fragen, inwiefern die Anzahl der Kreditnehmer bzw. Klienten darüber Aufschluss geben kann, ob die soziale Mission der *MFI* erfüllt wird. Auch eine hohe Anzahl an weiblichen Kreditnehmern lässt nicht unbedingt darauf zurückschließen, dass diese Klientinnen der einkommensschwächeren Bevölkerung angehören. Ebenso muss eine niedrigere durchschnittliche Kredithöhe der *MFIs* nicht unbedingt darüber Aufschluss geben, dass deren Kunden prozentual gesehen ärmer sind. Es könnte auch sein, dass *MFIs* mit durchschnittlich niedrigeren Krediten die Kredithöhe anders berechnen als andere *MFI*s und deswegen geringere Beträge verleihen. Insgesamt sticht bei den benannten Indikatoren ins Auge, dass es sich um quantitative, mit Hilfe von Zahlen leicht erfassbare Daten handelt. Es kann angenommen werden, dass es vielen *MFI*s leichter fällt, auch finanziell gesehen, diese Art der Informationen zu erfassen. Trotzdem wäre es wünschenswert, eine größere Bandbreite an sozialen Performance Daten innerhalb der empirischen Studien berücksichtigen zu können.

Auch die Forscher bemängeln zum Teil den dürftigen Informationsstand auf dem Gebiet der sozialen Performance. Nichtmonetäre soziale Dienstleistungen, die häufig von *NGO MFI*s zusätzlich zu den finanziellen Diensten angeboten werden, finden beispielsweise gar keine Berücksichtigung in den bisherigen Studien. Dabei könnte es sein, dass gerade diese Dienstleistungen dazu beitragen, die soziale Performance dieser Organisationsform zu erhöhen. Insgesamt gewinnt die soziale Performancemessung im Mikrofinanz-Sektor jedoch immer mehr an Bedeutung, sodass gehofft werden kann, dass zukünftige Studien auf bessere und vielseitigere Daten hinsichtlich der sozialen Performance zurückgreifen können.

In Bezug auf die Forschungsfrage, welchen Einfluss die Organisationsform von *MFI*s auf deren soziale Performance hat, kann anhand der durchgeführten Literaturanalyse keine eindeutige Aussage getroffen werden.

Der Einfluss der Organisationsform auf die soziale Performance scheint von weiteren Faktoren, beispielsweise der geografischen Region, abhängig zu sein. Auch aufgrund

unterschiedlich verwendeter Indikatoren und sich unterscheidenden Datengrundlagen können die Resultate der einzelnen Studien voneinander abweichen. Einige Studien deuten jedoch an, dass zumindest in manchen Regionen der Welt die Organisationsform *NGO* einen positiven Einfluss auf die soziale Performance der *MFI* zu haben scheint. Darüber hinaus gibt es Anhaltspunkte dafür, dass sich *Governance-Mechanismen* hinsichtlich der Organisationsform voneinander unterscheiden und sich dadurch verschieden auf die soziale Performance auswirken können. Zudem wird angenommen, dass im Zusammenhang mit der Organisationsform und der sozialen Performance eine weitere Dimension, die institutionelle Qualität, von Bedeutung sein könnte. Es kann an dieser Stelle jedoch keine Aussage darüber getroffen werden, ob *NGO MFI*s generell eine andere soziale Performance haben als *SOF MFI*s. Um eindeutigere Schlussfolgerungen treffen zu können, erscheint es notwendig, weitere Studien, die vielfältigere Performance Indikatoren berücksichtigen, durchzuführen.

Darüber hinaus könnte es in diesem Zusammenhang auch interessant sein, sich die Zusammensetzung der Shareholder der *SOF MFI*s genauer anzuschauen. Auch *NGO*s bzw. *NPOs* und sozial orientierte Geldgeber können Anteile an *SOF MFI*s halten. Die Unterscheidung, von wem die *SOF* überwiegend gehalten wird, könnte sich somit auch unterschiedlich auf die soziale Performance der *MFI* auswirken. So kann angenommen werden, dass *SOF MFI*s, die überwiegend von sozialen Anteilseignern gehalten werden, eine größere Ausrichtung auf die soziale Performance haben als *SOF MFI*s, deren Anteilseigner weitestgehend kommerzielle Investoren sind.

