

Lamprecht, Dirk; Donschen, Alexander

**Working Paper**

## Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken: Eine ökonomische und juristische Analyse

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität  
Münster, No. 58

**Provided in Cooperation with:**

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

*Suggested Citation:* Lamprecht, Dirk; Donschen, Alexander (2006) : Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken: Eine ökonomische und juristische Analyse, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 58, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55740>

**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.*

**ARBEITSPAPIERE**  
**des Instituts für Genossenschaftswesen**  
**der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

---

**Der Nutzen des Member Value Reporting**  
**für Genossenschaftsbanken**  
**- eine ökonomische und juristische Analyse**

von Dirk Lamprecht und Alexander Donschen  
Nr. 58 ▪ Dezember 2006

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Genossenschaftswesen  
Am Stadtgraben 9 ▪ D-48143 Münster  
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 ▪ Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04  
info@ifg-muenster.de ▪ www.ifg-muenster.de

## Vorwort

Genossenschaftliche Unternehmen zeichnen sich durch ein spezielles Geschäftsmodell und durch besondere Governancestrukturen aus, die sie von anderen Organisations- und Rechtsformen unterscheiden. Dies gilt auch für die Genossenschaftsbanken. Insbesondere ist ihnen eine strikte Orientierung am Member Value, der Schaffung von Werten für die Mitglieder, gesetzlich und im eigenen Interesse vorgegeben. Die Konkretisierung der Inhalte des Member Values sowie die folgende Ableitung konkreter Maßnahmen ist für jede Genossenschaft eine herausfordernde Aufgabe, ermöglicht jedoch die notwendige Profilierung in einem intensiven Wettbewerbsprozess. Ein wesentliches Element eines jeden Member Value-Konzeptes ist das Member Value Reporting. Es dient der Information der Stakeholder über die Inhalte des Konzepts sowie über die geschaffenen Werte.

Dirk Lamprecht und Alexander Donschen begründen in diesem IfG-Arbeitspapier die Notwendigkeit und die Vorteilhaftigkeit eines Member Value Reporting. Die Fundierung erfolgt dabei auf zweifache Weise, nämlich erstens durch die Erkenntnisse der institutionenökonomischen Theorie und zweitens durch die genossenschaftsrechtlichen Bestimmungen. Insgesamt zeigt sich, dass es mit einem Member Value Reporting gelingen kann, Informationsasymmetrien abzubauen, die Kommunikationskultur zu verbessern, Effizienzsteigerungen anzuregen, aber auch den Informationspflichten des Genossenschaftsgesetzes besser nachzukommen. Dies zusammengenommen bewirkt, dass es im Interesse der Genossenschaftsbanken liegt, ihr Member Value Konzept zu konkretisieren und in diesem Zusammenhang ein adäquates Reporting zu entwickeln.

Die Arbeit der beiden IfG-Mitarbeiter stammt aus dem „IfG-Forschungscluster III: Genossenschaftsstrategische Fragen“. Ihre Überlegungen werden hiermit zur Diskussion gestellt. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Prof. Dr. Theresia Theurl

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>2</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>3</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>4</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>6</b>
<b>2 Der gesetzliche Förderauftrag und der Member Value</b> .....	<b>7</b>
2.1 Der gesetzliche Förderauftrag .....	7
2.1.1 Definition und Inhalt .....	7
2.1.2 Reform des Genossenschaftsgesetzes.....	9
2.2 Der Member Value.....	12
2.2.1 Die historische Entwicklung der Mitgliederförderung ..	12
2.2.2 Vom Shareholder Value zum Member Value .....	14
2.2.3 Beispiel zur Operationalisierung des Member Values.	16
<b>3 Notwendigkeit des Member Value Reporting</b> .....	<b>18</b>
3.1 Begriff des Member Value Reporting.....	18
3.2 Ökonomische Analyse des Member Value Reporting.....	19
3.2.1 Prinzipal-Agenten-Beziehungen in der Genossenschaftsbank .....	19
3.3.2 Property Rights der Genossenschaftsbankmitglieder .	23
3.2.3 Ergebnis: Notwendigkeit des Member Value Reporting aus ökonomischer Sicht.....	25
3.3 Juristische Analyse des Member Value Reporting.....	26
3.3.1 Der Nutzen des Member Value Reportings für unterschiedliche Zielgruppen.....	26
3.3.2 Member Value Reporting als Bestandteil des Lageberichts .....	33
3.3.3 Ergebnis: Notwendigkeit des Member Value Reporting aus juristischer Sicht.....	38
<b>4 Ausgestaltungsoptionen des Member Value Reporting</b> .....	<b>38</b>
4.1 Reporting genossenschaftlicher Förderaktivitäten .....	39
4.2 Instrumente des Member Value Reporting .....	41
4.3 Verknüpfung des Member Value Reporting mit dem Member Value .....	42
<b>5 Ergebnis</b> .....	<b>44</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>45</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Arten der Mitgliederförderung .....	13
Abbildung 2: Der Member Value .....	15
Abbildung 3: Potenzieller Zielkonflikt beim Shareholder Value .	16
Abbildung 4: Systembedingte Zielharmonie beim Member Value .....	17
Abbildung 5: Prinzipal-Agenten-Beziehung in der Genossenschaftsbank.....	20
Abbildung 6: Property Rights der Bankeigentümer .....	23
Abbildung 7: Juristische Funktionen des Member Value Reporting.....	32
Abbildung 8: Lagebericht der Kapitalgesellschaft nach HGB ....	36
Abbildung 9: Lagebericht der Genossenschaftsbank bei wörtlicher Auslegung der §§ 289, 340 HGB.....	37
Abbildung 10: Lagebericht der Genossenschaftsbank unter Berücksichtigung von § 1 GenG.....	37
Abbildung 11: Verknüpfung der Reportinginstrumente mit dem Member Value .....	43

## Abkürzungsverzeichnis

a. A.	andere Ansicht
a. F.	alte Fassung
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
BGH	Bundesgerichtshof
bspw.	beispielsweise
BT-Drucks	Drucksachen des Bundestages
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
DGRV	Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisen verband
eG	Eingetragene Genossenschaft
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GenG	Genossenschaftsgesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HGB	Handelsgesetzbuch
i.S.v.	im Sinne von
i.V.m.	in Verbindung mit
MV	Member Value
MVR	Member Value Reporting
SCE	Societas Cooperativa Europaea
SCEAG	Ausführungsgesetz zur Europäischen Genos- senschaft
SCEVO	Verordnung über die Europäische Genossen- schaft
sog.	sogenannte
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

## 1 Einleitung

Der Wandel in der deutschen Bankenlandschaft betrifft alle drei Säulen, d.h. die privaten Kreditbanken, die Sparkassen und die Genossenschaftsbanken. Die Wertschöpfungsketten werden neu strukturiert und Kernkompetenzen gebildet. Dabei wird bei den Genossenschaftsbanken häufig gefragt, worin eigentlich ihre Kernkompetenz besteht und wie sich diese äußert. Die Professionalität ihres Managements hat zugenommen und die Bilanzsummen haben sich nicht zuletzt durch Fusionen sukzessive vergrößert.<sup>1</sup>

Im Zuge dieser Entwicklung hat die Mitgliederpartizipation abgenommen, die einen wesentlichen Teil der Managementkontrolle ausmacht.<sup>2</sup> In dieser Arbeit soll der Member Value als Zielfunktion einer Genossenschaftsbank sowie das Member Value Reporting untersucht werden - und zwar aus ökonomischer und juristischer Perspektive. Grundsätzlich ist ein Member Value Reporting für alle Genossenschaften von großem Interesse. Hier wird speziell auf Genossenschaftsbanken abgestellt, da bei diesen die Operationalisierung des Förderauftrags und damit die Unterscheidbarkeit von den Leistungen der Wettbewerber besonders anspruchsvoll ist.

Als Voraussetzung für eine Analyse des Nutzens des Member Value Reportings ist zunächst der gesetzliche Förderauftrag und das Konzept des Member Values ausführlicher darzustellen (Kapitel 2). Dazu ist es unabdingbar die historische Ausgangssituation zu skizzieren, woraufhin dann das eigentliche Konzept des Member Values vorgestellt wird. Um eine konkrete Vorstellung vom Member Value zu bekommen, wird darüber hinaus ein Beispiel für seine mögliche Operationalisierung gegeben.

Im Kapitel 3 soll dann die Notwendigkeit des Member Value Reportings analysiert werden. Zunächst wird eine Arbeitsdefinition des Member Value Reportings entwickelt. Dann wird die ökonomische Notwendigkeit des Member Value Reporting mithilfe des Instrumentariums der Neuen Institutionenökonomik untersucht, konkret mit der Principal-Agent und der Property Rights-Theorie. Darauf folgt die Analyse aus juristischer Sicht. Es wird u.a. beschrieben, dass das Member Value Reporting als (Pflicht-) Bestandteil des gesetzlichen Lageberichts ausgestaltet sein kann.

In Kapitel 4 werden dann Ausgestaltungsoptionen des Member Value Reporting aufgezeigt. Die Untersuchung endet mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse (Kapitel 5).

---

<sup>1</sup> Vgl. zu den Fusionswirkungen von Genossenschaftsbanken bspw. Eim/ Lamprecht (2005).

<sup>2</sup> Vgl. Eim (2006), S. 208 ff.

## 2 Der gesetzliche Förderauftrag und der Member Value

Bevor die Notwendigkeit zum Member Value Reporting aus ökonomischer und juristischer Perspektive analysiert werden kann, ist zunächst der gesetzliche Förderauftrag darzustellen. Darüber hinaus werden auch potenzielle Impulse geschildert, die sich aus der Reform des Genossenschaftsgesetzes ergeben. Aufbauend auf den juristischen Ausführungen wird dann das Konzept des Member Values vorgestellt, der eine moderne Interpretation des Förderauftrags ermöglichen soll.

### 2.1 Der gesetzliche Förderauftrag

Grundlage für den Member Value und das Member Value Reporting bildet der genossenschaftliche Förderauftrag. Daher ist es sinnvoll die Anforderungen zu klären, die das Gesetz an die genossenschaftliche Mitgliederförderung knüpft.

#### 2.1.1 Definition und Inhalt

Die Legaldefinition des § 1 GenG<sup>3</sup> erklärt die Genossenschaft wie folgt: „Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale und kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern“. Unter Erwerb versteht man die Förderung der beruflichen Lebenssphäre der Mitglieder.<sup>4</sup> Wirtschaft ist die Unterstützung der privaten Hauswirtschaften der Mitglieder.<sup>5</sup> Daraus folgt, dass der Vereinigungszweck der Genossenschaft nicht darauf gerichtet sein darf, anstelle der Mitglieder Dritte zu fördern.<sup>6</sup> Die eG muss vielmehr mit den Mitgliedern Förderungszweckgeschäfte über Waren oder Dienstleistungen abschließen.<sup>7</sup> Auch wenn Genossenschaftsbanken den Vorschriften des Kreditwesengesetzes unterliegen, gilt für sie der § 1 GenG uneingeschränkt.<sup>8</sup>

Eine Förderung bewirkt die Genossenschaft unter anderem durch Vermehrung der Einnahmen und Verminderung der Ausgaben der Mitglieder.<sup>9</sup> Die

---

<sup>3</sup> Geänderter § 1 GenG durch das Gesetz zur Einführung der Europäischen Genossenschaft und zur Änderung des Genossenschaftsrechts.

<sup>4</sup> Vgl. Hettrich/Pöhlmann (2001), § 1, Rn. 5; Lang/Weidmüller (2005), § 1, Rn. 27.

<sup>5</sup> Vgl. Paulick (1956) S. 52; Lang/Weidmüller (2005), § 1, Rn. 27; Hettrich/Pöhlmann/Gräser/Röhrich (2001), § 1, Rn. 7. Die eG kann gleichzeitig den Erwerb als auch die Wirtschaft der Mitglieder fördern, da sich die beiden Begriffe nicht immer streng voneinander trennen lassen.

<sup>6</sup> Geschäfte mit Nichtmitgliedern können jedoch gem. § 8 I Nr. 5 GenG durch Satzungsregelung zulässig sein.

<sup>7</sup> Vgl. Beuthien (2004), § 1, Rn. 6; Lang/Weidmüller (2005), § 1, Rn. 29.

<sup>8</sup> Vgl. Seuster (1982), S. 96 ; vgl. dazu Lang/Weidmüller (2005), § 1, Rn. 44.

<sup>9</sup> Vgl. Paulick (1956), S. 52; BayObLG, DB 1985, S. 749; Lang/Weidmüller (2005), § 1, Rn. 29; Leffson (1980), S. 70 definiert Förderung über folgende vier Kriterien: „1. das Anbieten einer Leistung, die über die für jedermann erhältliche Leistung hinausgeht; 2. die Nachhaltigkeit der Bereitschaft zu dieser Leistung;

Vermehrung der Einnahmen kann diese durch Verbesserung der Absatzmöglichkeiten erreichen.<sup>10</sup> Die Verringerung der Ausgaben wird u.a. ermöglicht durch Beschaffung von günstigen Krediten, Waren oder Dienstleistungen.<sup>11</sup> Allein die Kreditgewährung an sich ist jedoch noch keine Förderung i.S.v. § 1 GenG.<sup>12</sup> Kreditgenossenschaften erfüllen heutzutage den Förderauftrag unter anderem, indem sie die Vorteile der Verlässlichkeit, der Ortsnähe und der Einbindung der Mitglieder in die Willensbildungsprozesse der Kreditgenossenschaft nutzen.<sup>13</sup> Weitere Förderungsschwerpunkte von Kreditgenossenschaften können Leistungsangebote zu günstigeren Konditionen und eine individuelle Mitgliederbetreuung sein. Unzulässig ist die ausschließliche Förderung durch eine Dividende (sog. Dividendengenossenschaft).<sup>14</sup> Dafür stehen die Rechtsformen der AG und der GmbH zur Verfügung. Für die Förderung i.S.v. § 1 GenG ist es ausreichend, dass die Geschäftsführung Förderleistungen bezweckt. Nicht notwendig ist es, dass auch tatsächlich ein Fördererfolg eintritt.<sup>15</sup> Es ist somit unerheblich, ob die eG tatsächlich den Mitgliedern günstigere Förderkonditionen anbieten kann.<sup>16</sup> Die Genossenschaft muss lediglich im Rahmen des allgemeinen Gleichbehandlungsgrundsatzes allen Mitgliedern die gleiche Möglichkeit geben, in angemessenem Umfang von der Förderung zu profitieren.<sup>17</sup> Trotz der Existenz des § 1 GenG erteilt das Genossenschaftsgesetz keinen inhaltlichen Förderauftrag. § 1 GenG enthält keine konkreten Förderungsmaßnahmen. Der Gesetzgeber ermöglicht lediglich eine besondere Rechtsform für Personen, die ihre Mitglieder unterstützen wollen.<sup>18</sup> Welche Förderungsleistungen die Genossenschaft im Einzelnen erbringen soll, regelt vielmehr die jeweilige Satzung.<sup>19</sup> In der Mustersatzung des DGRV für Kreditgenossenschaften (MSKG)<sup>20</sup> heißt es zum Förderungszweck unter § 2 I MSKG: „Zweck der Genossenschaft ist die wirtschaftliche Förderung und

---

3. die Beschränkung auf einen deutlich begrenzten Personenkreis; 4. die eindeutige Absicht gemäß 1. bis 3. zu handeln.“

<sup>10</sup> Vgl. Lang/Weidmüller (2005), § 1, Rn. 29.

<sup>11</sup> Vgl. Lang/Weidmüller (2005), § 1, Rn. 29.

<sup>12</sup> Vgl. Mönnich (1967), S. 280.

<sup>13</sup> Theurl/Kring (2002), S. 26.

<sup>14</sup> Vgl. Lang/Weidmüller (2005), § 1, Rn. 29; Beuthien (2004), § 1, Rn. 8; Hettrich/Pöhlmann (2001), § 1, Rn. 4.

<sup>15</sup> Vgl. KG BfG 1931, S. 809; KG OLG 19, S. 339; Beuthien (2004), § 1, Rn. 18; Müller (1998), § 1, Rn. 31 a.

<sup>16</sup> Beuthien (2004), § 1, Rn. 18.

<sup>17</sup> Vgl. Hillebrand/Kessler (2001), § 1, Rn. 13.

<sup>18</sup> Vgl. Dülfer (1980), S. 49, der in diesem Zusammenhang die Formulierung „gesetzlicher Förderauftrag“ kritisiert; Beuthien (2004), § 1, Rn. 6.

<sup>19</sup> Vgl. Beuthien (2004), § 1, Rn. 6; Dülfer (1980), S. 49: „Die Förderung wird von den Mitgliedern bezweckt und sie ist damit ganz in das subjektive Urteil der Mitglieder gesetzt.“

<sup>20</sup> Vgl. DGRV (2001), S. 90.

Betreuung der Mitglieder“. Der Förderauftrag muss in der Satzung verankert sein.<sup>21</sup>

Dadurch, dass keine gesetzliche Konkretisierung des Förderauftrags erfolgt, ist der Begriff der Förderung ungenau und wird teilweise sogar als unbestimmter Rechtsbegriff bezeichnet.<sup>22</sup> Die Folge der fehlenden gesetzlichen Konkretisierung ist, dass die Geschäftsführung im Rahmen eines allgemeinen satzungsmäßigen Förderauftrags weitgehend nicht förderorientierte Geschäfte betreiben kann. Ein Member Value Reporting kann den unbestimmten Förderauftrag konkretisieren. Die genaue Dokumentation und Offenlegung der Förderungsleistungen bewirkt, dass der Förderauftrag für Vorstand und Mitglieder, aber auch für eine breitere Öffentlichkeit erfassbar wird.