Des Weiteren könnte es bei der Analyse der sozialen Performance von *SOF*s auch eine Rolle spielen, ob die *MFI* schon immer eine *SOF MFI* war, oder durch eine Transformation aus einer *NGO MFI* entstanden ist. Auch hier könnte vermutet werden, dass *SOF MFI*s, die sich aus *NGO MFI*s transformiert haben und somit ihren Ursprung im Nonprofit-Sektor haben, einen größeren Wert darauf legen, ihre soziale Mission zu erfüllen als *SOF MFIs*, die schon immer die *SOF* Organisationsform innehatten.

7 Schlussbetrachtung

In dieser Arbeit wurde der Zusammenhang der Organisationsform von *MFI*s mit ihrer sozialen Performance analysiert. Hierbei wurden im Speziellen die zwei Organisationsformen *NGO* und *SOF* voneinander differenziert und im Hinblick auf ihre soziale Performance betrachtet. Diese Organisationsformen unterscheiden sich darin, dass *NGO*s keine Shareholder

haben, *SOF*s hingegen diversen Shareholdern anteilig gehören. Aufgrund unterschiedlicher damit einhergehender Organisationsstrukturen und Ausrichtungen wird im Mikrofinanz-Sektor häufig die Vermutung aufgestellt, dass *NGO MFI*s über eine höhere soziale Performance verfügen als *SOF MFI*s, wobei unter der sozialen Performance hierbei das Ausmaß der Missionserfüllung verstanden wird. Da *NGO MFI*s zum Nonprofit-Sektor gehören, wird angenommen, dass *MFI*s dieser Organisationsform in sehr hohem Maße anstreben, ihre soziale Mission – die Armutsreduktion – zu erfüllen. *SOF MFI*s demgegenüber müssen jedoch auch die Wünsche ihrer *Shareholder* berücksichtigen und es wird vermutet, dass sie aufgrund dessen über eine geringere soziale Performance verfügen. Trotz dieser Überlegungen wird von Praktikern und politischen Entscheidungsträgern häufig die Annahme vertreten, dass *NGO MFI*s sich in *SOF MFI*s umwandeln sollten. Dies wird als Transformationstheorie bezeichnet. Die Befürworter dieser Theorie schreiben der *SOF MFI* diverse positive Eigenschaften zu. Unter anderem wird angenommen, dass *SOF MFI*s eine bessere Performance erbringen als *NGO MFI*s. Anhand von einer Literaturdiskussion sollte in dieser Arbeit herausgearbeitet werden, ob die Organisationsformen *NGO* und *SOF* bei *MFIs* tatsächlich Auswirkungen auf deren soziale Performance haben. Hierbei ist zunächst ins Auge gefallen, dass nur eine limitierte Anzahl an empirischen Forschungen auf diesem Themengebiet existiert. Dies kann damit begründet werden, dass die Erforschung der sozialen Performance in der Mikrofinanzbranche ein noch recht neues Forschungsgebiet darstellt. Leider lässt die Literaturdiskussion keine eindeutige Beantwortung der Forschungsfrage zu. Die analysierten Studien kommen hinsichtlich des Einflusses der Organisationsform auf die soziale Performance zu unterschiedlichen Ergebnissen. Es lässt sich jedoch erahnen, dass die Organisationsform *NGO* zumindest in manchen geografischen Regionen eine bessere soziale Performance aufweist als die Organisationsform *SOF.* Deswegen sollte die Organisationsform *NGO* in diesen Regionen von *MFIs* bevorzugt werden. Obwohl die Bachelorarbeit keine eindeutigen Rückschlüsse zulässt, konnte sie zumindest dazu beigetragen, einen ersten Überblick über die empirischen Forschungen auf diesem Forschungsgebiet zu liefern. Auch deuten die Ergebnisse dieser Arbeit an, dass die Transformationstheorie einer empirischen Überprüfung im Hinblick auf die soziale Performance Komponente nicht standhält. Des Weiteren ist deutlich geworden, dass weitere Forschungen, mit qualitativ hochwertigeren und vielfältigeren Daten, auf diesem Themengebiet von Nöten sind. Neben der Berücksichtigung facettenreicherer und auch qualitativer Performance Indikatoren könnte auch die Frage, ob es einen Unterschied zwischen transformierten und nicht transformierten *SOF*s gibt und die

Frage, welche *Shareholder* Anteile an den *MFI*s besitzen, in zukünftigen Forschungen Berücksichtigung finden.