### **2.1.2 Reform des Genossenschaftsgesetzes**

Durch den Förderauftrag unterscheiden sich Genossenschaftsbanken wesentlich von den Sparkassen und Großbanken.<sup>23</sup> Die verschiedenen Säulen des deutschen Bankensystems unterscheidet vor allem die Zwecksetzung der Institute. Den als Aktiengesellschaften organisierten Großbanken geht es darum, die Interessen der Eigentümer zu verfolgen. Die Sparkassen verfolgen bisher einen öffentlich-rechtlichen Auftrag; die Genossenschaftsbanken haben den Auftrag, die Interessen der Mitglieder zu fördern. In der Praxis ist jedoch dieser Unterschied nicht immer deutlich. Daher gibt es Bestrebungen, den Förderauftrag wieder in den Mittelpunkt des genossenschaftlichen Handelns zu rücken. Aktualität gewinnt der Förderauftrag insbesondere vor dem Hintergrund der Reform des Genossenschaftsgesetzes. Der Bundestag hat am 19.05.2006 den von der Bundesregierung eingebrachten Gesetzesentwurf zur Einführung der Europäischen Genossenschaft und zur Änderung des Genossenschaftsrechts verabschiedet. Das Gesetz ist am 18.08.2006 in Kraft getreten.

Die Änderung des Genossenschaftsgesetzes bringt strukturelle Veränderungen für die Genossenschaft, welche sich auch auf den Förderauftrag auswirken. Der Entwurf verfolgt das Ziel, das Genossenschaftsgesetz zu modernisieren. Das soll u.a. durch folgende Gesetzesänderungen erreicht werden:

- Das Gesetz zur Einführung der Europäischen Genossenschaft und zur Änderung des Genossenschaftsrechts versucht, den genossenschaftlichen Förderauftrag zu stärken. Daher wurde § 1 GenG

---

<sup>21</sup> Vgl. Müller (1998), § 6, Rn. 16.

<sup>22</sup> Vgl. Monssen (1998), S. 293.

<sup>23</sup> Vgl. Batereau (2003), S. 12.

sprachlich modifiziert. Nach der Legaldefinition in geänderten § 1 GenG ist die Genossenschaft eine „Gesellschaft, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern“ (§ 1 GenG a.F.: „Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, welche die Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft der Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs bezwecken“). Die textliche Änderung soll verdeutlichen, dass der Förderauftrag das entscheidende Merkmal der Genossenschaft ist.<sup>24</sup>

- Darüber hinaus erweitert der neue § 1 GenG den Förderungszweck. Künftig sollen Genossenschaften auch soziale oder kulturelle Belange der Mitglieder fördern können, mithin eine Idealgenossenschaft möglich sein.
- Nach der Gesetzesänderung können Genossenschaften gem. § 8 II GenG Investorenmitglieder aufnehmen. Investorenmitglieder sind gem. § 4 SCEAG i.V.m. Art. 14 I 2 SCE-VO Personen, die für die Nutzung oder Produktion der Güter und die Nutzung oder Erbringung der Dienste der Genossenschaft nicht in Frage kommen, sog. nicht nutzende Mitglieder.<sup>25</sup> Die investierenden Mitglieder haben jedoch grundsätzlich die gleichen Rechte wie nutzende Mitglieder (z.B. Stimmrecht<sup>26</sup> und Kündigungsrecht).<sup>27</sup>
- Außerdem ermöglicht § 8a GenG die Einführung eines Mindestkapitals. Künftig kann die Satzung ein Mindestkapital für die Genossenschaft bestimmen, welches durch Auszahlung von Auseinandersetzungsguthaben nicht unterschritten werden darf. Investorenmitglieder und Mindestkapital sollen dazu beitragen, dass die eG keine Nachteile gegenüber der SCE mit Sitz in Deutschland hat. Außerdem zielen die §§ 8 II, 8 a I GenG darauf ab, die Kreditfähigkeit der Genossenschaft verbessern.<sup>28</sup>

Investorenmitglieder haben ein Interesse an einer möglichst hohen Rendite<sup>29</sup>, wodurch die Kapitalisierung in jenen Genossenschaften, die investie-

---

<sup>24</sup> Vgl. BT-Drucks 16/1025, S. 80.

<sup>25</sup> Investorenmitglieder sind somit grundsätzlich solche Mitglieder, die selbst nicht förderfähig sind, vgl. Beuthien, Art. 14 SCE, Rn. 2.

<sup>26</sup> § 8 II GenG sieht vor, dass die Satzung verhindern muss, dass Investorenmitglieder die nutzenden Mitglieder überstimmen können.

<sup>27</sup> Vgl. BT-Drucks 16/1025, S. 81.

<sup>28</sup> Vgl. BT-Drucks 16/1025, S. 82.

<sup>29</sup> Vgl. Cario (2005), S. 152: „Durch die Zulassung von Investorenmitgliedern zum Beitritt zu einer SCE würden in Deutschland wichtige Merkmale genossen-

rende Mitglieder aufnehmen, Bedeutung gewinnen wird.<sup>30</sup> Um eine Ausgewogenheit der Zielsetzungen einzelner Mitglieder zu erreichen, könnte ein Member Value Reporting ein Signal dafür sein, dass sich die Genossenschaften auch künftig durch den Förderauftrag von den Kapitalgesellschaften abgrenzen.

Eine erste Maßnahme zur besseren Informationsversorgung im Hinblick auf den Förderauftrag schafft der geänderte § 59 II GenG. Dieser Paragraph sieht vor, dass jedes Mitglied auf der Generalversammlung das Recht hat, Einsicht in das zusammengefasste Ergebnis des Prüfungsberichts zu nehmen. Durch den Einblick in den Prüfungsbericht können sich die Mitglieder eigens über die Erfüllung des Förderauftrags informieren.<sup>31</sup> Im Hinblick auf diesen Vorschlag ist es erforderlich, dass der Verband überhaupt die Erfüllung des Förderauftrags ausführlich prüft und auch in das zusammengefasste Ergebnis des Berichts aufnimmt.<sup>32</sup> Ansonsten wäre das Informationsrecht nach § 59 II GenG für die Mitglieder nutzlos, weil sie dem Prüfungsbericht keine Informationen über die Mitgliederförderung entnehmen könnten. Die dargestellten Gesetzesänderungen könnten also möglicherweise zu einer „Wiederbelebung des Förderauftrags“ beitragen. Eine solche „Renaissance“ sollte jedoch nicht allein auf gesetzgeberischer Ebene, sondern vor allem bei den Unternehmen selbst stattfinden. Ein erster Schritt in diese Richtung kann das Member Value Reporting sein. Es verdeutlicht sowohl den Organen als auch den einzelnen Mitgliedern die Bedeutung des Förderauftrags und signalisiert den Mitgliedern, dass ihre Belange im Mittelpunkt des genossenschaftlichen Handelns stehen.

Neben der Änderung des Genossenschaftsgesetzes existieren weitere Bestrebungen zu einer stärkeren Berücksichtigung des genossenschaftlichen Förderauftrags. 2004 erarbeitete eine Expertengruppe aus dem Verkehrsministerium Reformvorschläge für Wohnungsgenossenschaften.<sup>33</sup> Die Reformvorschläge betreffen jedoch nicht ausschließlich Wohnungsgenossen-

---

schaftlicher Identität verloren gehen und die Unterschiede der SCE zu den Kapitalgesellschaften nivelliert.“; a.A. Schulze (2002), S. 9 (21 f.): „Damit würde zwar ein Fremdkörper in den genossenschaftlichen Organismus implantiert. Aber er wäre legislatorisch fest eingekapselt und leicht kontrollierbar, so dass er nicht die genossenschaftliche Struktur überwuchern und die Genossenschaft in eine andere Rechtsform übergreifen lassen könnte“.

<sup>30</sup> In der Begründung zum Gesetzesentwurf (vgl. BT-Drucks 16/1025, S. 81) steht sogar, dass die Zulassung der investierenden Mitglieder eine Einschränkung des charakteristischen Merkmals „Mitgliederförderung“ ist.

<sup>31</sup> Vgl. Beuthien (2000), S. 1163; vgl. dazu auch § 6 IV des österreichischen GenRevG; krit. zum § 59 II 2 GenG: Helios /Strieder (2005), S. 2798.

<sup>32</sup> Vgl. zur Prüfung des Förderauftrags durch den Verband Kapitel 3.3.1.3.

<sup>33</sup> Vgl. Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen, Wohnungsgenossenschaften, Potenziale und Perspektiven (Expertenkommission 2004), URL: <http://www.bmvbw.de/Anlage19995/Empfehlungen.pdf>.

schaften. Vielmehr hat sich die Kommission auch mit einer Änderung des Förderauftrags auseinandergesetzt, wovon auch die Genossenschaftsbanken betroffen wären. Die Expertenkommission hat Empfehlungen erarbeitet, um den Förderauftrag stärker zu verdeutlichen. Nach der Empfehlung sollen Genossenschaften per Satzung festlegen, dass der Vorstand neben dem Lagebericht einen sog. „Förderbericht“ aufstellen muss.<sup>34</sup> Der Förderbericht würde dazu führen, dass sich die Geschäftsführung wieder auf die genossenschaftlichen Zielsetzungen besinne und die Förderleistungen für die Mitglieder transparenter werden.<sup>35</sup> Auf Grundlage des Förderberichts solle der Vorstand die Schwerpunkte der Förderaktivitäten für die Zukunft festlegen.<sup>36</sup>

Die Empfehlungen der Expertenkommission gehen dahin, die Mitgliederbindung zu stärken, indem die Förderleistungen für die Mitglieder klar identifiziert und kommuniziert werden. Der von der Kommission vorgeschlagene Förderplan kann als ein Bestandteil eines umfassenden Member Value Reporting interpretiert werden.

## **2.2 Der Member Value**

Nachdem der gesetzliche Förderauftrag geschildert wurde, soll dieser nun durch das Konzept des Member Values ökonomisch fundiert und aktualisiert werden. Für diese zeitgemäße Interpretation der Mitgliederförderung ist es unabdingbar, die historischen Wurzeln der Mitgliederförderung und damit das Entstehen der Genossenschaftsbanken zu beachten.

### **2.2.1 Die historische Entwicklung der Mitgliederförderung**

Die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umwälzungen im 19. Jahrhundert stellten das Handwerk, den Handel und die Landwirtschaft vor neue Herausforderungen.<sup>37</sup> Die aufkommende Gewerbefreiheit ermöglichte diesen Wirtschaftszweigen privates Unternehmertum, aber andererseits war es schwierig, mit dem schnellen Fortschritt der industriellen Revolution Schritt zu halten. Insbesondere der Kapitalbedarf der Kleingewerbetreibenden für die Umsetzung neuer Technologien (z.B. neue landwirtschaftliche Geräte) konnte kaum gedeckt werden. Für die Banken bestanden bezüglich dieser Zielgruppe hohe Informationsbeschaffungskosten. So war es für die Banken lukrativer und sicherer, sich auf die Finanzierung von Großprojekten zu konzentrieren. Zudem waren Kleingewerbetreibende für die Banken eine „nicht begehrenswerte Klientel“. Aber auch die entstandenen Sparkas-

---

<sup>34</sup> Vgl. Expertenkommission 2004, S. 22.

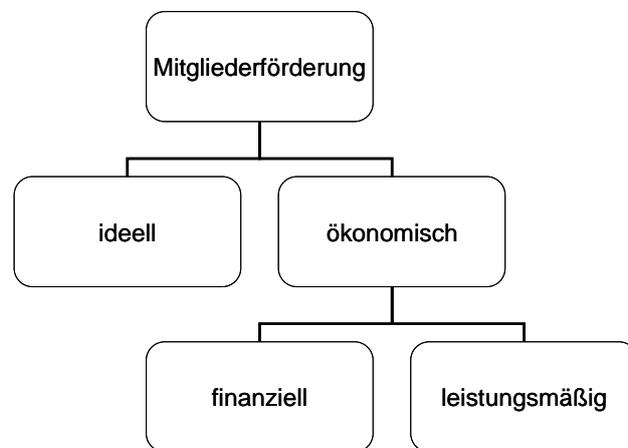
<sup>35</sup> Vgl. Expertenkommission 2004, S. 22.

<sup>36</sup> Vgl. Expertenkommission 2004, S. 23.

<sup>37</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Bonus/ Schmidt (1990), S. 186 ff., Lamprecht (2006), S. 17 ff. sowie Hammerschmidt (2003), S. 246 ff.

sen konnten das Finanzierungsproblem nicht lösen. Diese mussten ihre Einlagen - gesetzlich oder satzungsmäßig gebunden - in Staatspapiere investieren, sodass der Kreditvergabe an Gewerbetreibende enge Grenzen gesetzt waren. Den betroffenen Handwerkern oder Bauern blieb so oftmals nur der Weg zum örtlichen Geldverleiher oder Viehhändler, die aufgrund ihrer Monopolstellung Wucherzinsen verlangen konnten.

Die örtlichen Monopole der Geldverleiher wurden durch die Vorläufer der heutigen Genossenschaftsbanken angreifbar: Die Idee bestand darin, zu kooperieren. Die kreditsuchenden Gewerbetreibenden schlossen sich zu einer Gemeinschaft zusammen und konnten als Kollektiv eine höhere Bonität aufweisen. Der entscheidende Vorteil lag darin, dass sich die Mitglieder - und damit die Eigentümer - der Genossenschaftsbank gegenseitig gut kannten und über die persönlichen Verhältnisse Bescheid wussten. Die Informations- bzw. Monitoringkosten, welche für die Geschäftsbanken sehr hoch waren, konnten damit entscheidend gesenkt werden.<sup>38</sup> Mitglied konnte nur werden, wer zu der Gemeinschaft passte sowie ihre Wertvorstellungen und Normen teilte. Die Mitgliederförderung der damaligen Zeit war offensichtlich: der Erhalt von Krediten bzw. allgemein von Finanzdienstleistungen zu akzeptablen Konditionen.



**Abbildung 1: Arten der Mitgliederförderung**

Es lassen sich verschiedene Arten der Mitgliederförderung differenzieren (Vgl. Abbildung 1). Diese kann ideeller bzw. metaökonomischer oder ökonomischer Natur sein.<sup>39</sup> Die ökonomische Förderung lässt sich wiederum in

<sup>38</sup> Bereits hier wird die wesentliche Bedeutung der Information respektive der Kommunikation der Mitglieder im Geschäftsmodell der Genossenschaftsbank deutlich. Es lässt sich bereits intuitiv erschließen, dass bei einer großen Mitgliedschaft speziell institutionalisierte Informationskanäle (wie das Member Value Reporting) geschaffen werden müssen.

<sup>39</sup> Die ideelle Förderung bezieht sich entweder direkt auf die Mitglieder oder auf Dritte, die die regionale Verantwortung wirtschaftlich erfolgreicher Genossen-

eine finanzielle und eine leistungsmäßige Förderung unterteilen. Die finanzielle Förderung besteht bspw. durch Dividendenzahlungen, günstigen Konditionen oder Rückvergütungen. Die Beratung und Betreuung der Mitglieder sowie andere Zusatzleistungen werden der leistungsmäßigen Förderung zugerechnet.

Wie bereits geschildert, besteht der traditionelle Förderauftrag in der direkten finanziellen Förderung der Mitglieder, z.B. durch den Erhalt von Krediten zu bestimmten Konditionen. Die Genossenschaftsbank von heute ist einem wesentlich härterem Wettbewerb ausgesetzt. Alle Märkte haben sich von Verkäufer- zu Käufermärkten entwickelt. Der technische Fortschritt und auch die Globalisierung führen dazu, dass neue Vertriebsformen entstehen, sich die Markteintrittshürden lockern und die Wettbewerbsintensität insgesamt steigt. Dabei wird es für die klassischen Genossenschaftsbanken (insbesondere mit Filialnetz) zunehmend schwerer, materielle Vorteile z.B. durch Vorzugskonditionen zu gewähren. Somit muss das Genossenschaftsbankmanagement nach (neuen) Förderpotenzialen aus Sicht der Mitglieder suchen.

### **2.2.2 Vom Shareholder Value zum Member Value**

Es stellt sich also das Problem, wie der Förderauftrag heute interpretiert werden kann und wie seine Operationalisierung den neuen Wettbewerbsbedingungen angepasst werden kann. Da die Mitglieder gleichzeitig die Eigentümer der Genossenschaftsbank sind, könnte man bezüglich der Mitgliederförderung auf die Idee kommen, auch hier eine Shareholder-Value Strategie zu implementieren.<sup>40</sup>

Durch das Konzept des Shareholder-Value werden die Interessen der Eigentümer zur Maxime des wirtschaftlichen Handelns in einer Unternehmung erklärt.<sup>41</sup> Der Unternehmenswert aus Sicht der Eigentümer ergibt sich über die Diskontierung der zukünftig erwarteten Cash Flows mit den gewogenen durchschnittlichen Kapitalkosten. Das bedeutet, dass das Konzept des Shareholder-Value für das Management nicht nur eine eindeutige Zielvorgabe liefert, sondern auch eine langfristige Orientierung zur Unternehmenssteuerung. Zudem werden im Konzept des Shareholder Values auch die Interessen der Stakeholder berücksichtigt, da ein gewinnmaximie-

---

schaftsbanken zum Ausdruck bringt (indirekte Effekte). Dem ideellen bzw. metaökonomischen Bereich sind Bildung, Sozialwesen, Kultur, Umweltschutz und Sport zuzuordnen. Vgl. Mose (1984), S. 22.

<sup>40</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Theurl (2005a), S. 136 ff. und Lamprecht (2006), S. 24 ff.

<sup>41</sup> Vgl. zum Konzept des Shareholder Value Ansatzes bspw. Rappaport (1995).

rendes Unternehmen dem Kundennutzen dienen muss und motivierte Mitarbeiter benötigt, um langfristig Gewinne zu erwirtschaften.

Doch die Umsetzung des Shareholder-Value Konzepts ist - auch für Kapitalgesellschaften - nicht frei von Problemen. Die Eigenkapitalmärkte, die z.B. durch die Börse über die Performance der Unternehmen entscheiden, sind nicht hinreichend effizient. Die Akteure haben Schwierigkeiten die Informationen über die Unternehmen zu verarbeiten und in die Kurse einzupreisen. So kann das Management eines Unternehmens zu - langfristig betrachteten - Fehlentscheidungen verleitet werden. Aber auch die interne Steuerung ist herausfordernd. Die vorhandenen Techniken - wie z.B. Unternehmensbewertungsmethoden - enthalten zahlreiche Prämissen und unsichere Prognosen. Dies ist nicht nur ein technisches Problem, sondern wirkt sich auch auf die Koordination betrieblicher Teilentscheidungen aus. So lässt die Operationalisierung des Shareholder-Value viele Freiheitsgrade. Nichtsdestotrotz bietet die Orientierung am Eigentümerwert grundsätzlich eine klare strategische und langfristige Zielvorgabe.

Entscheidend ist aber, dass im Konzept des Shareholder-Values direkt allein die Eigentümerinteressen verfolgt werden, wohingegen im Konzept der Mitgliederförderung die Mitgliederinteressen höchste Priorität gewinnen. Es muss also die Integration von Eigentümer- und Kundeninteressen gleichzeitig gelingen, um den Member Value zu maximieren. Insofern kann die Corporate Governance einer Kapitalgesellschaft nicht auf die einer Genossenschaft übertragen werden.

$$MV = f(UF, MF, NF)$$

**Abbildung 2: Der Member Value**

Der Member Value bringt den Gesamtwert der unternehmerischen Tätigkeit für die Mitglieder zum Ausdruck. Er ist kein Marktwert, wie der Shareholder-Value, und lässt sich nicht ohne weiteres in monetären Einheiten quantifizieren. Der Member Value ist vielmehr als Nutzen der genossenschaftlichen Kooperation für die Mitglieder zu interpretieren.

Der Member Value besteht aus drei Komponenten.<sup>42</sup> Die unmittelbare Förderung (UF), die aus den Leistungsbeziehungen zu vereinbarten Konditionen und Standards erfolgt, die mittelbare Förderung (MF) durch Dividenden oder ähnliche pekuniäre Instrumente und das Potenzial der Genossenschaftsbank eine langfristige und nachhaltige Förderung zu gewährleisten

---

<sup>42</sup> Vgl. Theurl (2005a), S. 139.

(NF). Die nachhaltige Förderung kann als eine Art Substanzwert oder zukunftsorientiert (evtl. zusammen mit der mittelbaren Förderung) über Ertragswerte operationalisiert werden. Die drei Elemente des Member Values sind nicht unabhängig voneinander. Die Elemente sind zu gewichten, zu bewerten und zu operationalisieren. Die anspruchsvollste Aufgabe ist dabei die Konkretisierung der unmittelbaren Förderung. Im folgenden Kapitel sollen Beispiele für die Konkretisierung der unmittelbaren Förderung und damit für eine mögliche Operationalisierung des Member Values gegeben werden. Somit kann es auch gelingen, den Förderauftrag unter den heutigen Wettbewerbsbedingungen neu zu interpretieren.

### 2.2.3 Beispiel zur Operationalisierung des Member Values

Ein erster möglicher Ansatz zur Operationalisierung des Förderauftrags lässt sich aus der Informationsflut ableiten, der Nachfrager nach Finanzdienstleistungen - und zwar Privat- und Firmenkunden - heute ausgesetzt sind.<sup>43</sup>

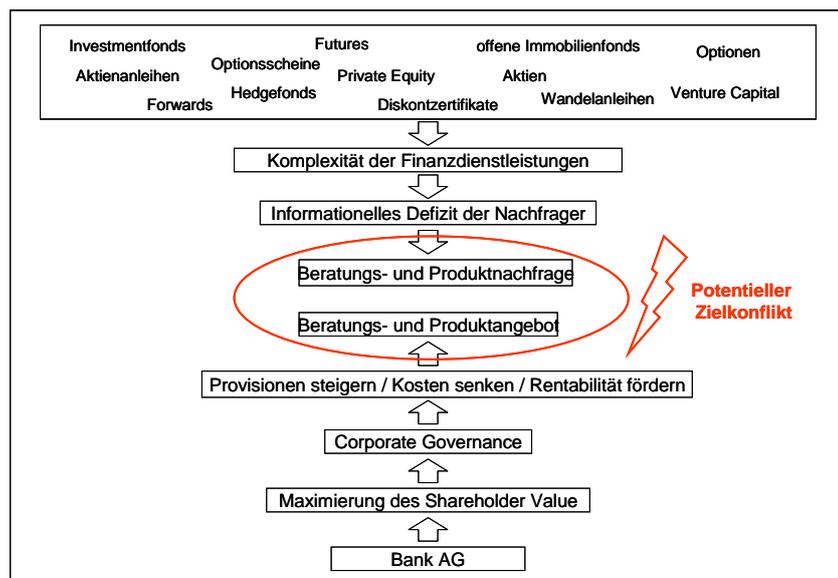
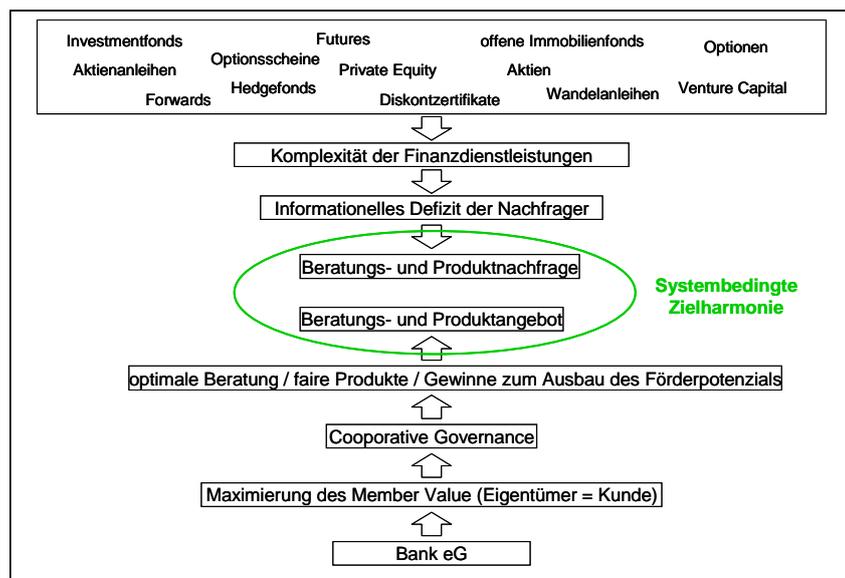


Abbildung 3: Potenzieller Zielkonflikt beim Shareholder Value

Die Informationsflut resultiert z.T. aus dem umfangreichen und komplexen Angebot wie z.B. an Anlageprodukten. Hier gilt es nicht nur künftige Renditen abzuschätzen, sondern auch das Risikoprofil der Angebote mit der individuellen Risikoneigung der Nachfrager in Einklang zu bringen. Bei den Bankkunden kann regelmäßig ein Informationsdefizit festgestellt werden, woraus sich die Erklärungsbedürftigkeit und Vertrauensempfindlichkeit von Bankdienstleistungen ergibt, die in einer entsprechenden Beratungs- und Produktnachfrage münden. Eine Bank, die als Kapitalgesellschaft (z.B. als

<sup>43</sup> Vgl. Hammerschmidt (2003), S. 262 ff. und Lamprecht (2006), S. 27 f.

AG) institutionalisiert ist, orientiert sich an der Maximierung des Shareholder-Values. Dieses Oberziel wirkt sich auf die Unternehmensführung und damit auf die Corporate Governance der Unternehmung aus. Einzelne Unternehmensbereiche oder auch die Mitarbeiter selbst sind gehalten, z.B. die Provisionsergebnisse zu steigern oder Kosten zu senken, um letztlich die Rentabilität zu steigern. Es besteht nun die Gefahr, dass ein Bankmitarbeiter seinen Informationsvorsprung bezüglich der zu vertreibenden Produkte nutzt und dem Kunden entsprechend provisionsstarke Produkte verkauft. Der Kunde kann in einem Beratungsgespräch kaum beurteilen, ob der Kundenberater z.B. bei Anlageempfehlungen primär die Interessen des Kunden oder die der Bank (hier Shareholder-Value) oder seine eigenen verfolgt. Es entsteht eine prekäre Situation, in der der Bankmitarbeiter zumindest über einen gewissen Produktangebots- und Preissetzungsspielraum verfügt. Insofern kann hier von einem potenziellen Zielkonflikt gesprochen werden.



**Abbildung 4: Systembedingte Zielharmonie beim Member Value**

Ist die Bank dagegen als Genossenschaftsbank institutionalisiert und orientiert sie sich, wie oben beschrieben, an der Maximierung des Member Values, in dem Kunden- und Eigentümerinteressen zu integrieren sind, werden die Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse entsprechend geprägt, sodass von einer Cooperative Governance der Genossenschaftsbank gesprochen werden kann.<sup>44</sup> Die einzelnen Ziele einer Abteilung oder eines Mitarbeiters lassen sich dann eher durch eine optimale Beratung mit entsprechenden Produkten kennzeichnen. In der Abhängigkeitssituation

<sup>44</sup> Vgl. zur Cooperative Governance Theurl (2005 b).

des Kunden aufgrund der spezifischen Informationsstruktur bei Finanzdienstleistungen kann der Förderauftrag also ein geeignetes Mittel sein, um dem Mitglied eine besondere Verlässlichkeit in prekären Beziehungen zu bieten.<sup>45</sup> Wenn diese Verlässlichkeit vom Mitglied tatsächlich erfahren wird, entsteht langfristiges Vertrauen in die Genossenschaftsbank, sozusagen Systemvertrauen.

Es ist offensichtlich, dass diese Vorteile, die sich aus der genossenschaftlichen Kooperation ergeben können, häufig nicht der Realität entsprechen. Dies ist u.a. darauf zurückzuführen, dass Werte wie Systemvertrauen im Gegensatz zu Gewinngrößen schwerer messbar sind. Wenn aber nicht einmal der Versuch unternommen wird, die Performance der Bank in Verbindung mit „echten“ Fördermaßnahmen zu beurteilen, besteht auch kaum ein Anreiz für das Management eine solche Förderung bzw. die Maximierung des Member Value konsequent zu betreiben. Erschwerend kommt hinzu, dass die Elemente des Member Value bankindividuell zu gewichten sind und insofern keine allgemein gültige Operationalisierung hergeleitet werden kann.

### **3 Notwendigkeit des Member Value Reporting**

Nachdem der Member Value vorgestellt wurde, soll nun die Notwendigkeit des Member Value Reporting aus ökonomischer und juristischer Perspektive analysiert werden. Zunächst ist allerdings der Terminus des Member Value Reporting als Arbeitsdefinition zu konkretisieren.

#### **3.1 Begriff des Member Value Reporting**

Das Reporting über den Member Value schließt sich den Aufgabenphasen der Konkretisierung des Member Values und seiner Umsetzung an und ermöglicht anschließend die Kontrolle, ob Werte für die Mitglieder tatsächlich geschaffen wurden.<sup>46</sup> Durch die Kommunikation kann die Informationsasymmetrie zwischen Sender (Wer) und Adressat (Zu Wem) durch eine Botschaft (Was) über ein bestimmtes Medium (Wie) verringert werden. Durch Kommunikation kann also z.B. über den Member Value (Was) durch den Vorstand (Wer) über Mitgliederversammlungen, Jahresabschlüsse, oder Mitgliederzeitungen (Wie) für die Mitglieder oder andren Stakeholdern (Zu Wem) berichtet werden. Das Member Value Reporting könnte demnach wie folgt definiert werden:

*Member Value Reporting bezeichnet alle Elemente einer zielgruppenspezifischen Kommunikationsstrategie, die dazu geeignet sind, existierende In-*

---

<sup>45</sup> Vgl. Bonus et al (1999), S. 29 ff.

<sup>46</sup> Vgl. Theurl (2005 c), S. 45 f.

*formationsasymmetrien intra- und interorganisational systematisch zu verringern und den Nutzen der genossenschaftlichen Kooperation hinreichend zu konkretisieren.*

Mit dieser Arbeitsdefinition sollen folgende Aspekte zum Ausdruck gebracht werden:

- Bestehende Reportingmaßnahmen wie Jahresabschlüsse, Mitgliederzeitschriften oder Informationen auf Mitgliederversammlungen sind Elemente des Member Value Reporting. Diese müssen allerdings weiterentwickelt, erweitert, standardisiert und fokussiert werden, um den Member Value hinreichend zu konkretisieren, da sich dieser nicht allein aus finanziellen Größen zusammensetzt.
- Informationen sollten nicht zufällig, d.h. unsystematisch kommuniziert werden. Die verschiedenen Reportingkanäle müssen institutionell aufgebaut und eingebunden sowie systematisch genutzt werden.
- Die Ausgestaltung des Member Value Reporting muss zielgruppenspezifisch erfolgen. Das Management bzw. der Vorstand wird dem Aufsichtsrat weit reichende, detaillierte Informationen zur Verfügung stellen. Ähnliches gilt für die Prüfungsverbände. Den Mitgliedern sowie der Öffentlichkeit können gefilterte, für ihre spezifischen Bedürfnisse aufbereitete Informationen zur Verfügung gestellt werden. Dabei gilt es allerdings zu beachten, dass die gefilterten Informationen eine hinreichende Quelle für die Informationsverarbeitung darstellen.

### **3.2 Ökonomische Analyse des Member Value Reporting**

Die Berücksichtigung unvollkommener Informationen und von Transaktionskosten sind wesentliche Bestandteile des Wirtschaftslebens und werden in den Theoriezweigen der Neuen Institutionenökonomik - der Theorie der Property Rights, dem Prinzipal-Agenten-Ansatz und der Transaktionskostentheorie - explizit in die Untersuchungen einbezogen. Die beiden erstgenannten Theoriezweige kommen nun für eine Analyse des Nutzens eines Member Value Reporting zur Anwendung.

#### **3.2.1 Prinzipal-Agenten-Beziehungen in der Genossenschaftsbank**

Die Arbeitsdefinition des Member Value Reporting beinhaltet die Verringerung der asymmetrisch verteilten Informationen zwischen den Akteuren der Genossenschaftsbank. Die ungleiche Verteilung von Informationen ist eine wesentliche Prämisse des Prinzipal-Agenten-Ansatzes. Der Prinzipal über-

trägt dabei Aufgaben und Entscheidungskompetenzen zur Realisierung seiner Interessen auf den Agenten. Die Handlungen des Agenten beeinflussen dann nicht nur sein eigenes Nutzenniveau, sondern auch das des Prinzipals.<sup>47</sup>

In der Genossenschaftsbank beauftragen die Mitglieder (als Prinzipale) den Vorstand bzw. das Management (als Agent) mit der Geschäftsführung der Bank. Darüber hinaus wird der Aufsichtsrat beauftragt, den Vorstand zu kontrollieren. Ebenfalls wird der Prüfungsverband beauftragt, die Genossenschaftsbank (als Ganzes) zu kontrollieren (vgl. Abbildung 5). Daneben existieren zahlreiche weitere Prinzipal-Agenten-Beziehungen (z.B. zu den Mitarbeitern), die hier aus Vereinfachungsgründen nicht betrachtet werden sollen.<sup>48</sup> Die zentrale Prinzipal-Agenten-Beziehung besteht aber zwischen Management und den Mitgliedern.