Anhang

Anhang A: In den Studien verwendete Begrifflichkeiten für Organisationsform und deren jeweilige Ausprägungen[8]

Autor	Jahr	Verwendete Begriffe	Organisationsformen
Barry und Tacneng	2014	- Ownership - Organization structure - Ownership structure - Ownership type	- NGO - Bank - NBFI - COOP & Credit Union
Bassem	2009	- Ownership type - MFI type	- NGO - Bank - NBFI - Credit Union
Hartaska	2005	- Organizational type - Legal form	- NGO - Bank - NBFI - COOP & Credit Union
Mersland und Strøm	2008	- Ownership type	NGO SHF[9]
Mersland und Strøm	2009	- Ownership type - Legal incorporation	NPO SHF COOP
Estapé-Dubreuil und Torreguitart-Mirada	2015	- Legal status - Ownership - Ownership structure - Ownership type	- NGO - Bank - NBFI - COOP
Tchakoute-Tchiugioua	2010a	- Legal status - Form of ownership	- NGO - Private company - COOP
Tchakoute-Tchuigoua	2010b	- Legal status - Form of ownership	- NGO - SHF - COOP

[8] Die in der Tabelle aufgeführten Begriffe sind nicht in die deutsche Sprache übertragen, um Übersetzungsfehler zu vermeiden, jedoch wurden sie, im Falle einer unterschiedlichen Schreibweise in den Studien, vereinheitlicht.

[9] Die Abkürzung *SHF* steht für den Begriff *Shareholder Owned Firm*, die vorliegende Arbeit verwendet hingegen die Abkürzung *SOF*. Beide Abkürzungen stehen für das Gleiche.

Anhang B: Studienübersicht: Organisationsformen und soziale Performance

Autor	**Jahr**	**Soziale Performance Indikatoren**	**Art der Datenerhebung**	**Region**	**Fallzahl**	**Ergebnis**
Mersland und Strøm	2008	- Anzahl aktiver Klienten - Anzahl aktiver Kreditnehmer - Anteil weiblicher Kreditnehmer; oder Anteile des Portfolios weiblicher Klienten - Durchschnittlich ausstehender Kreditbetrag pro Kreditnehmer - Gesamtsumme der Spareinlagen - Anzahl Kreditangebote	Rating Agenturen: • MicroRate • Mikrofinanza • Plante Rating • Crisil • M-Cril	Regionen übergreifend	200 MFIs: SOFs (19-68) NGOs (55-132)	Kein bedeutender/ erheblicher Einfluss der Organisationsform auf die soziale Performance.
Tchakoute-Tchiugi-oua	2010a	- Anzahl aktiver Kreditnehmer - Durchschnittliches Kreditsaldo/ Pro-Kopf-Bruttonationaleinkommen	MIX	Regionen übergreifend	202 MFIs: SOFs (100) NGOs (69) COOPs (33)	*SOF MFIs* haben eine höhere soziale Performance als *NGO MFIs*.
Tchakoute-Tchui-goua	2010 b	- Anzahl aktiver Kreditnehmer - Durchschnittliches Kreditsaldo/ Pro-Kopf-Bruttonationaleinkommen	MIX	- Lateinamerika und Karibik - Afrika - Osteuropa und Asien	202 MFIs: SOFs (100) NGOs (69) COOPs (33)	*SOF MFIs* haben eine höhere soziale Performance als *NGO MFIs.*

Anhang C: Studienübersicht: *Corporate Governance* und soziale Performance

Autor	**Jahr**	**Indikatoren soziale Performance**	**Art der Datenerhebung**	**Region**	**Fallzahl**	**Ergebnis**
Barry und Tacneng	2014	- Anzahl aktiver Klienten - Anzahl aktiver Kreditnehmer - Anteil weiblicher Kreditnehmer - Durchschnittliches Kreditsaldo/ Pro-Kopf-Bruttonationaleinkommen	MIX	Subsahara Afrika	200 MFIs	*NGO MFIs* haben eine höhere soziale Performance als *SOF MFIs*. Die institutionelle Qualität könnte dabei von Bedeutung sein.
Bassem	2009	- Anzahl aktiver Kreditnehmer - Durchschnittliche Kredithöhe/ Pro-Kopf-Bruttonationaleinkommen	MIX Eigenes Survey 2 Fragebögen	Mittelmeerraum	42 MFIs	*NGO MFIs* haben eine höhere soziale Performance als *SOF MFIs*.
Estapé-Dubreuil und Torreguitart-Mirada	2015	- Anzahl aktiver Kreditnehmer - Anteil weiblicher Kreditnehmer - Durchschnittliche Kredithöhe	MIX	Regionen übergreifend	592 MFIs: NGOs (261) Banks (92) NBFIs (239)	*NGO MFIs* haben eine höhere soziale Performance als *SOF MFIs*.
Hartaska	2005	- Anzahl aktiver Kreditnehmer - Durchschnittlich ausstehender Kreditbetrag/ Pro-Kopf-Bruttonationaleinkommen	3 Surveys: Microfinance Center for Central Europe and the Newly Independent States	Osteuropa (und die neuen unabhängigen Staaten)	46-144 MFIs	Kein bedeutender/ erheblicher Einfluss der Organisationsform auf die soziale Performance.
Mersland und Strøm	2009	- Anzahl aktiver Kreditnehmer - Durchschnittlich ausstehender Kreditbetrag	Rating Agenturen: • MicroRate • Mikrofinanza • Plante Rating • Crisil • M-Cril	Regionen übergreifend	278 MFIs	Kein bedeutender/ erheblicher Einfluss der Organisationsform auf die soziale Performance.

Literaturverzeichnis

Armendáriz, B. und M. Labie, Hg. 2011. *The Handbook of Microfinance.* Singapore, Hackensack, New Jersey: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.

Armendáriz, B. und J. Morduch. 2010. *The economics of microfinance.* 2. Auflage. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

Barry, T. A. und R. Tacneng. 2014. „The Impact of Governance and Institutional Quality on MFI Outreach and Financial Performance in Sub-Saharan Africa." *World Development* 58 (6): 1–20.

Baruah, B. 2010. „NGOs in microfinance: learning from the past, accepting limitations, and moving forward." *Geography Compass* 4 (8): 979–92.

Bassem, B. S. 2009. „Governance and performance of microfinance institutions in Mediterranean countries." *Journal of Business Economics and Management* 10 (1): 31–43.

Bateman, M. und H. Chang. 2012. „Microfinance and the illusion of development: From hubris to nemesis in thirty years." *World Economic Review* 1 (1): 13–36.

Ben-Ner, A. 1994. „Who Benefits from the Nonprofit Sector? Reforming Law and Public Policy Towards Nonprofit Organizations." *The Yale Law Journal* 104 (3): 731–62.

Black, J., N. Hashimzade und G. Myles. 2013. „A Dictionary of Economics." Zugriff: 10. Juli 2016. http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780199696321.001.0001/acref-9780199696321?rskey=Oah3ZS&result=1.

Blume, G. 2010a. „Mikrokredite: Selbstmord einer großen Idee: Mikrokredite gelten als Allheilmittel der Entwicklungspolitik. Doch sie treiben indische Frauen zu Verzweiflungstaten." *Zeit Online*, 18. November. Zugriff: 17. März 2016. http://www.zeit.de/2010/47/Mikrokredite-Indien/komplettansicht.

———. 2010b. „Mikrokredite in Indien: Krise nach Selbstmordwelle." *Taz.de*, 1. Dezember. Zugriff: 17. März 2016. http://www.taz.de/!5131251/.

Boris, E. T. und C. E. Steuerle. 2006. „Scope and Dimensions of the Nonprofit Sector.“ In *The nonprofit sector: A research handbook*, Hg. v. W. W. Powell und R. Steinberg. 2. Auflage, 66–88. New Haven, Connecticut: Yale University Press.

Brau, J. C. und G. Woller. 2004. „Microfinance: A Comprehensive Review of the Existing Literature.“ *Journal of Entrepreneurial Finance* 9 (1): 1–28.

Campion, A. und V. White. 1999. *Institutional Metamorphosis: Transformation of Microfinance NGOs Into Regulated Financial Institutions: MicroFinance Network. Occasional Paper*, Nr. 4. o.O. The MicroFinance Network.

———. 2001. *NGO Transformation.* Beitrag vorbereitet für USAID im Rahmen des Microenterprise Best Practices Project, Projektnummer: PCE-C-00-96-90004-00. Zugriff: 10. Juli 2016. http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-en-paper-ngo-transformation-jun-2001.pdf.

Casselman, R. M. und L. M. Sama. 2013. „Microfinance, Mission Drift, and the Impact on the Base of the Pyramid: A Resource-Based Approach.“ *Business and Society Review* 118 (4): 437–61.