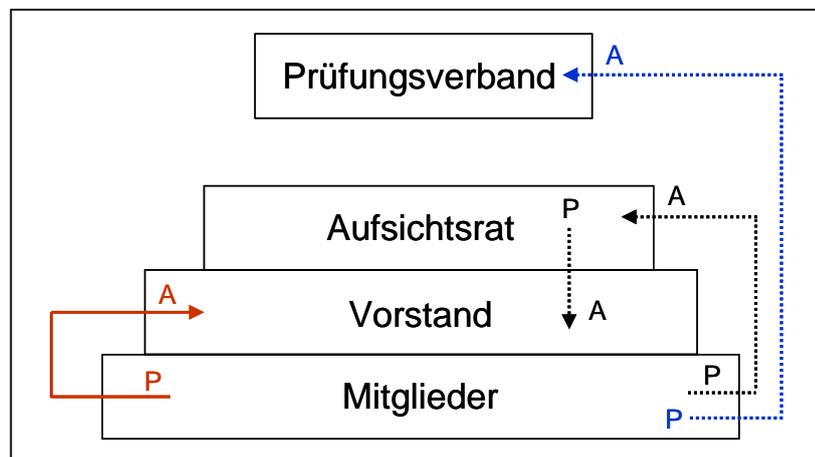


Abbildung 5: Prinzipal-Agenten-Beziehung in der Genossenschaftsbank

Für die Prinzipal-Agenten-Beziehung sind folgende Prämissen charakteristisch, aus der entsprechende Probleme für die Vertragsbeziehung resultieren können:<sup>49</sup>

- Asymmetrische Informationen, d.h. der Agent verfügt gegenüber dem Prinzipal über einen Informationsvorsprung. Der Agent kann seine Fähigkeiten, Anstrengungen und Motive besser beurteilen als der Prinzipal. Da der Prinzipal den Agenten weder kostenlos noch

<sup>47</sup> Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 305 ff.

<sup>48</sup> Auch auf die Betrachtung komplexer Agency-Beziehungen, wie sie für Genossenschaftsbanken durch Vertreterversammlungen gegeben sind, wird verzichtet.

<sup>49</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Göbel (2002), S. 100 ff.

perfekt überwachen kann, bestehen für den Agenten Entscheidungsspielräume.

- Der Agent wiederum kann mit seinen Entscheidungen und Handlungen die Zielfunktion des Prinzipals spürbar positiv oder negativ beeinflussen (externe Effekte).
- Prinzipal und Agent verhalten sich als rationale Nutzenmaximierer und
- Prinzipal und Agent verfügen über unterschiedlichen Nutzensvorstellungen.

Die Gültigkeit dieser Prämissen kann für die Prinzipal-Agenten-Beziehungen in der Genossenschaftsbank grundsätzlich angenommen werden, insbesondere für die Auftragsbeziehung zwischen Management und Mitgliedern. Als problematisch könnte allerdings die Gültigkeit der Prämisse 3. und 4. angesehen werden, da hier letztlich auf die Gültigkeit des Modells vom opportunistisch handelnden Homo Oeconomicus zurückgegriffen wird. Diese Sicht ist sicherlich zu verengt und wird den Akteuren in der Realität nicht gerecht. Andererseits kann das Modell dazu dienen opportunistisches Handeln - sozusagen als worst case - zu berücksichtigen, um es in das Entscheidungskalkül miteinbeziehen zu können. Sind die Voraussetzungen bzw. Prämissen des Prinzipal-Agenten-Ansatzes erfüllt, besteht für den Prinzipal die Gefahr, dass der Agent seinen persönlichen Nutzen maximiert und damit nicht mehr zugleich im besten Interesse des Prinzipals handelt.

Damit bestehen für die Mitglieder der Genossenschaftsbank - neben Hidden Characteristics und Hidden intention - insbesondere die Probleme der Hidden Action und Hidden information.<sup>50</sup>

Das hidden Action-Problem besteht, da der Prinzipal im Laufe der Prinzipal-Agenten-Beziehung die Aktivitäten des Agenten nicht lückenlos beobachten kann und/oder dies mit einem sehr hohen Aufwand verbunden wäre. Dies kann insbesondere darauf zurückzuführen sein, dass das Ergebnis schwer messbar ist und von exogenen Faktoren beeinflusst wird. Genau dies ist bei der Operationalisierung des Member Values der Fall. Zum einen wird das Ergebnis durch exogene Faktoren beeinflusst (wie z.B. Konjunktur- oder Marktentwicklung). Erschwerend kommt in der Mitglieder-Management-

---

<sup>50</sup> Hidden Characteristics bedeutet, dass vor Vertragsabschluss die Qualitätseigenschaften der Vertragspartner unbekannt sind, woraus die Gefahr der adversen Selektion resultiert. Hidden intention bedeutet, dass nach Vertragsabschluss die Absichten des Vertragspartners unbekannt sind, was insbesondere dann problematisch ist, falls der Prinzipal spezifisch investiert hat.

Beziehung die Problematik hinzu, dass sich die Entwicklung des Member Values viel schwieriger messen lässt als Gewinne oder Aktienkurse, die zumindest als Proxy Auskunft über das Anstrengungsniveau des Managements einer Kapitalgesellschaft geben können. Durch die Spezifika des Member Values, ist das Anstrengungsniveau des Managements einer Genossenschaftsbank besonders schwer zu messen.

Das Hidden Information-Problem tritt auf, falls der Prinzipal die Aktivitäten des Agenten zwar beobachten, aber nicht beurteilen kann. Dieses Problem tritt regelmäßig dann auf, falls aufgrund der Informationsasymmetrie die Spezialkenntnisse des Agenten besonders groß sind. Eben dieses Beurteilungsdefizit ist der Beziehung zwischen Mitgliedern und Genossenschaftsbankmanagement inhärent. Die Mitglieder können nicht immer beurteilen, ob die Manager die beste Investitionsalternative treffen, oder ob eigennützige Aspekte wie Machtzuwachs oder Statusgewinn ausschlaggebend sind.

Festzuhalten bleibt, dass sich die Eigentümer der Genossenschaftsbank nicht sicher sein können, dass das Management hinreichend qualifiziert (Qualitätsrisiko) und gewillt ist (Moral-Hazard-Risiko), die Geschäfte der Bank im ausschließlichen Interesse der Eigentümer zu führen.<sup>51</sup> Bis hierher sollten die Probleme verdeutlicht werden die sich aus der Prinzipal-Agenten-Beziehung zwischen Mitgliedern und Management der Genossenschaftsbank ergeben können. Nun sollen kurz die Lösungsmöglichkeiten für diese Probleme nach dem Prinzipal-Agenten-Ansatz vorgestellt werden.

So kann versucht werden, die Informationsasymmetrie direkt zu reduzieren, Zielkonflikte aufzulösen oder opportunistischen Verhalten durch Vertrauensbildung zu mildern. Dabei sind die beiden letztgenannten Lösungsmöglichkeiten neben anreizkompatiblen Verträgen insbesondere durch die Schaffung von Reputation und Vertrauen geprägt. Diese „Werte“ werden in Genossenschaftsbanken traditionell eine große Bedeutung beigemessen (siehe Kapitel 2). Möglicherweise lässt sich ein Teil des Ansehens, der Reputation und letztlich der Wettbewerbsfähigkeit des genossenschaftlichen Finanzverbundes auf diese effizienzsteigernden Werte zurückführen.

Nichts desto trotz kann opportunistisches Verhalten zumindest einzelner Akteure nicht ausgeschlossen werden und die Gefahr der hidden action oder der hidden information ist gegeben. Da die Informationsasymmetrie bei der Schaffung von Member Values besonders groß ist, scheint es zusätzlich angemessen zu sein, diese Informationsasymmetrie zu senken. Genau hier kann das Member Value Reporting der Genossenschaftsbank,

---

<sup>51</sup> Vgl. Tebroke (1998), S. 334.

das geeignete Instrument sein, um letztlich auch das Vertrauen und die Reputation zu stärken. Das Reporting geht vom Agenten aus, der Prinzipal betreibt Monitoring. Unter Umständen ist der Agent, also das Management der Genossenschaftsbank, selbst daran interessiert, sein Handeln gegenüber dem Prinzipal transparent zu machen. Insbesondere im starken Wettbewerb ist dem Agenten daran gelegen, dass der Prinzipal Qualitätsunterschiede erkennt und die Leistungen des Agenten beurteilen und entsprechend würdigen kann. So kann durch das Member Value Reporting auch das Alleinstellungsmerkmal des Member Value verdeutlicht werden. Letztlich müssen natürlich die Kosten der einzelnen Reporting-Maßnahmen in einem ausgewogenen Verhältnis zum Informationsnutzen stehen.

### 3.3.2 Property Rights der Genossenschaftsbankmitglieder

Zusätzlich können im Rahmen der Theorie der Property Rights ansetzend an den Verfügungsrechten der Genossenschaftsbankmitglieder Ansatzpunkte für die Notwendigkeit eines Member Value Reporting gefunden werden. Die Zuordnung dieser einzelnen Verfügungsrechte kann konzentriert oder verdünnt sein. Ein wesentliches Verfügungsrecht ist das der Übertragbarkeit, also z.B. des Verkaufs. Vergleicht man nun diesbezüglich bspw. einen Aktionär mit dem Mitglied einer Genossenschaftsbank, so kann man zu dem Schluss kommen, dass die Verfügungsrechte des genossenschaftlichen Mitglieds verdünnter sind. Das Mitglied kann seinen Anteil nicht verkaufen und mögliche Wertsteigerungen verbuchen, sondern seinen Anteil lediglich zurückgeben.

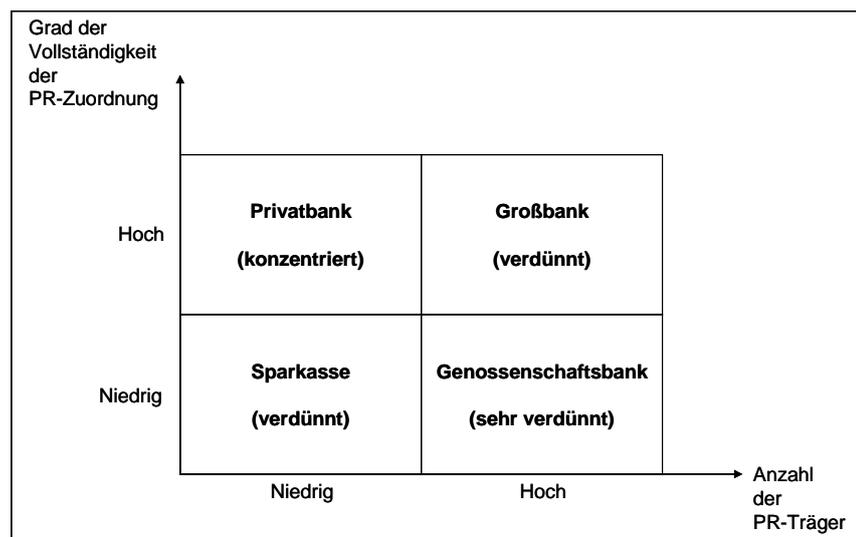


Abbildung 6: Property Rights der Bankeigentümer

In Bezug auf die Übertragbarkeit ist der Grad der Vollständigkeit der Property Rights in der Genossenschaftsbank also gering - ebenso wie bei einer

Sparkasse.<sup>52</sup> Nun ist aber nicht nur von Bedeutung wie vollständig die Verfügungsrechte zugeordnet sind, sondern auch wie viele Träger dieses Recht hat. Umso höher die Anzahl der Verfügungsrechtsträger, umso verdünnter sind die Verfügungsrechte. Eine Großbank hat bspw. viel mehr Aktionäre als eine Privatbank, wodurch z.B. das einzelne Stimmrecht an Wert verlieren kann. Bei der Sparkasse gibt es in der Regel einen Gewährträger, die Genossenschaftsbank dagegen hat viele Mitglieder. Insofern kann die Verfügungsrechtsstruktur der Genossenschaftsbankmitglieder als sehr verdünnt bezeichnet werden.<sup>53</sup>

Unter der Annahme, dass die Property-Rights-Inhaber, hier also die Eigentümer eines Unternehmens, einen Leistungs- bzw. Effizienzdruck auf das Management ausüben, *kann* man zu dem Schluss kommen, dass dieser Effizienzdruck in einer Genossenschaftsbank wegen des spezifischen Property-Rights-Regimes schwächer ausgeprägt ist. Insbesondere ist der Verkauf der Genossenschaftsanteile nicht möglich, sodass auch kein Markt für Unternehmensübernahmen existiert, der insbesondere bei Kapitalgesellschaften das Management zu einer gewissen Effizienz zwingt. ENGELS findet, dass rechtliche und faktische Gegebenheiten die Verfügungsrechte der Mitglieder als Anteilseigner stärker verwässern lassen, als dies bei Kapitalgesellschaften der Fall ist.<sup>54</sup> Nach seiner Auffassung wird diese Problematik durch die genossenschaftlichen Charakteristika wie das Demokratieprinzip noch verschärft.<sup>55</sup>

Natürlich fungieren nicht nur die Eigentümer als Kontrollorgan für das Genossenschaftsbankmanagement. Auch der Aufsichtsrat und die Prüfungsverbände üben Kontrollfunktionen aus. Darüber hinaus wirken marktliche Kontrollmechanismen wie der Absatzmarkt für Finanzdienstleistungen oder der Stellenmarkt für Manager und der Kapitalmarkt.<sup>56</sup> TEBROKE kommt allerdings zu dem Schluss, dass die Kontrollmechanismen für Genossenschaftsbanken relativ schwach ausgeprägt sind. Lediglich dem Wettbewerb auf dem Absatzmarkt und der Kontrolle der Verbandsprüfer kann eine gewisse Kontrollfunktion zugeschrieben werden. Hinsichtlich der Kontrollfunktion durch die Absatzmärkte ist zudem anzumerken, dass der Markterfolg

---

<sup>52</sup> Der jeweilige Gewährträger kann aufgrund der landesspezifischen Sparkassengesetze „seine“ Sparkasse nicht an Dritte verkaufen.

<sup>53</sup> Relativierend lässt sich bei den Sparkassen argumentieren, falls der Gewährträger als Agent der Bürger betrachtet wird. Dann wäre die Anzahl der Property-Rights-Träger sehr hoch und es müsste auch bei den Sparkassen von einer sehr verdünnten Verfügungsrechtsstruktur gesprochen werden.

<sup>54</sup> Vgl. Engels (1997), S. 677.

<sup>55</sup> Vgl. Engels (1997), S. 683 f.

<sup>56</sup> Vgl. Tebroke (1998), S. 335 ff.

zwar eine notwendige, nicht jedoch eine hinreichende Bedingung für den Fördererfolg ist.<sup>57</sup>

Der Bezug zum Member Value Reporting ergibt sich nun wie folgt: Bei dem gegebenen und gewollten Property-Rights-Regime der Genossenschaftsbanken kann das Reporting eine geeignete Maßnahme sein, um den Effizienz- und Leistungsdruck auf das Management zu erhöhen, da die Managementleistung transparenter und nachvollziehbarer wird. Dabei sollten nachprüfbar Zielvorgaben in das MVR integriert werden, sodass Soll- und Ist-Zustände verglichen werden können.

### **3.2.3 Ergebnis: Notwendigkeit des Member Value Reporting aus ökonomischer Sicht**

Es besteht eine Informationsasymmetrie zwischen den Adressaten des Förderauftrags, die zum Problem der hidden action und der hidden intention führen kann. Die Förderleistung ist schwer zu messen, da nicht nur auf finanzielle Kennzahlen wie Gewinne oder Aktienkurse zurückgegriffen werden kann. Darüber hinaus erfolgt die Operationalisierung des Member Values bankindividuell, sodass kaum Operationalisierungsvorschriften entwickelt werden können. Des Weiteren kann der Effizienz- bzw. Leistungsdruck bei Genossenschaftsbanken wegen der spezifischen Property-Rights-Struktur (z.B. fehlende Eigenkapitalmärkte) schwächer ausgeprägt sein.

SCHMIDT untersucht den Zusammenhang von Eigentümerstruktur, Agency-Kosten und Unternehmenserfolg von österreichischen Genossenschaftsbanken.<sup>58</sup> Er zeigt empirisch, dass die Gesamtkapitalrendite der Banken umso geringer ist, je mehr Mitglieder eine Genossenschaft aufweist, was wiederum auf hohe Agency-Kosten des Eigenkapitals zurückzuführen ist.<sup>59</sup>

Für eine abschließende Beurteilung dürfen jedoch die Kosten des Member Value Reporting nicht übersehen werden. Hierzu zählen nicht nur die technischen Erhebungs- und Dokumentationskosten, sondern es können auch zusätzliche Einigungs- und Entscheidungsfindungskosten gegeben sein. Das Reporting über den Member Value ist nur möglich, falls dieser konkretisiert wird. Und eben diese Konkretisierung wird im Umfeld der Genossenschaftsbank Entscheidungsfindungskosten verursachen.

---

<sup>57</sup> Vgl. Boettcher (1982), S. 8.

<sup>58</sup> Agency-Kosten setzen sich (theoretisch) aus den Ausgaben des Prinzipals, den Ausgaben des Agenten und dem residual loss, also der Differenz zwischen dem optimalen und dem tatsächlichen Anstrengungsniveau, zusammen.

<sup>59</sup> Vgl. Schmid (1997), S. 514.

### 3.3 Juristische Analyse des Member Value Reporting

Ziel der juristischen Analyse ist es, den Nutzen des Member Value Reporting für die Organe der Genossenschaft, den Prüfungsverband und die Mitglieder in Bezug zu deren gesetzlichen Rechten und Pflichten darzustellen.

#### 3.3.1 Der Nutzen des Member Value Reporting für unterschiedliche Zielgruppen

Um die Bedeutung eines Member Value Reporting zu untersuchen, ist zunächst zu klären, an welche Personengruppen sich der Förderauftrag wendet und welche Pflichten sich aus ihm ergeben. Daraus lassen sich Schlüsse ziehen, in wie weit ein Member Value Reporting geeignet ist, die Erfüllung dieser Pflichten zu gewährleisten.