Chahine, S. und L. Tannir. 2010. „On the Social and Financial Effects of the Transformation of Microfinance NGOs.“ *Voluntas* 21 (3): 440–61.

Christen, R. P. 2001. *Commercialization and Mission Drift: The Transformation of Microfinance in Latin America. CGAP Occasional Paper*, Nr. 5. Washington, DC: Consultative Group to Assist the Poor.

Christen, R. P., R. Rosenberg und V. Jayadeva. 2004. *Financial Institutions with a" Double Bottom Line": Implications for the future of Microfinance. CGAP Occasional Paper*, Nr. 8. Washington, DC: Consultative Group to Assist the Poor.

Copestake, J. 2007. „Mainstreaming Microfinance: Social Performance Management or Mission Drift?“. *World Development* 35 (10): 1721–38.

Cull, R., A. Demirgüç-Kunt und J. Morduch. 2007. „Financial Performance and Outreach: A Global Analysis of Leading Microbanks.“ *The Economic Journal* 117 (517): F107-F133.

Demirgüç-Kunt, A., L. F. Klapper, D. Singer und P. van Oudheusden. 2015. *The Global Findex Database 2014: measuring financial inclusion around the world.*

World Bank Policy Research Working Paper, Nr. 7255. Washington, DC: The World Bank Group.

Dichter, T. W. 1996. „Questioning the future of NGOs in microfinance." *Journal of International Development* 8 (2): 259–69.

Drucker, P. F. 1990. *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles.* 1. Auflage. New York: HarperCollins.

Duflo, E. 2013. *Kampf gegen die Armut.* 1. Auflage. Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft 2064. Berlin: Suhrkamp.

Ellerman, D. 2007. „Microfinance: Some conceptual and methodological problems." In Dichter and Harper, *What's wrong with microfinance?* 149–61.

Estapé-Dubreuil, G. und C. Torreguitart-Mirada. 2015. „Governance mechanisms, social performance disclosure and performance in microfinance: does legal status matter?". *Annals of Public and Cooperative Economics* 86 (1): 137–55.

Fama, E. F. und M. C. Jensen. 1983a. „Agency problems and residual claims." *The Journal of Law & Economics* 26 (2): 327–49.

———. 1983b. „Separation of ownership and control." *The Journal of Law & Economics* 26 (2): 301–25.

Felder-Kuzu, N. 2008. *Kleiner Einsatz, grosse Wirkung: Mikrofinanz und Mikrofranchising - Modelle gegen Armut.* 1. Auflage. Zürich: Rüffer & Rub.

Fernando, N. A. 2004. *Micro Success Story? Transformation of Nongovernment Organizations into Regulated Financial Institutions.* o.O. Asian Development Bank.

Ferro-Luzzi, G. und S. Weber. 2008. „Measuring the Performance of Microfinance Institutions." Forschungsarbeit. Centre de Recherche Appliquée en Gestion. Zugriff: 10. Juli 2016. http://ssrn.com/abstract=918750.

Frank, C., E. Lynch und L. Schneider-Moretto. 2008. *Stemming the tide of mission drift: microfinance transformations and the double bottom line. WWB Focus Note.* New York: Women's World Banking.

Gonzalez, A. und R. Rosenberg. 2006. „The State of Microfinance – Outreach, Profitability, and Poverty: Findings from a Database of 2300 Microfinance

Institutions.“ *SSRN Electronic Journal*, 2006. Zugriff: 24. Juni 2016. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1400253.

Harper, M. 2005. „Farm credit and microfinance – is there a critical mismatch?“. *Small Enterprise Development* 16 (3): 58–67.

Hartarska, V. 2005. „Governance and Performance of Microfinance Institutions in Central and Eastern Europe and the Newly Independent States.“ *World Development* 33 (10): 1627–43.

Hashemi, S. M. 2007. *Beyond good intentions: measuring the social performance of microfinance institutions. CGAP Focus Note*, Nr. 41. Washington, DC: Consultative Group to Assist the Poor.

Helmig, B. und S. Boenigk. 2012. *Nonprofit Management.* Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. München: Vahlen.

Hermes, N. und R. Lensink. 2007. „The empirics of microfinance: what do we know?“. *The Economic Journal* 117 (517): F1-F10.

———. 2011. „Microfinance: Its Impact, Outreach, and Sustainability.“ *World Development* 39 (6): 875–81.

Hermes, N., R. Lensink und A. Meesters. 2011. „Outreach and Efficiency of Microfinance Institutions.“ *World Development* 39 (6): 938–48.

Hishigsuren, G. 2006. „Transformation of Micro-finance Operations from NGO to Regulated MFI.“ Abhandlung im Auftrag der 6. Microcredit Summit Campaign. Zugriff: 15. Juni 2016. http://www.microfinancegateway.org/library/transformation-microfinance-operations-ngo-regulated-mfi.

Hudon, M. und J. Sandberg. 2013. „The Ethical Crisis in Microfinance: Issues, Findings, and Implications.“ *Business Ethics Quarterly* 23 (04): 561–89.

Hulme, D. und T. Arun. 2011. *What's Wrong and Right with Microfinance: Missing an Angle on Responsible Finance?* BWPI Working Paper 155. Manchester: Brooks World Poverty Institute.

Jamali, D. 2003. „NGOs in development: Opportunities and challenges.“ *Labour and Management in Development Journal* 4 (2): 2–18.

Kazim, H. 2010. „Mikrokredit-Krise: Wucherer treiben Tausende Inder in den Ruin.“ *Spiegel Online*, 28. November. Zugriff: 17. März 2016. http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/mikrokredit-krise-wucherer-treiben-tausende-inder-in-den-ruin-a-730952.html.

Kerlin, J. A. 2006. „Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences.“ *Voluntas* 17 (3): 246–62.

Lauer, K. 2008. *Transforming NGO MFIs: Critical Ownership Issues to Consider. Occasional Paper*, Nr. 13. Washington, DC: Consultative Group to Assist the Poor.

Ledgerwood, J. 1999. *Microfinance Handbook: An Institutional and Financial Perspective.* Sustainable banking with the poor. Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.

Ledgerwood, J. und V. White. 2006. *Transforming Microfinance Institutions: Providing Full Financial Services to the Poor.* Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.

Lewis, J. C. 2008. „Microloan Sharks.“ *Stanford Social Innovation Review* 6 (3): 54.

Marr, A. und S. Awaworyi. 2012. „Microfinance Social Performance: A Global Empirical Study.“ *Applied Econometrics and International Development* 12 (2): 51–68.

McFarlan, F. W. 1999. „Working on Nonprofit Boards: Don't Assume the Shoe Fits.“ *Harvard Business Review* 77 (6): 64–80.

Mcguire, P. B. und J. D. Conroy. 2000. „The microfinance phenomenon.“ *Asia-Pacific Review* 7 (1): 90–108.

Mersland, R. 2009. „The Cost of Ownership in Microfinance Organizations.“ *World Development* 37 (2): 469–78.

Mersland, R. und R. Ø. Strøm. 2008. „Performance and trade-offs in Microfinance Organisations—Does ownership matter?“. *Journal of International Development* 20 (5): 598–612.

———. 2009. „Performance and governance in microfinance institutions.“ *Journal of Banking and Finance* 33 (4): 662–69.

———. 2010. „Microfinance Mission Drift?“. *World Development* 38 (1): 28–36.

———. 2011. „The past and future of innovations in microfinance.“ Zugriff: 10. Juli 2016. https://www.researchgate.net/profile/Roy_Mersland/publication/228200453_The_Past_and_Future_of_Innovations_in_Microfinance/links/00b49523d406c72a04000000.pdf.

Meyer, R. L. 2007. „Measuring the impact of microfinance.“ In Dichter and Harper, *What's wrong with microfinance?* 225–40.

Morduch, J. 1999. „The Microfinance Promise.“ *Journal of Economic Literature* 37 (4): 1569–1614.

———. 2000. „The Microfinance Schism.“ *World Development* 28 (4): 617–29.

Nobel Media AB 2016. „The Nobel Peace Prize 2006.“ Zugriff: 5. März 2016. http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2006/.

Périlleux, A., M. Hudon und E. Bloy. 2011. „Surplus Distribution in Microfinance: Differences Among Cooperative, Nonprofit, and Shareholder Forms of Ownership.“ *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41 (3): 386–404.

Qudrat-I Elahi, K. und M. L. Rahman. 2006. „Micro-Credit and Micro-Finance: Functional and Conceptual Differences.“ *Development in Practice* 16 (5): 476–83.

Reddy, R. 2007. *Guidelines to Evaluate Social Performance. ACCION InSigth*, Nr. 24. Boston: ACCION International.

Rhyne, E. und A. Guimon. *The Banco Compartamos initial public offering. ACCION InSigth* 2007, Nr. 23. Boston: ACCION International.