Der Vorstand der Genossenschaft hat gem. §§ 34 I 1, 27 I GenG die Genossenschaft unter eigener Verantwortung zu leiten und bei seiner Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters einer Genossenschaft anzuwenden. § 34 I GenG nimmt mit der Formulierung „Geschäftsleiter einer Genossenschaft“ direkten Bezug auf die Rechtsform der Genossenschaft, mithin auf § 1 GenG.<sup>60</sup> Wie bereits angesprochen ist in § 1 GenG der Förderauftrag verankert. Der Vorstand muss somit als Geschäftsleiter einer Genossenschaft die Unterstützung der Mitglieder bezwecken. Er ist unmittelbarer Adressat des Förderauftrags<sup>61</sup> und muss seine Handlungen und Entscheidungen stets an den Interessen der Mitglieder ausrichten.<sup>62</sup>

Förderungszweckwidrig handelt der Vorstand dann, wenn er nicht den Erwerb und die Wirtschaft der Mitglieder fördert, sondern statt dessen ausschließlich durch Dividendenausschüttung die Mitglieder wie Kapitalgesellschaften begünstigt.<sup>63</sup> Weiterhin darf der Vorstand das Nichtmitgliedergeschäft nicht in einem solchen Maße betreiben, dass die Mitgliederförderung vernachlässigt wird.<sup>64</sup> Begeht der Vorstand derartige förderungszweckwidrige Handlungen, drohen ihm unter Umständen der Widerruf seiner Bestellung und die fristlose Kündigung seines Anstellungsvertrags.<sup>65</sup>

Ein Member Value Reporting könnte daher eine Rechenschaftsfunktion für den Vorstand haben. Dadurch hätte die Geschäftsleitung die Möglichkeit, die Erfüllung ihrer Pflichten gegenüber den Mitgliedern nachzuweisen. Im

---

<sup>60</sup> Vgl. Pauli (1980), S. 307; Dülfer (1980), S. 48; ders., (1982), S. 17; Lang/Weidmüller (2005), § 34, Rn. 17.

<sup>61</sup> Vgl. Dülfer (1980), S.50.

<sup>62</sup> Vgl. Kühnberger (2004), S. 21; Lang/Weidmüller (2005), § 34, Rn. 17.

<sup>63</sup> Vgl. Beuthien (2004), § 34, Rn. 8.

<sup>64</sup> Vgl. Beuthien (2004), § 34, Rn. 8.

<sup>65</sup> Vgl. Beuthien (2004), § 34, Rn. 9.

dem Fall, dass Mitglieder ein förderungszweckwidriges Verhalten des Vorstandes feststellen, könnte der Vorstand anhand des Member Value Reporting belegen, ob und wie er gefördert hat und zum Zwecke seiner Entlastung die Mitglieder auf das Member Value Reporting verweisen. Das Member Value Reporting würde dem Vorstand außerdem notwendige Informationen im Hinblick auf die Ausrichtung seiner Geschäftspolitik vermitteln (Informationsfunktion).

Die Pflicht des Aufsichtsrats ist gem. § 38 GenG die Überwachung der Geschäftsführung des Vorstands. Zu der Geschäftsführung des Vorstands gehört wie oben ausgeführt die Förderung der Genossenschaftsmitglieder. Daher ist es Teil der Kontrollfunktion des Aufsichtsrats, die Wahrnehmung des Förderauftrags zu überwachen.<sup>66</sup> Die Kontrollpflicht im Hinblick auf den Förderungszweck wird vor allem an der Vorschrift des § 41 GenG deutlich.<sup>67</sup> Dieser verweist auf die sinngemäße Anwendung des § 34 GenG. Nach §§ 41, 34 GenG hat der Aufsichtsrat demnach die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Überwachers der Geschäftsführung einzuhalten. Zu dieser Pflicht gehört folgerichtig die Kontrolle, ob die Geschäftsführung ihre Pflichten aus §§ 34, 27 GenG erfüllt hat, mithin die Mitgliederförderung angestrebt hat. Um dieser Überwachungsfunktion ordnungsgemäß nachzukommen, kann das Aufsichtsorgan vom Vorstand jederzeit über die Angelegenheiten der Genossenschaft Berichterstattung verlangen (vgl. § 38 I 2 GenG). Der Vorstand muss in diesem Fall allen Aufsichtsratsmitgliedern die geforderten Berichte zuleiten oder zur Einsicht bereithalten.<sup>68</sup> Der Inhalt der Berichte bestimmt sich nach § 90 AktG analog.<sup>69</sup> Gem. § 90 I 1 Nr. 1 AktG analog muss der Vorstand über die beabsichtigte Geschäftspolitik berichten. Aus § 1 GenG ergibt sich, dass es zur Geschäftspolitik der Genossenschaft gehören muss, die Mitglieder zu begünstigen. Daher hat der Genossenschaftsvorstand gem. §§ 38 I 2, § 1 I GenG i.V.m. § 90 I 1 Nr. 1 AktG analog dem Aufsichtsrat über die beabsichtigte Mitgliederförderung Bericht zu erstatten.

---

<sup>66</sup> Vgl. Hillebrand/Kessler (2001), § 38, Rn. 5; Lang/Weidmüller (2005), § 38, Rn. 1; Beuthien (2004), § 38, Rn. 1; Dülfer (1980), S.50; ders. (1982), S. 17: „Wenn man die Novellierung des § 34 (1) GenG aus den vorstehend erläuterten Gründen so interpretiert, daß der Gesetzgeber damit ausdrücklich einen Unterschied macht zwischen der Tätigkeit eines ordentlichen Geschäftsmannes und der Tätigkeit eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters einer Genossenschaft, und zwar deshalb, weil er aus dem Förderzweck der Genossenschaft Besonderheiten der Geschäftsführung ableitet, ergeben sich daraus unzweifelhaft erhebliche Konsequenzen für alle diejenigen Organe, die die Geschäftsführungstätigkeit des Vorstandes zu kontrollieren oder in der oben erläuterten materiell-inhaltlichen Hinsicht zu prüfen haben.“

<sup>67</sup> Vgl. Dülfer (1980), S. 50; ders., (1982), S. 17.

<sup>68</sup> Vgl. Beuthien (2004), § 38, Rn. 5.

<sup>69</sup> Vgl. Beuthien (2004), § 38, Rn. 5; vgl. Müller (1998), § 38, Rn. 10.

Bei Schlechterfüllung der Informationspflichten durch den Vorstand, z.B. durch verspätete, unrichtige oder unvollständige Berichterstattung, drohen dem Vorstand eine Abmahnung, vorläufige Amtsenthebung gem. § 40 GenG oder der Widerruf der Bestellung gem. § 24 III GenG durch die Generalversammlung.<sup>70</sup> In der Praxis erfolgt die Berichterstattung vielfach nicht durch eine konkrete Aufstellung der Förderleistung. Vielfach wird lediglich auf die Förderung der Mitglieder durch die Ausschüttung einer über dem Marktzins liegenden Dividende verwiesen. Der Informationsgehalt dieser gängigen Praxis dürfte jedoch nicht ausreichend sein.

Die Geschäftsleitung der Genossenschaft kann durch das Member Value Reporting ihrer Informationspflicht gegenüber dem Aufsichtsrat nachkommen. Der Report unterstützt den Vorstand bei der Erfüllung dieser Pflicht (Unterstützungsfunktion). Verlangt der Aufsichtsrat einen Bericht über die förderwirtschaftliche Leistung der Genossenschaft, kann der Vorstand anhand des Member Value Reporting die genauen Fördermaßnahmen nachweisen. Der Member Value Report dient somit dem Vorstand zusätzlich als Rechenschaftsinstrument, um seine Informationspflichten zu erfüllen (Rechenschaftsfunktion).

Für den Aufsichtsrat erfüllt das Member Value Reporting eine Unterstützungsfunktion. Der Aufsichtsrat muss bei der Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts gem. § 38 I 3 GenG nicht nur die Ordnungsmäßigkeit, sondern auch die Zweckmäßigkeit der Geschäftsführung zu prüfen (u.a. die Erfüllung des Förderauftrags).<sup>71</sup> Zweckmäßigkeit bedeutet, dass der Aufsichtsrat auch die unternehmerischen Entscheidungen im Hinblick auf deren förderwirtschaftliche Leistung würdigen muss.<sup>72</sup> Die Zweckmäßigkeitsprüfung kann mithilfe eines Member Value Reporting genauer durchführen als lediglich anhand des Jahresabschlusses und des Lageberichts. Durch den Member Value Report liegt ein konkretes Prüfungsobjekt vor, welches Informationen über die Förderungsmaßnahmen vermittelt. Damit kann der Aufsichtsrat das Ergebnis seiner Zweckmäßigkeitsprüfung gegenüber der Mitgliederversammlung substantiiert darlegen.

Der genossenschaftliche Prüfungsverband prüft gem. § 53 I GenG die Einrichtungen, die Vermögenslage und die Geschäftsführung der Genossenschaft. Der genossenschaftliche Förderungszweck ist dabei zentraler Be-

---

<sup>70</sup> Vgl. Lang/Weidmüller (2005), § 38, Rn. 9; Müller (1998), § 38, Rn. 19 f.

<sup>71</sup> Vgl. Beuthien (2004), § 38, Rn. 5; Müller (1998), § 38, Rn. 4.

<sup>72</sup> Vgl. Beuthien (2004), § 38, Rn. 5.

standteil der Geschäftsführungsprüfung.<sup>73</sup> Der Prüfer kontrolliert, ob die Geschäftsleitung die satzungsmäßige Mitgliederförderung angestrebt hat.<sup>74</sup> Er hat darauf zu achten, dass ein Ausgleich zwischen dem Rentabilitätsinteresse des Genossenschaftsbetriebs und dem Förderinteresse der Mitglieder besteht.<sup>75</sup> Der Verbandsprüfer darf dabei keine konkreten Vorschriften machen, wie die eG die Mitglieder zu fördern hat. Das wäre ein unberechtigter Eingriff in die Geschäftsführung.<sup>76</sup>

Schwierigkeiten bereitet die Beurteilung, ob die Geschäftsführung die Verwirklichung des Förderauftrags auch gebührend angestrebt hat.<sup>77</sup> Das liegt an dem Begriff des Förderauftrags. Der Begriff der Förderung ist unbestimmt.<sup>78</sup> Es fehlen somit eindeutige Kriterien für die Nachmessung und Beurteilung von Förderleistungen.<sup>79</sup> Das bereitet bei der Prüfung Probleme, da diese immer auf einen Vergleich von Ist- mit Soll-Objekten angelegt ist. Fehlen Angaben seitens des Vorstandes über die konkrete Mitgliederförderung, so mangelt es an einem nachprüfbar Sachverhalt. Als besonders schwer messbar erweist sich vor allem die metaökonomische Förderung der Mitglieder. Bei der Prüfung der Verwirklichung des Förderauftrags ergibt sich daher ein großer subjektiver Beurteilungsspielraum.<sup>80</sup>

Der Verband darf sich bei der Geschäftsführungsprüfung nicht auf den Nachweis der Förderungsabsicht beschränken, sondern muss die Erfüllung des Förderauftrags untersuchen.<sup>81</sup> Es handelt sich demnach nicht um eine reine Ordnungsmäßigkeits-, sondern um eine Zweckmäßigkeitprüfung.<sup>82</sup> Gerade die Zweckmäßigkeitprüfung bereitet im Hinblick auf das Fehlen eines konkreten Prüfungsobjekts bei der Geschäftsführungsprüfung Probleme. Die schwierige Kontrolle des Förderauftrags zeigt, dass die Geschäftsleitung versuchen muss, die Zielerreichung für den Verband messbar zu machen und zu dokumentieren.<sup>83</sup> Dieses Ziel können die Genossenschaftsvorstände nur wirksam erreichen, wenn sie über die Mitglieder-

---

<sup>73</sup> Vgl. Mose (1984), S. 14; Lang/Weidmüller (2005), § 53, Rn. 16; Beuthien (2004), § 53, Rn. 8; Aldejohann (1990), S. 45 u. 138; DGRV (1998), S. 15; DGRV (2005), S. 80 f.

<sup>74</sup> Vgl. Rohlfing/Ziranka (1972), S. 196; Pauli (1980), S. 307; Müller (1998), § 53, Rn. 27; Lang/Weidmüller (2005), § 53, Rn. 16.

<sup>75</sup> Vgl. Rohlfing/Ziranka (1972), S. 210.

<sup>76</sup> Vgl. Rohlfing/Ziranka (1972), S. 210.

<sup>77</sup> Vgl. Lang/Weidmüller (2005), § 53, Rn. 16.

<sup>78</sup> Vgl. Monssen (1998), S. 293.

<sup>79</sup> Vgl. Weller (1998), S. 18; Dülfer (1980), S. 48; Blümle (1980), S. 40; Lang/Weidmüller (2005), § 53, Rn. 16.

<sup>80</sup> Vgl. Glenk (1996), Rn. 622; Mose (1984), S. 27.

<sup>81</sup> Vgl. Dülfer (1980), S. 50.

<sup>82</sup> Vgl. Aldejohann (1990), S. 139; DGRV (1998), S. 15.

<sup>83</sup> Wie oben bereits erwähnt gibt die Geschäftsleitung in der Praxis keine umfangreichen Informationen über die Mitgliederförderung.

förderung berichten. Zur Berichterstattung über die Mitgliederprüfung bietet sich das Instrument des Member Value Reporting an. Der Verband könnte anschließend im Rahmen der Geschäftsführungsprüfung den Member Value Report kontrollieren. Anhand eines Member Value Reporting ließe sich nachvollziehen, welche Ziele die Geschäftsleitung für die Mitgliederförderung angestrebt hat, welche Mittel sie eingesetzt hat und, ob die Ziele verwirklicht werden konnten. Mit dem Member Value Reporting stünde ein konkretes Ist-Objekt für die Prüfung zur Verfügung. Dadurch ließe sich vor allem die Zweckmäßigkeitprüfung effektiver durchführen.

Neben dem Nutzen, den der Member Value Report für die Geschäftsführungsprüfung bietet, muss die Geschäftsleitung beachten, dass sie sogar gesetzlich verpflichtet ist, dem Prüfungsverband die für die Prüfung notwendigen Informationen zukommen zu lassen. Um sich über die Mitgliederförderung des Vorstandes zu informieren, steht dem Prüfungsverband das Aufklärungsrecht aus § 57 GenG zu. Der Prüfer kann gem. § 57 I 1 2. HS GenG alle Aufklärungen und Nachweise verlangen, die für eine sorgfältige Prüfung notwendig sind. Nachweise sind alle Dokumente, die zur Belegung von Auskünften erforderlich sind.<sup>84</sup> Nach dem Wortlaut besteht nicht lediglich ein Aufklärungsrecht, sondern eine Mitwirkungspflicht des Vorstandes. Das bedeutet, dass der Vorstand die unaufgeforderte Auskunft schuldet.<sup>85</sup> Kommt der Vorstand seiner Mitwirkungspflicht nicht nach, so stehen dem Prüfer verschiedene Instrumente zur Verfügung, um Aufklärungen und Nachweise zu erzwingen:

- Der Prüfer kann zunächst den Aufsichtsrat über den Vorfall informieren. Der Aufsichtsrat hat anschließend die Möglichkeit, auf den Vorstand einzuwirken.<sup>86</sup>
- Bleibt die Einwirkung seitens des Aufsichtsrates auf den Vorstand wirkungslos, hat der Verband die Möglichkeit, ein Zwangsgeld gegen den Vorstand zu erwirken (vgl. § 160 I 1 GenG).
- Erhält der Prüfer die geforderten Einsichten, Auskünfte oder Nachweise trotzdem nicht, so kann er dieses im Prüfungsbericht vermerken. Ein solches Recht ergibt sich aus den §§ 58 I 2 GenG i.V.m. § 321 II 6 HGB.

---

<sup>84</sup> Vgl. Müller (1998), § 57, Rn. 6.

<sup>85</sup> Vgl. Beuthien (2004), § 57, Rn. 5.

<sup>86</sup> Vgl. Hillebrand/Kessler (2001), § 57, Rn. 5; Hettrich/Pöhlmann (2001), § 57, Rn. 6.

- Sollte der Vorstand die Mitwirkungspflichten sogar wiederholt verletzen, so kommt als Ultima Ratio sogar ein Ausschluss aus dem Prüfungsverband in Betracht.<sup>87</sup>
- Auf der Generalversammlung hat jedes Mitglied gem. § 131 I 1 AktG analog ein Auskunftsrecht gegenüber dem Vorstand.<sup>88</sup> Gem. § 132 II AktG analog kann die begehrte Auskunft sogar durch Leistungsklage erzwungen werden.

Das Auskunftsrecht umfasst gem. § 131 I 1 AktG analog die Angelegenheiten der Genossenschaft, soweit sie zur sachgemäßen Beurteilung des Gegenstands der Tagesordnung erforderlich sind. Die Grenze für den Zusammenhang zur Tagesordnung ist weit zu ziehen, weil der Sachzusammenhang im Zweifel sogar vermutet wird.<sup>89</sup> Auf der Tagesordnung der genossenschaftlichen Generalversammlung steht regelmäßig die Entlastung des Vorstandes. Die Mitglieder werden vor der Entlastung jedoch gewöhnlich ein Interesse daran haben, in wie weit der Vorstand versucht hat, sie zu fördern. Um diese Informationen zu bekommen, können die Genossenschaftsmitglieder von ihrem Auskunftsrecht gem. § 131 I 1 AktG analog Gebrauch machen.