Rittershofer, W. 2009. *Wirtschafts-Lexikon: Über 4000 Stichwörter für Studium und Praxis.* 4. Auflage. Dtv 50844. München: Deutscher Taschenbuch-Verlag; Beck.

Roberts, L., R. Mosena und E. Winter, Hg. 2010. *Gabler Wirtschaftslexikon.* 17. Auflage. Welt-Edition. Wiesbaden: Gabler.

Robinson, M. S. 2001. *Sustainable Finance for the Poor.* 1. Auflage. The Microfinance revolution. Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.

Salamon, L. M. und H. K. Anheier. 1992. „In search of the non-profit sector. I: The question of definitions.“ *Voluntas* 3 (2): 125–51.

Schreiner, M. 2002. „Aspects of outreach: A framework for discussion of the social benefits of microfinance.“ *Journal of International Development* 14 (5): 591–603.

Seibel, H. D. 2013. „Old and New Worlds of Microfinance in Europe and Asia.“ In *Southeast Asia's Credit Revolution: From Moneylenders to Microfinance*, Hg. v. A. Goenka und D. Henley, 40–57. Routledge studies in the growth economies of Asia. Hoboken: Taylor & Francis.

Sengupta, R. und C. P. Aubuchon. 2008. „The Microfinance Revolution: An Overview.“ *Federal Reserve Bank of Saint Louis Review* 90 (1): 9–30.

Simanowitz, A. 2009. „Microfinance, Poverty and Social Performance: Overview.“ *IDS Bulletin* 34 (4): 1–9.

Sinha, F. 2006. „Social Rating and Social Performance Reporting in Microfinance: Towards a Common Framework.“ *The SEEP Network for the Argidius Foundation*, 2006. Zugriff: 16. Juli 2016. http://www.seepnetwork.org/filebin/pdf/resources/4660_file_Social_Performance_Rating.pdf.

Tchakoute-Tchuigoua, H. 2010a. „Is there a difference in performance by the legal status of microfinance institutions?“. *The Quarterly Review of Economics and Finance* 50 (4): 436–42.

———. 2010b. *Microfinance Institutions Performance. What Matters about the Interaction of Location and Legal Status? CEB Working Paper*, Nr. 10. Brüssel: Centre Emile Bernheim.

The World Bank Group. 2015. „FAQs: Global Poverty Line Update.“ Zugriff: 22. Juni 2016. http://www.worldbank.org/en/topic/poverty/brief/global-poverty-line-faq.

van Maanen, G. 2004. *Microcredit: Sound Business or Development Instrument.* Hoevelaken: SGO.

Woller, G. 2002a. „Introduction.“ *Journal of International Development* 14 (3): 301–4.

———. 2002b. „The Promise and Peril of Microfinance Commercialization.“ *Small Enterprise Development* 13 (4): 12–21.

Yaron, J. 1992a. *Assessing Development Finance Institutions: A Public Interest Analysis. World Bank Discussion Papers*, Nr. 174. Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.

———. 1992b. *Successful Rural Finance Institutions. World Bank Discussion Papers*, Nr. 150. Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.

Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management

Herausgegeben vom Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam

In dieser Reihe erschienen:

Band 1 Polzer, Tobias: Verwendung von Performance-Informationen in der öffentlichen Verwaltung : eine Untersuchung der Berliner Sozialhilfeverwaltung / Tobias Polzer. - 83 S.
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-42357

Band 2 Radke, Marlen: Die Balanced Scorecard zur Unterstützung der politischen Planung und Steuerung der Vorhaben einer Landesregierung / Marlen Radke. - 85 S.
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-42395

Band 3 Krischok, Arndt: Die Rolle von Policy-Netzwerken in Public Private Partnerships / Arndt Krischok. – 98 S.
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-43046

Band 4 Vogel, Dominik: Dem Gemeinwohl verpflichtet? - Was motiviert die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes? / Dominik Vogel. – 75 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-51554

Band 5 Rackow, Maja: Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung : Analyse und Implikationen eines Best Practice-Ansatzes /
Maja Rackow. – VI, 68 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-51652

Band 6 Schnitger, Moritz: Pflegekonferenzen als geeignetes Instrument zur Optimierung des deutschen Pflegemarktes? : Steuerungspotential lokaler Politiknetzwerke im Rahmen von Wohlfahrtsmärkten /
Moritz Schnitger. – VI, 137 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-52567