Die von den Mitgliedern begehrte Auskunft ist grundsätzlich mündlich abzugeben.<sup>90</sup> Der Vorstand kann die Information jedoch auch schriftlich abgeben, wenn sich das Mitglied so schneller und umfangreicher unterrichten kann.<sup>91</sup> Das Member Value Reporting kann ein wirksames Informationsinstrument für die Mitglieder sein. Der Vorstand könnte durch die Einsichtnahmemöglichkeit in den Member Value Report seiner Auskunftspflicht aus § 131 AktG analog nachkommen, weil die Mitglieder so umfangreiche Informationen über die Fördermaßnahmen erhalten. Die Mitglieder haben anhand des Reports die Möglichkeit nachzuvollziehen, ob ihre Interessen in der Genossenschaft ausreichend gewürdigt werden. Gem. § 81 I GenG können Genossenschaften, die andere als die in § 1 GenG bezeichneten geschäftlichen Zwecke verfolgen durch Verwaltungsbehörden aufgelöst werden.<sup>92</sup> Dieser Paragraph sanktioniert das Verfolgen von nichtförderwirt-

<sup>87</sup> Vgl. Hillebrand/Kessler (2001), § 57, Rn. 5; Hettrich/Pöhlmann (2001), § 57, Rn. 6.

<sup>88</sup> Vgl. Beuthien (2004), § 43, Rn. 15.

<sup>89</sup> Vgl. Lang/Weidmüller (2005), § 43, Rn. 33.

<sup>90</sup> Vgl. BGHZ 101, 1 (15); OLG Düsseldorf, WM 1991, S. 2148 (2152).

<sup>91</sup> Vgl. BGH DB 1987, S. 2033 (2035).

<sup>92</sup> Dazu heißt es in der Begründung zum Regierungsentwurf, BT-Drucks 16/1025, S. 93: „Die Vorschrift ist allerdings auch insoweit eng auszulegen; es reicht nicht aus, dass die Genossenschaft Geschäfte betreibt, die nicht im Rahmen des satzungsmäßigen Unternehmensgegenstandes liegen oder dem durch die Satzung bestimmten Förderungszweck nicht entsprechen.“. Die Begründung

schaftlichen Zielen. Entscheidend ist nicht, ob die eG ihren statutarisch festgelegten Förderungszweck verfolgt, sondern, dass sie überhaupt eine Mitgliederförderung anstrebt.<sup>93</sup> Der Auflösungsgrund ist gegeben, wenn das nicht fördernde Verhalten das Gesamterscheinungsbild der eG prägt.<sup>94</sup> Er kann vorliegen, wenn die eG nur noch als reine Dividendengenossenschaft fungiert.<sup>95</sup> Die Auflösung der eG kommt aber immer nur als Ultima Ratio in Betracht.

<b>Vorstand</b>	<b>Aufsichtsrat</b>	<b>Verband</b>	<b>Mitglieder</b>
§ 27 I GenG  <b>Informationsfunktion</b>	§ 38 I 1 GenG  <b>Informationsfunktion</b>	§ 53 I GenG  <b>Informationsfunktion</b>	§ 131 AktG  <i>analog</i> <b>Informationsfunktion</b>
§ 38 I 2 GenG  <b>Unterstützungsfunktion</b>	§ 38 I 1 GenG  <b>Unterstützungsfunktion</b>	§ 53 I GenG  <b>Unterstützungsfunktion</b>	
§§ 27 I, 34 I GenG § 38 I 2 GenG § 57 I GenG § 81 I GenG <b>Rechenschaftsfunktion</b>	§§ 41, 34 I GenG  <b>Rechenschaftsfunktion</b>		

Abbildung 7: Juristische Funktionen des Member Value Reporting

Die Einleitung eines Auflösungsverfahrens ist zwar nur ein theoretischer Fall.<sup>96</sup> Denn selbst bei reinen Dividendengenossenschaften wird im Einzelfall eine nichtförderwirtschaftliche Betätigung schwer nachzuweisen sein. Trotzdem ist die Auflösung grundsätzlich möglich. Der Report hätte im Hinblick auf § 81 I GenG eine Beweisfunktion. Die Geschäftsleitung könnte der Verwaltungsbehörde im Verdachtsfall entgegenhalten, dass man regelmä-

---

macht deutlich, dass die Auflösung der eG nur im Ausnahmefall möglich ist, wenn die Genossenschaft überhaupt keine Förderung mehr anstrebt.

<sup>93</sup> Vgl. Beuthien (2004), § 81, Rn. 3; Lang/Weidmüller (2005), § 81, Rn. 4.

<sup>94</sup> Vgl. Müller (1998), § 81, Rn. 4.

<sup>95</sup> Vgl. Beuthien (2004), § 81, Rn. 3; a.A. Lang/Weidmüller (2005), § 81, Rn. 4.

<sup>96</sup> In der gängigen Kommentarliteratur ist bisher kein Fall bekannt.

ßig die Mitgliederförderung angestrebt und dieses in einem Förderbericht dokumentiert hat.

### **3.3.2 Member Value Reporting als Bestandteil des Lageberichts**

Neben dem oben aufgezeigten Nutzen für die Organe, den Prüfungsverband und die Mitglieder, könnte der Report möglicherweise sogar ein gesetzlich verpflichtendes Rechenschaftsinstrument sein. Das wäre der Fall, wenn der Vorstand gesetzlich verpflichtet wäre, über die Mitgliederförderung Rechenschaft abzulegen.

Die Rechenschaftslegung bei der Genossenschaft obliegt dem Vorstand. Sie erfolgt gem. § 33 GenG.<sup>97</sup> Der Vorstand muss gem. § 33 I 2 GenG den Jahresabschluss und den Lagebericht unverzüglich nach ihrer Aufstellung dem Aufsichtsrat und danach der Generalversammlung vorlegen. Die Rechenschaftsinstrumente des Jahresabschlusses und des Lageberichts in der Form des Handelsgesetzbuchs eignen sich aber nur bedingt dafür, die Wahrnehmung des Förderauftrags wiederzugeben.<sup>98</sup> Daher ist zu überlegen, ob der Genossenschaftsvorstand im Rahmen des Lageberichts über die Mitgliederförderung berichten muss.

Kreditgenossenschaften sind gem. § 340 a I HGB i.V.m. § 289 HGB verpflichtet, einen Lagebericht nach den für große Kapitalgesellschaften geltenden Bestimmungen aufzustellen.<sup>99</sup> Eine Informationsverpflichtung bezüglich der Förderungsleistung könnte sich ergeben, wenn ein Member Value Report Teil des genossenschaftlichen Lageberichts wäre. Eine derartige Verpflichtung wird von der Wissenschaft bisher abgelehnt. Den Mitgliedern wird zwar grundsätzlich ein Anspruch auf Unterrichtung im Rahmen des Lageberichts zugesprochen.<sup>100</sup> Es handele sich aber lediglich um freiwillige Informationen im Lagebericht,<sup>101</sup> die aufgrund des Unternehmenszwecks der eG naheliegend seien.<sup>102</sup> Der Förderbericht im Rahmen des

---

<sup>97</sup> Die Offenlegung erfolgt bei Kreditgenossenschaften gem. § 339 HGB.

<sup>98</sup> Vgl. Pauli (1980), S. 311.

<sup>99</sup> Für die sonstigen Genossenschaften gilt der § 289 HGB entsprechend über den Verweis in § 336 II HGB.

<sup>100</sup> Vgl. Lang/Weidmüller (2005), § 33, Rn. 42 e.

<sup>101</sup> Beuthien (2004), vor § 33, Rn. 96.

<sup>102</sup> Vgl. Lang/Weidmüller (2005), § 33, Rn. 42 e.

Lageberichts wird zwar befürwortet,<sup>103</sup> ein Aufstellungszwang lasse sich jedoch nicht aus dem Gesetz ableiten.<sup>104</sup>

Im Hinblick auf das Informationsinteresse der Genossenschaftsmitglieder ist eine lediglich freiwillige Verpflichtung jedoch zweifelhaft. Um zu klären, ob eine Darlegung der Mitgliederförderung Bestandteil des Lageberichts sein muss, ist es zunächst erforderlich, die allgemeine Funktion und die Adressaten des Lageberichts zu analysieren, um diese Ergebnisse anschließend auf den Genossenschaftssektor zu übertragen. Der Lagebericht soll den Jahresabschluss der Gesellschaft ergänzen.<sup>105</sup> Er soll die Informationen vermitteln, die sich nicht aus dem Jahresabschluss ergeben. Der Lagebericht hat insofern eine Ergänzungsfunktion.<sup>106</sup>

Grundsätzlich umfasst der Lagebericht gem. § 289 I 1 HGB die Wiedergabe des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses und der Lage des Unternehmens. Er muss gem. Satz 2 eine Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage enthalten. Außerdem muss der Vorstand gem. § 289 I 4 HGB die voraussichtliche Entwicklung mit den wesentlichen Chancen und Risiken beurteilen und erläutern. Weiterhin soll der Lagebericht gem. § 289 II HGB auf Informationen über Vorgänge von besonderer Bedeutung nach dem Schluss des Geschäftsjahres, Risikomanagementziele und -methoden, besondere Finanzrisiken, Forschung und Entwicklung und die Zweigniederlassungen eingehen. Gem. § 340 a I HGB i.V.m. § 289 III HGB müssen Kreditgenossenschaften zusätzlich über die Umwelt- und Arbeitnehmerbelange berichten, soweit diese für die Lage von Bedeutung sind. Zusammenfassend enthält § 289 HGB einen Geschäftsverlaufs-, Risiko-, Entwicklungs- und Niederlassungsbericht. Die Aufzählung in § 289 I, II HGB ist rechtsformneutral, sodass sich aus dem Wortlaut allein nicht die Verpflichtung zur Aufstellung eines Förderberichts ergibt. Nach dem Wortlaut des § 340 a I HGB sind für Kreditgenossenschaften die für große Kapitalgesellschaften anwendbaren Vorschriften maßgeblich. Das bedeutet, dass der § 340 a I HGB ausschließlich auf § 289 HGB verweist, ohne dabei Besonderheiten von Kreditgenossenschaften ausdrücklich zu berücksichtigen.

---

<sup>103</sup> Vgl. Kühnberger (2004), S. 29: „Wenn schon die am Shareholder Value orientierten Kapitalgesellschaften die Notwendigkeit sehen, ihren Investoren deutlich mehr und grundsätzlich andere Informationen verfügbar zu machen, steht es den Genossenschaften sicher nicht gut zu Gesicht, wenn sie ihren Mitgliedern weniger Informationen liefern und die vielleicht zentrale Besonderheit der Rechtsform praktisch außen vor bleibt.“

<sup>104</sup> Vgl. Kühnberger (2004), S. 27; so wohl auch Expertenkommission 2004, S. 22, die den Wohnungsgenossenschaften empfehlen, einen Förderbericht per Satzung als Teil des Lageberichts aufzunehmen, mithin nicht von einer gesetzlichen Verpflichtung ausgehen.

<sup>105</sup> Vgl. Ellrott/Förschle/Hoyos/Winkeljohann, § 289, Rn. 4.

<sup>106</sup> Vgl. Ellrott/Förschle/Hoyos/Winkeljohann, § 289, Rn. 4.

Eine Verpflichtung zur Aufstellung eines Förderberichts könnte sich jedoch dann ergeben, wenn nach dem Sinn und Zweck der §§ 289, 340 a HGB i.V.m. § 1 GenG ein Förderbericht als Teil des Lageberichts für die Informationsversorgung der Mitglieder zwingend notwendig wäre. Um die Notwendigkeit zu bestimmen, muss man sich vorab mit den Adressaten des Lageberichts auseinandersetzen.

Die allgemeine Funktion des Lageberichts ist es, einen Überblick über die Risiken der künftigen Entwicklung zu geben. Die Anteilseigner sind die primären Adressaten des Lageberichts.<sup>107</sup> Der Lagebericht besitzt einen informativen Charakter für die Gesellschafter. Diese können anhand des Lageberichts eine Entscheidung darüber treffen, ob sie ihre Anteile an dem Unternehmen halten oder verkaufen wollen.<sup>108</sup> Durch die Offenlegung des Lageberichts (vgl. § 325 I HGB), kann sich auch die Allgemeinheit über das Unternehmen informieren. Potenzielle Investoren können ihre Kaufentscheidung auf Grundlage des Lageberichts treffen. Daneben hat der Lagebericht auch noch eine Warn- und Überwachungsfunktion.<sup>109</sup>

Wie in Abbildung 8 dargestellt sind die primären Adressaten des Lageberichts die Gesellschafter. Überträgt man die allgemeinen Erkenntnisse auf die Genossenschaften, so sind die Mitglieder primärer Adressat. Anders als bei den Kapitalgesellschaften werden die Mitglieder den Lagebericht zwar auch dazu nutzen, über ihren weiteren Verbleib in der Genossenschaft zu entscheiden. Es geht ihnen jedoch weniger um vermögensrechtliche Dispositionen, da die Geschäftsanteile nicht handelbar sind, wie z.B. Aktien. Das Informationsinteresse der Mitglieder ist vor allem auf die Förderleistung gerichtet. Das Genossenschaftsmitglied ist daran interessiert, in wie weit die Geschäftsführung versucht hat, die Mitgliederinteressen wahrzunehmen und welche Förderungsmaßnahmen sie umgesetzt hat.

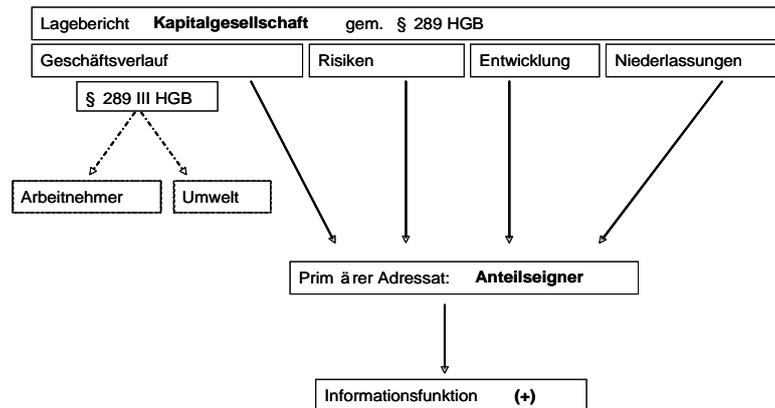
Erstellt der Genossenschaftsvorstand einen Lagebericht, der sich allein an dem Wortlaut des § 289 HGB orientiert, so erhalten die Genossenschaftsmitglieder nicht die notwendigen Informationen. Die Mitglieder könnten weder aus dem Jahresabschluss, noch aus dem Lagebericht Informationen über die Förderung entnehmen. Dem Sinn und Zweck der Ergänzungsfunktion in Bezug auf den Jahresabschluss würde der Lagebericht bei den Genossenschaften nicht gerecht. Daher erfüllt ein i.S.v. § 289 HGB wortlautgetreuer Lagebericht bei Genossenschaften nicht die zusätzliche Informationsversorgung.

---

<sup>107</sup> Vgl. Kropff/Semler (2000), § 289 HGB, Rn. 25.

<sup>108</sup> Vgl. Kropff/Semler (2000), § 289 HGB, Rn. 17.

<sup>109</sup> Vgl. Kropff/Semler (2000), § 289 HGB, Rn. 19.



**Abbildung 8: Lagebericht der Kapitalgesellschaft nach HGB**

Geht man von dem Sinn und Zweck der Vorschrift des § 289 HGB aus, so muss der genossenschaftliche Lagebericht Informationen über die Förderung der Mitglieder enthalten. Ließe man bei Kreditgenossenschaften einen Lagebericht ausschließlich nach kapitalgesellschaftsrechtlichen Gesichtspunkten zu, dann führte das für die Mitglieder zu einer Informationsversorgung zweiter Klasse. Außerdem könnte für die Aufnahmepflicht der Mitgliederförderung in den Lagebericht sprechen, dass § 340 a I HGB auf § 289 III HGB verweist.

Dort heißt es, dass der § 289 I 3 HGB „Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage der Gesellschaft im Hinblick auf finanzielle Leistungsindikatoren“ auch unter dem Gesichtspunkt von nichtfinanziellen Leistungsindikatoren zu erfolgen hat.<sup>110</sup> Zu den nichtfinanziellen Leistungsindikatoren zählt das Gesetz beispielhaft die Informationen über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange auf. Die Aufzählung ist jedoch nicht abschließend.<sup>111</sup> Vielmehr ist der Begriff der nichtfinanziellen Leistungsindikatoren weit gefasst und erfasst alle Belange und Umstände, die für den Geschäftsverlauf, die Lage und das Ergebnis der Gesellschaft von Bedeutung sind.<sup>112</sup> Eine Berichterstattung hat insbesondere dann zu erfolgen, wenn aufgrund der Branche oder Geschäftstätigkeit nichtfinanzielle Leistungsindikatoren eine hohe Relevanz haben.<sup>113</sup>

<sup>110</sup> Beispiele zu den nichtfinanziellen Leistungsindikatoren in BT-Drucks 15/3419, S. 64: „...die Entwicklung des Kundenstamms, das Humankapital, Forschung und Entwicklung, Sponsoring und karitative Zuwendungen, die gesellschaftliche Reputation.“

<sup>111</sup> Vgl. BT-Drucks 15/3419, S. 64.

<sup>112</sup> Vgl. BT-Drucks 15/3419, S. 64; Ellrott/Förschle/Hoyos/Winkeljohann, § 289, Rn. 101.

<sup>113</sup> Vgl. Ellrott/Förschle/Hoyos/Winkeljohann, § 289, Rn. 101.

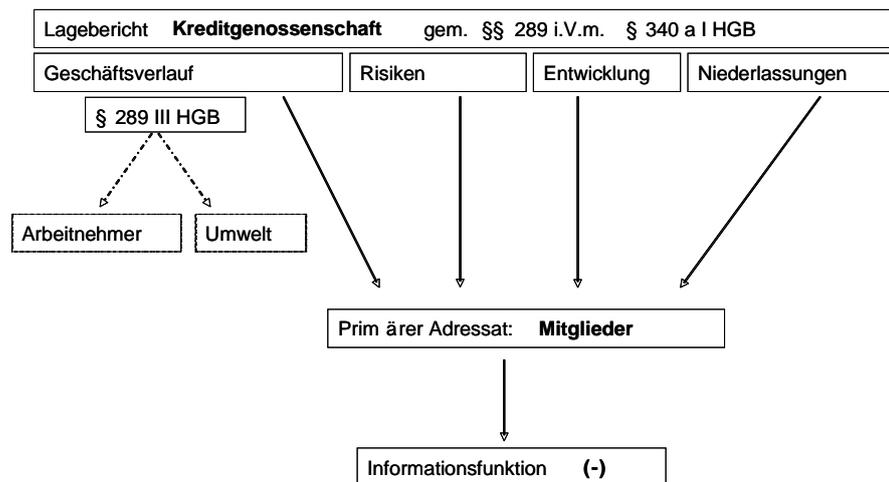


Abbildung 9: Lagebericht der Genossenschaftsbank bei wörtlicher Auslegung der §§ 289, 340 HGB

Wendet man die Verpflichtung in § 289 III HGB zur Analyse im Hinblick auf nichtfinanzielle Leistungsindikatoren über § 340 a I HGB auf die Kreditgenossenschaften an, so ergeben sich die Mitgliederbelange wegen § 1 GenG typischerweise als nichtfinanzielle Leistungsindikatoren einer Genossenschaft. Wenn schon wie oben dargestellt alle nichtfinanziellen Leistungsindikatoren aufgezählt werden müssen, die für die Branche und Geschäftstätigkeit hohe Relevanz haben, dann sind erst recht alle Indikatoren relevant, die für die Rechtsform eine spezielle Bedeutung haben.

Außerdem ist die Mitgliederförderung bei den Kreditgenossenschaften ein nichtfinanzieller Leistungsindikator, der für den Geschäftsverlauf, die Lage und das Ergebnis von Bedeutung ist. Daher ist die Mitgliederförderung auch im Hinblick auf § 289 III HGB ein zwingender Bestandteil des Lageberichts von Kreditgenossenschaften.

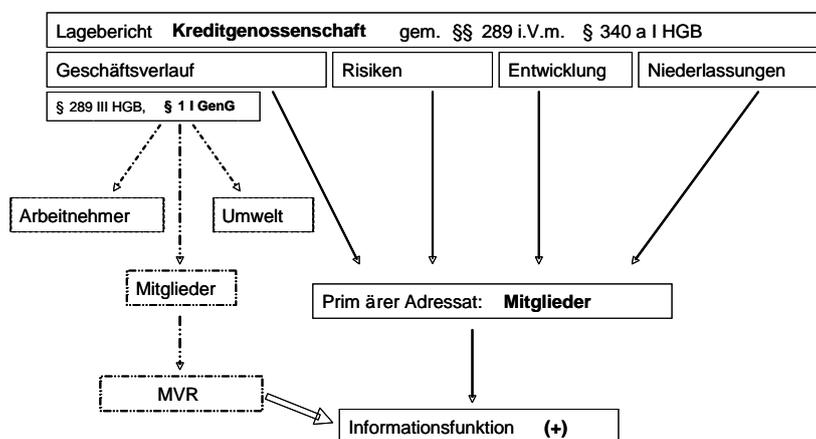


Abbildung 10: Lagebericht der Genossenschaftsbank unter Berücksichtigung von § 1 GenG

Die Ausführungen verdeutlichen, dass eine teleologische Auslegung des § 289 HGB unter Berücksichtigung von § 1 GenG notwendig ist, um die Informationsfunktion für die Mitglieder zu erfüllen. Daher sind Kreditgenossenschaften gem. §§ 340 a I, 289 HGB i.V.m. § 1 GenG verpflichtet, die Mitglieder über die Förderung im Rahmen des Lageberichts zu informieren. Für diese Information ist das Member Value Reporting ein geeignetes Mittel. Das Reporting ermöglicht als Bestandteil des Lageberichts geeignete Informationen für die Genossenschaftsmitglieder zur Verfügung zu stellen.

### **3.3.3 Ergebnis: Notwendigkeit des Member Value Reporting aus juristischer Sicht**

Die in Kapitel 2 dargestellte Reform des Genossenschaftsgesetzes legt eine Rückbesinnung auf den Förderauftrag der Genossenschaft sehr nahe. Der Förderauftrag richtet sich an die Genossenschaftsorgane und auch an den Prüfungsverband. Um den Förderauftrag messbar zu machen, bietet sich das Member Value Reporting an. Das Member Value Reporting könnte durch seine Transparenz dazu dienen, den Förderauftrag wieder stärker in den Vordergrund zu rücken.

Das Member Value Reporting bringt für die Organe der Genossenschaft und den Prüfungsverband einen Nutzen im Hinblick auf deren gesetzliche Rechte und Pflichten. Der Vorstand kann gegenüber dem Aufsichtsrat und dem Prüfungsverband durch ein Member Value Reporting nachweisen, dass er die Erfüllung des Förderauftrags angestrebt hat. Der Aufsichtsrat seinerseits kann gegenüber den Mitgliedern auf der Generalversammlung mithilfe des Member Value Reporting die Mitgliederförderung transparent aufzeigen. Die Mitglieder können sich aufgrund des Member Value Reporting die notwendigen Informationen über ihre Förderung verschaffen. Für den Prüfungsverband stellt der Member Value Report ein geeignetes Prüfungsobjekt im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleichs dar.

Auch wenn im Rahmen des Lageberichts einer Genossenschaft ein Bericht über die Förderung nur als freiwilliger Bestandteil angesehen wird, sprechen gute Gründe dafür, dass ein derartiger Bericht verpflichtender Bestandteil des genossenschaftlichen Lageberichts ist. Ein Lagebericht nach kapitalgesellschaftsrechtlichen Maßstäben bringt für die Mitglieder als Adressaten des genossenschaftlichen Lageberichts keinen Nutzen. Vielmehr muss unter Berücksichtigung des § 1 GenG der Lagebericht einer Genossenschaft einen Bericht über die Förderung der Mitglieder enthalten.

## **4 Ausgestaltungsoptionen des Member Value Reporting**

Das Member Value Reporting muss - um seinen Intentionen und seinem Namen gerecht zu werden - mit dem Member Value verknüpft werden. Be-

vor dies in den folgenden Überlegungen geschieht, sollen frühere Ansätze des Reporting genossenschaftlicher Förderaktivitäten vorgestellt werden.

#### 4.1 Reporting genossenschaftlicher Förderaktivitäten

Die Idee der Notwendigkeit spezieller genossenschaftsspezifischen Reportingmaßnahmen ist keinesfalls neu. Seit der Reform des Genossenschaftsgesetzes 1973, in der die Machtbefugnisse des Genossenschaftsbankmanagements erheblich gestärkt wurden, wird darüber diskutiert, wie der Vorstand effektiv kontrolliert und die Mitgliederpartizipation gesichert werden kann. Hier sollen kurz die Konzepte des Förderberichts, der Sozialbilanz und des Förderberichts Erwähnung finden.

BOETTCHER schlägt die Entwicklung eines *Förderplans* zu Beginn und eines *Förderberichts* am Ende einer Periode vor.<sup>114</sup> Um diesen Plan und Bericht mit Inhalt zu füllen, werden Indikatoren für den Fördererfolg benötigt. Diese leitet BOETTCHER nach ESCHENBURG ab, der gezeigt hat, dass sich die Mitgliederförderung in zwei Kategorien, nämlich in Kosten- oder Produktivitätsvorteilen und Wettbewerbsvorteilen für die Mitglieder ausdrücken kann.<sup>115</sup> Durch bestimmte Kriterien sind im Förderplan zu Beginn einer Periode Förderschwerpunkte und -prioritäten festzusetzen. Mit dem Förderbericht könnte dann am Ende der Periode ein Soll-Ist-Vergleich stattfinden, der das Ergebnis der Mitgliederförderung zu kontrollieren vermag.<sup>116</sup> Darüber hinaus ist von verschiedenen Mitgliederinteressen auszugehen. Das Management kann mithilfe des Konzepts des Förderberichts versuchen den Mitgliederwillen zu interpretieren, zu artikulieren und Alternativen aufzuzeigen, sodass die Einsichts- und Urteilsfähigkeit und damit das Engagement der Mitglieder gestärkt werden können. Somit dient der Förderbericht auch als Legitimations- und Motivationsinstrument.<sup>117</sup>

Ein weiterer Ansatz zum Reporting genossenschaftlicher Förderaktivitäten wurde vereinzelt auch in der *Sozialbilanz* gesehen. Die Sozialbilanz soll als Planungs- und Kontrollinstrumentarium gesellschaftsbezogener Ziele und Maßnahmen des Unternehmens dienen. Ferner ist die Sozialbilanz an alle Personengruppen adressiert, die mit dem Unternehmen in Beziehung stehen, und fungiert als Rechnungslegungsinstrument für die periodische, nachprüfbar Darstellung gesellschaftlicher Verantwortung, wie sie in und von Unternehmen ausgeübt wird.<sup>118</sup> Auch hier ist dabei ein Indikatorenkata-

---

<sup>114</sup> Vgl. Boettcher (1979), S. 200 ff.

<sup>115</sup> Vgl. Eschenburg (1971), S. 15 ff.

<sup>116</sup> Vgl. zu verschiedenen Konzeptionen des Förderberichts auch Boettcher (1982).

<sup>117</sup> Vgl. Jäger (1981), S. 247.

<sup>118</sup> Vgl. Heumann (1980), S. 18.

log für den Beziehungsbereich Mitglieder-Genossenschaft aufzustellen.<sup>119</sup> Es wird argumentiert, dass die Genossenschaft eine Doppelnatur aus Personenvereinigung und Geschäftsbetrieb aufweist. Daher bietet sich die Sozialbilanz insbesondere für die Rechtsform der Genossenschaft an.<sup>120</sup> PATERA hingegen sieht die Sozialbilanz nicht als ein Mittel zur Darstellung der Erfüllung des genossenschaftlichen Förderauftrags geeignet, da mit ihr nicht in erster Linie mitgliederbezogene Rechnungslegung betrieben wird, sondern Mitarbeiter, physische Umwelt und sonstige Bezugsgruppen in den Mittelpunkt der Beschreibung gerückt werden.<sup>121</sup> Es handelt sich also nicht um ein Instrument, das den Besonderheiten genossenschaftlicher Unternehmen und den Anforderungen eines Member Value Reporting Rechnung trägt.

Ein weiteres Instrument ist die genossenschaftliche *Förderbilanz*. PATERA grenzt diese zum Förderbericht nach BOETTCHER ab, da der Förderbericht seines Erachtens nicht genügend metaökonomische Inhalte aufweise.<sup>122</sup> Die genossenschaftliche Förderbilanz ist ein „das herkömmliche Rechnungswesen wesentlich erweiterndes genossenschaftsspezifisches Instrument zur operationalen Darstellung, Messung und Dokumentation, somit zur Umsetzung von genossenschaftlichem Förderauftrag und Genossenschaftsdemokratie.“<sup>123</sup> Die Bezeichnung Bilanz soll dabei auf den ursprünglichen Ausdruck „Bilancia“ (Ausgleich der Waagschalen) rekurrieren, sodass der Ausgleich zwischen wirtschaftlichen (ökonomischen) auf der einen und gruppenbezogenen/ sozialen (metaökonomischen) Dimensionen auf der anderen Seite zum Ausdruck gebracht werden kann.<sup>124</sup> Mit diesem Konzept der Förderbilanz wäre somit eine implizite Operationalisierungsvorschrift verbunden, die nicht den individuellen Bedingungen einer jeden Genossenschaftsbank Rechnung trägt.

Vergleicht man die verschiedenen Konzepte, so fällt neben den Unterschieden auch deren Gemeinsamkeit auf: Es wird ein Reportinginstrumentarium benötigt, das eine Kontrolle der genossenschaftlichen Förderleistung ermöglicht, die es bisher nicht gibt. Dazu bedarf es Beurteilungskriterien, die im Hinblick auf die Zielerreichung gewichtet werden müssen. Ist das Member Value Reporting also nur „alter Wein in neuen Schläuchen?“. Das Member Value Reporting ist keine Sozialbilanz, da es ex definitionem den Nutzen der Mitglieder zum Gegenstand hat, und nur peripher, das

---

<sup>119</sup> Vgl. Blümle (1980), S. 44.

<sup>120</sup> Vgl. Fritz (1983), S. 80 f.

<sup>121</sup> Vgl. Patera (1981), S. 220.

<sup>122</sup> Vgl. Patera (1981), S. 214.

<sup>123</sup> Siehe Patera (1991), S. 35.

<sup>124</sup> Vgl. Patera (1986), S. 525.

heißt, nur wenn es dem Nutzen der Mitglieder dient, die Interessen anderer Gruppen umschließt. Auch der Begriff der Förderbilanz wäre verfehlt, da sich nach hier vertretener Auffassung keine allgemeine Vorschrift über Art und Ausmaß der Förderung ableiten lässt. Dies sollte jeder Genossenschaftsbank selbst überlassen sein. Das Member Value Reporting kann am ehesten als Weiterentwicklung von Förderplan und Förderbericht aufgefasst werden, nämlich in dem Sinne, dass die Förderplanung und Berichterstattung konsequent am Nutzen der Mitglieder und damit der Maximierung des Member Values ausgerichtet wird.

In den folgenden Kapiteln 4.2 und 4.3 sollen Instrumente des Member Value Reporting sowie dessen Verknüpfung mit dem Member Value veranschaulicht werden. Die Ausgestaltung des Reporting kann hierbei lediglich skizziert werden, da diese Arbeit eine fundierte Begründung liefern soll, warum Genossenschaftsbanken ein Member Value Reporting betreiben sollten. Insofern stellt die konkrete Ausgestaltung des Reporting zukünftigen Forschungsbedarf dar.

## **4.2 Instrumente des Member Value Reporting**

Folgende Instrumente bzw. Methoden können bei der Erstellung eines Member Value Reporting grundsätzlich verwendet werden:

- Tätigkeitsbericht
- (Mitglieder-)Befragungen
- Effizienzkennzahlen
- Performancekennzahlen
- Kennzahlensysteme
- Soll/Ist-Vergleiche
- Horizontales Benchmarking
- Vertikales Benchmarking
- Best Practise Benchmarking
- ...

Der Tätigkeitsbericht eignet sich insbesondere für Informationen die schwer zu quantifizieren sind, z.B. Teile der indirekten Effekte wie Soziales oder Kulturelles. Werden für die Mitglieder hinreichend durch die Orientierung am Member Value geschaffen, so wird die Mitgliederzufriedenheit steigen. Dies wiederum lässt sich durch Mitgliederbefragungen ermitteln. Aber auch

Befragungen an andere Zielgruppen können wertvolle Informationen liefern, z.B. Mitarbeiter, Nur-Kunden oder Kooperationspartner.

Daneben müssen aber auch messbare Kennzahlen Anwendung finden. Effizienzkennzahlen, wie die Cost/Income-Ration gegeben oder komplexere Effizienzstudien (Kosten- oder Ertragsfunktionen), sind notwendiger Bestandteil einer fundierten Berichterstattung. Selbstverständlich sind auch Performancekennzahlen wie die Eigenkapitalrendite zu betrachten. Da diese Kennzahlen immer im Zusammenhang betrachtet werden müssen (z.B. die Eigenkapitalrendite im Zusammenhang mit der Eigenkapitalquote (Leverage-Effekt)), bieten sich - insbesondere für interne Zwecke - auch Kennzahlensystem wie das ROI-System an.

Um das Management effektiv kontrollieren zu können sind Zielvorgaben wichtig, die in Form von Soll/Ist-Vergleichen geprüft werden können. Auch die Entwicklung der verschiedenen Kennzahlen im Zeitablauf (vertikales Benchmarking) oder im Vergleich zu anderen Genossenschaftsbanken (horizontales Benchmarking) führt zu wichtigen Erkenntnissen. Das Benchmarking ist nicht zuletzt eine bewährte Methodik um Best Practise Lösungen für unterschiedlichste Probleme zu gewinnen.