Band 7 Kunath, Marcus: Personalpolitik in der Landesverwaltung und demografischer Wandel : unausgewogene Altersstrukturen als Handlungsfeld des strategischen Personalmanagements in den Landesverwaltungen Berlin und Hamburg /
Marcus Kunath. – vi, 93 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-53386

Band 8 Hengel, Martin: Beteiligungsmanagement in Zeiten des kommunalen Gesamtabschlusses / Martin Hengel. – iii, 67 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-53392

Band 9 Nijaki, Nadine: Public Service Motivation im Nonprofit-Bereich : eine Fallstudie am Beispiel des Deutschen Roten Kreuzes / Nadine Nijaki. – 26, XVI S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-54487

Band 10 Was machen Verwaltungsmanager wirklich? : Explorative Ergebnisse eines Lehrforschungsprojekts / Alexander Kroll, John Philipp Siegel (Hrsg.). – 66 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-54526

Band 11 Kramer, Ansgar: Organisationale Fähigkeiten des öffentlichen Sektors : zur Übertragbarkeit der Capability Based View auf die Öffentliche Verwaltung / Ansgar Kramer. – 68 S.
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus- 57298

Band 12 Döring, Matthias: Der Einfluss von Verwaltungskultur auf die Verwendung von Performance-Daten : eine quantitative Untersuchung der deutschen kreisfreien Städte / Matthias Döring. – 28 S.
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-57698

Band 13 Bögel, Simon: Anreize bei der Budgetierung : Welche dysfunktionalen Verhaltensweisen der Manager resultieren aus der Berliner Median-Budgetierung? / Simon Bögel. – VI, 66 S.
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-58124

Band 14 Faasch, Britta: Der Einfluss der leistungsorientierten Bezahlung auf die Public Service Motivation und die intrinsische Motivation von Beschäftigten im öffentlichen Sektor: Ein empirischer Test der Motivation Crowding Theory am Beispiel der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark/ Britta Faasch. – VI, 73 S.
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-61892

Band 15 Kalm, Nicolas von: Personalführung in der öffentlichen Verwaltung in Zeiten des demographischen Wandels : eine Untersuchung der Wirkung altersspezifischer Führung auf die Arbeitsbeziehung von Führungskraft und Mitarbeiter am Beispiel einer Dienststelle der Bundesagentur für Arbeit / Nicolas von Kalm. – VI, 66 S.
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-63056

Band 16 Wenzek, Eva: Organisationale Fähigkeiten in Museen : eine explorative Fallstudie / Eva Wenzek. – XVI, 28 S.
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus- 63645

Band 17 Muriu, Abraham Rugo: Decentralization, citizen participation and local public service delivery : a study on the nature and influence of citizen participation on decentralized service delivery in Kenya / Abraham Rugo Muriu. – VIII, 79 S.
2013 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-65085

Band 18 Nickenig, Julia: Mitarbeitermotivation in der Wissenschaft am Beispiel des Leibniz-Instituts für Agrartechnik Potsdam-Bornim e. V. /
Julia Nickenig. – vi, 76 S.
2014 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-71353

Band 19 Creusen, Leander: Die Arbeit der Organisationseinheit „Beteiligungsmanagement“ im Gesamtkontext der Steuerung öffentlicher Unternehmen auf kommunaler Ebene /
Leander Creusen. – VI, 82 S.
2014 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus- 71938

Band 20 Ansel, Simon: Die Diffusion von Innovationen in deutschen Kommunen : eine Untersuchung zu Komponenten des E-Government / Simon Ansel – IV, 67 S.
2015 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4- 80370

Band 21 Schinck, Kai Philipp: Erfolgsfaktor Qualitätsmanagement? Die effektive Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen in öffentlichen Organisationen / Kai Philipp Schinck – 54 S.
2017 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-400520

Band 22 Marienfeldt, Justine: Qualitätsmanagement in Nonprofit-Organisationen : eine mikropolitische Analyse am Beispiel des Landesverbandes der Arbeiterwohlfahrt Berlin / Justine Marienfeldt – I, 30 S.
2018 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4- 408877

Band 23 Birk, Dolores: Mikrofinanzinstitutionen und ihre soziale Performance – eine Literaturdiskussion : welchen Einfluss hat die Organisationsform von Mikrofinanzinstitutionen auf ihre soziale Performance? / Dolores Michaele Birk – III, 44 S.
2018 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-410856