Die Aufzählung möglicher Reporting-Instrumente ist natürlich nicht abschließend. Weitere Instrumente sind insbesondere in diesem Zusammenhang zu entwickeln. Beispielsweise könnte eine entsprechende Balancend Scorecard für das interne Member Value Reporting entwickelt werden.<sup>125</sup>

#### **4.3 Verknüpfung des Member Value Reporting mit dem Member Value**

Das Member Value Reporting soll den Member Value und damit den Nutzen der genossenschaftlichen Kooperation bankindividuell konkretisieren. Hierzu ist es erforderlich, dass die Elemente des Member Values mit den Reportinginstrumenten verknüpft werden. Die Elemente des Member Values - also die unmittelbare, die mittelbare und die nachhaltige Förderung - lassen sich wiederum in Subelemente zerlegen, die konkrete Förderleistungen oder Fördereigenschaften beinhalten, z.B. die Konditionen oder Dividenden als Teil der mittelbaren Förderung. Die verschiedenen Reportinginstrumente wie Berichte, Kennzahlen oder Benchmarking, können dann den verschiedenen Subelementen zugeordnet werden. Das hat insofern Sinn, als dass die verschiedenen Instrumente in Bezug auf die (Sub-)Elemente des Member Values von unterschiedlicher Bedeutung und Aussagekraft sind. Eine (Effizienz-)Kennzahl eignet sich bspw. nur sehr bedingt

---

<sup>125</sup> Vgl. zur Balanced Scorecard für Genossenschaftsbanken Kring (2005).

für die Beurteilung der Beratungsqualität (siehe Pfeil nach unten in Abbildung 11), wohl aber zur Beurteilung der IT-Infrastruktur. Für die Beurteilung von Beratungsleistungen können besser Befragungen durchgeführt werden. Die Dividende wiederum kann im Vergleich zu anderen Genossenschaftsbanken (möglicherweise in der Region/ oder derselben Größenordnung) durch horizontales Benchmarking begutachtet werden.

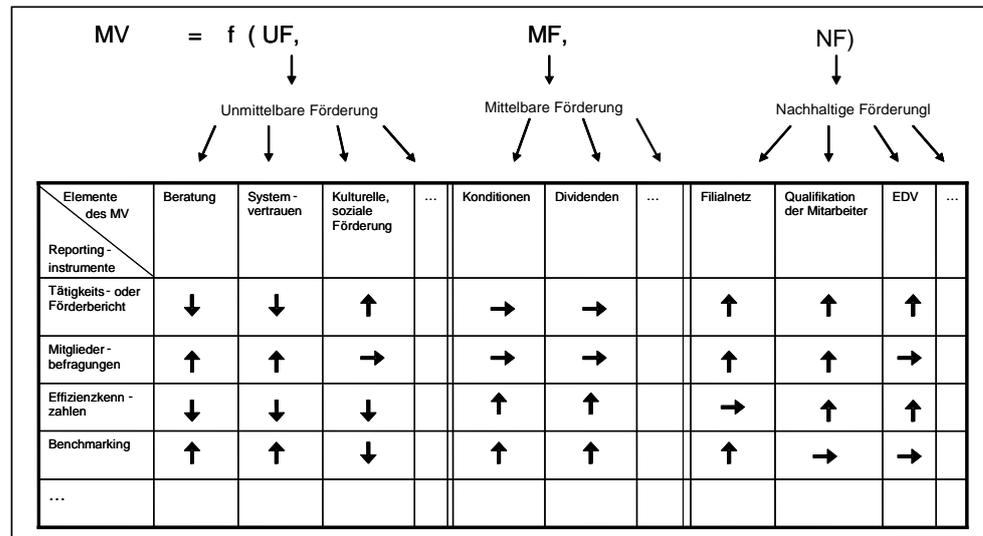


Abbildung 11: Verknüpfung der Reportinginstrumente mit dem Member Value

Im Rahmen des Zuordnungsprozesses der Reportinginstrumente zu den Elementen des Member Values ist zudem die zielgruppenspezifische Ausgestaltung des Reporting insbesondere in Bezug auf dessen Detailliertheit zu berücksichtigen. So sind für den externen Report andere Informationsinstrumente zu wählen, als für interne Zwecke.

Letztlich gilt es zu berücksichtigen, wie in den Ausführungen zur Principal-Agent-Beziehung erwähnt, dass die Kosten der Reportingmaßnahmen in einem ausgewogenen Verhältnis zum Informationsnutzen stehen müssen. Die Genossenschaftsbanken, die in Zukunft ein Member Value Reporting institutionalisieren werden, können in einem Lernprozess Erfahrungen über den jeweiligen Informationsnutzen sammeln und ihr Reporting zielgruppenadäquat ausgestalten und weiterentwickeln.

## 5 Ergebnis

Die ökonomische und die juristische Analyse haben ergeben, dass ein professionelles Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken mit zahlreichen Vorteilen verbunden ist, da

- die Förderleistung (sowohl für Externe, aber auch für die Mitglieder) aufgrund von Informationsasymmetrien schwer identifizierbar und messbar ist,
- das Management schwer zu kontrollieren ist,
- der Effizienz- und Leistungsdruck erhöht werden kann und
- eine juristische Entlastung erleichtert wird.

Darüber hinaus ist das Member Value Reporting geeignet, das Alleinstellungsmerkmal von Genossenschaftsbanken durch die Orientierung am Member Value hervorzuheben. So können sich speziell die leistungs- und wettbewerbsfähigen Banken von ihren Wettbewerbern unterscheidbar machen. Die Orientierung am Member Value ist notwendiger Bestandteil des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. Die Auseinandersetzung mit den Konzepten des Member Value Reporting zählt daher sowohl zu den strategischen als auch zu den operativen Aufgaben in jeder Genossenschaft.<sup>126</sup>

Im Rahmen dieser Untersuchung wurde fundiert analysiert, warum Genossenschaftsbanken ein Member Value Reporting betreiben und entwickeln sollten. Dabei wurden auch mögliche Ausgestaltungsoptionen flankiert. Die konkrete Entwicklung der zielgruppenspezifischen Reportinginstrumente stellt zukünftigen Forschungsbedarf für die Wissenschaft und auch eine herausfordernde Chance für die Praxis dar.

---

<sup>126</sup> Vgl. Theurl (2005 c), S. 46.

## Literaturverzeichnis

- ALDEJOHANN, MATTHIAS (1990): Die Unabhängigkeit des genossenschaftlichen Prüfungsverbandes, Dissertation Münster.
- BATEREAU, LUTZ (2003): Aktives Mitgliedermarketing der Genossenschaft - Zulässigkeit und Grenzen, ZfgG 2003, S. 4-15.
- BEUTHIEN, VOLKER (2004): Beck'scher Kurz-Kommentar zum Genossenschaftsgesetz, 14. Auflage, München.
- BEUTHIEN, VOLKER (2000): Zeit für eine Genossenschaftsreform, DB 2000, S. 1161-1164.
- BLÜMLE, ERNST-BERND (1980): Bemerkungen zur genossenschaftlichen Verbandsprüfung, in: ZfgG, Band 30, Nr. 1, S. 39-46.
- BOETTCHER, ERIK (1979): Die Problematik des Förderungsauftrages in Genossenschaften: Förderplan und Förderbericht, in: ZfgG, Band 29, Nr. 3, S. 198-216.
- BOETTCHER, ERIK (1982): Der Förderbericht in Kreditgenossenschaften (Hrsg.), Schriften zur Kooperationsforschung, Band 15, Tübingen.
- BONUS, HOLGER/ GREVE, ROLF/ KRING, THORN/ POLSTER, DIRK (1999): Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk - Neue Wege zur Kleinheit, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Nr. 16.
- BONUS, HOLGER/ SCHMIDT, GEORG (1990): The Cooperative Banking Group in the Federal Republic of Germany: Aspects of Institutional Change, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 146, S. 180-207.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR, BAU- UND WOHNUNGSWESEN (2006):Wohnungsgenossenschaften, Potenziale und Perspek-

tiven, URL: [www.genossenschaftsgedanke.de](http://www.genossenschaftsgedanke.de), Stand: 08.10.2006.

CARIO, DANIELA (2005): Aufnahme von Investorenmitgliedern in die SCE? -Gedanken zur Ausübung des Wahlrechts in Art. 14 Abs. 2 SCE-VO durch den deutschen Gesetzgeber, ZfgG 2005, S. 146-152.

DEUTSCHER GENOSSENSCHAFTS- UND RAIFFEISENVERBAND (2001): Schriftenreihe Band 40, Genossenschaftsgesetz mit Verordnung über das Genossenschaftsregister, Mustersatzungen und ergänzenden Gesetzen, 3. Auflage, Wiesbaden.

DEUTSCHER GENOSSENSCHAFTS- UND RAIFFEISENVERBAND (2005): Die Prüfung der Geschäftsführung von Genossenschaften, 3. Auflage, Wiesbaden.

DEUTSCHER GENOSSENSCHAFTS- UND RAIFFEISENVERBAND (1998): Der genossenschaftliche Verbandprüfer, 2. Auflage, Wiesbaden.

DÜLFER, EBERHARD (1980): Welche Relevanz hat der „Förderungsauftrag“ für die Pflichtprüfung der eingetragenen Genossenschaft, ZfgG 1980, S. 47-61.

DÜLFER, EBERHARD (1982): Der Förderungsauftrag als Gegenstand von Geschäftsberichten und Pflichtprüfungen, Marburg.

EIM, ALEXANDER (2006): Governancestrukturen des genossenschaftlichen Finanzverbundes, Dissertation Münster (erscheint demnächst).

EIM, ALEXANDER/ LAMPRECHT, DIRK (2005): Fusionen im Finanzverbund - Motive und empirische Studien, in: Genossenschaftsblatt Bayern, April, S. 13-17.

ELLROTT, HELMUT/ FÖRSCHLE, GERHART/ HOYOS, MARTIN/ WINKELJOHANN, NORBERT (2006): Beck'scher Bilanzkommentar, §§ 238-339, 342-342e HGB, 6. Auflage, München.

- ENGELS, MICHAEL (1997): Verwässerung der Verfügungsrechte in Genossenschaften, in: zfbf, 24. Jg., Nr. 7/8, S. 674-684.
- ESCHENBURG, ROLF (1971): Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, Tübingen.
- FRITZ, REINHARD (1983): Sozialbilanzen bei Kreditgenossenschaften, Kölner Genossenschaftswissenschaft, Sonderband, Gelsenkirchen.
- GLENK, HARTMUT (1996): Die eingetragene Genossenschaft, München.
- GÖBEL, ELISABETH (2002): Neue Institutionenökonomik - Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen, Stuttgart.
- HAMMERSCHMIDT, MICHAEL (2003): Kundenbindung durch Mitgliedschaft in Genossenschaftsbanken, Münsterische Schriften zur Kooperation, Band 58, Aachen.
- HELIOS, MARCUS/ STRIEDER, THOMAS (2005): Reform des Genossenschaftsrechts - Wiederbelebung einer guten Idee, DB 2005, S. 2794-2799.
- HETTRICH, EDUARD/ PÖHLMANN, PETER (2001): Genossenschaftsgesetz Kommentar, 2. Auflage, München.
- HEUMANN, DIETER W. (1980): Sozialbilanzen - mehr als ein Schlagwort? in: Genossenschaftsforum, Heft 1, S. 17-21.
- HILLEBRAND, KLAUS- PETER/KESSLER, JÜRGEN (2001): Berliner Kommentar zum Genossenschaftsgesetz, Hamburg.
- JÄGER, WILHELM (1981): Der Förderbericht in Genossenschaften als Legitimations- und Motivationsinstrument, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 31, Nr. 3, S. 241-247.

- JENSEN, MICHAEL C./ MECKLING, WILLIAM H. (1976): Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics, S. 305-360.
- KRING, THORN INGO (2005): Die Balanced Scorecard als Managementsystem für Banken, Münsterische Schriften zur Kooperation, Nr. 62, Aachen.
- KROPFF, BRUNO/ SEMLER, JOHANNES (2000): Münchener Kommentar zum Aktiengesetz, Band 8 §§ 278-328, 2. Auflage, München.
- KÜHNBERGER, MANFRED (2004): Die genossenschaftliche Förderleistung - Zur Notwendigkeit von Förderplan und Förderbilanz, ZfgG 2004, S. 19-33.
- LAMPRECHT, DIRK (2006): Der Member Value von Genossenschaftsbanken unter sich ändernden Wettbewerbsbedingungen, In: Oebbecke / Ehlers / Klein / Theurl / Diemert (Hrsg.), Perspektiven für Sparkassen und Genossenschaftsbanken, Schriftenreihe des Freiherr-vom-Stein-Instituts, Band 56, Stuttgart, 2006, S. 17 - 30.
- LANG, JOHANNES/WEIDMÜLLER, LUDWIG (2005): Kommentar zum Genossenschaftsgesetz, 34. Auflage, Berlin.
- LEFFSON, ULRICH (1980): Bemerkungen zum Förderungsbegriff, ZfgG 1980, S. 70-74.
- MÖNNICH, HANS-JOACHIM (1967): Die Förderung der Mitglieder in der Praxis der Volksbanken, ZfgG 1967, S. 277-286.
- MONSSEN, HANS-GEORG (1998): Shareholder-Value und Förderauftrag, ZfgG 1998, S. 288-297.
- MOSE, KONRAD (1984): Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung, Marburg.

- MÜLLER, KLAUS (1991): Kommentar zum Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, Erster Band §§ 1-33, Bielefeld 1991, Dritter Band §§ 43-64c, Bielefeld 1998.
- PATERA, MARIO (1981): Genossenschaftliche Förderbilanz - Theoretische Grundlagen - praktische Durchführung, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 31, Nr. 3, S. 212-225.
- PATERA, MARIO (1986): Genossenschaftliche Förderbilanz, in: Patera, Mario (Hrsg.), Handbuch des österreichischen Genossenschaftswesen, Wien, S. 115-556.
- PATERA, MARIO (1991): Möglichkeiten und Grenzen der Förderbilanz in modernen Genossenschaften, in: Verbands-Management, 16. Jg., Nr. 1, S. 34-40.
- PAULI, HANS (1980): Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung und Förderauftrag in Genossenschaft aus Sicht der Prüfung, ZfgG 1980, S. 307-315.
- PAULICK, HEINZ (1956): Das Recht der eingetragenen Genossenschaft, Karlsruhe.
- PLEISTER, CHRISTOPHER (2005): Mitgliedschaft und Mitgliederförderung in Genossenschaftsbanken, ZfgG Interview, ZfgG 2005, S. 87-98.
- RAPPAPORT, ALFRED (1995): Shareholder Value: Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung, Stuttgart.
- RINGLE, GÜNTHER (2000): Anforderungen an die Unternehmensführung der Genossenschaften unter den dynamischen Veränderungen der Zukunft, in: Thiemann, Bern, Die Genossenschaften an der Jahrtausendwende, Frankfurt am Main.

- ROHLFING, WALTER/ ZIRANKA, JOSEF (1972): Die Kontrolle der Förderungsleistung der genossenschaftlichen Geschäftsführung durch die Prüfung, ZfgG 1972, S. 194-211.
- SCHMID, FRANK A. (1997): Eigentümerstruktur, Agency-Kosten und Unternehmenserfolg - Empirische Evidenz für österreichische Genossenschaftsbanken, in: ifo Studien - Zeitschrift für empirische Wirtschaftsforschung, 43. Jg., Nr. 1-4, S. 491-519.
- SCHULZE, REINER (2002): Reformüberlegungen zum deutschen Genossenschaftsrecht aus wissenschaftlicher Sicht, in: Theurl, Theresia/Greve, Rolf (Hrsg.), Reform des Genossenschaftsrechts, Aachen, S. 9-36.
- SEUSTER, HORST (1982): Zum Förderauftrag der Genossenschaft, ZfgG 1982, S. 91-97
- TEBROKE, HERMANN-JOSEF (1998): Kontrolle der Managementleistung in Kreditgenossenschaften, in: zfo, Nr. 5, S. 332-339.
- THEURL, THERESIA (2005 a): Genossenschaftliche Mitgliedschaft und Member Value als Konzepte für die Zukunft, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 55, Heft 2, S. 136-145.
- THEURL, THERESIA (2005 b): Kooperative Governancessstrukturen, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Nr. 48.
- THEURL, THERESIA (2005 c): Member Value Reporting, Newsletter des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Nr. 2/2005, S. 45-46.
- THEURL, THERESIA/ KRING, THORN (2002): Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung, Arbeitspapier des IfG Nr. 27, Oktober 2002.

WELLER, HEINO (1998): Prüfung nach § 53 GenG unter dem Aspekt der Reformüberlegungen zur Prüfung der Kapitalgesellschaft, Arbeitspapier Band 25 des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.

**Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen  
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

---

- Nr. 1      *Holger Bonus*  
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz  
August 1984
- Nr. 2      *Holger Bonus*  
Waldkrise - Krise der Ökonomie?  
September 1984
- Nr. 3      *Wilhelm Jäger*  
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband -  
Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der  
Geschäftsführerprüfung  
Oktober 1984
- Nr. 4      *Wilhelm Jäger*  
Genossenschaft und Ordnungspolitik  
Februar 1985
- Nr. 5      *Heinz Grosseckler*  
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation  
März 1985
- Nr. 6      *Holger Bonus*  
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp  
August 1985
- Nr. 7      *Hermann Ribhegge*  
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer  
Perspektive  
Februar 1986
- Nr. 8      *Joachim Wiemeyer*  
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete  
Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung?  
September 1986
- Nr. 9      *Hermann Ribhegge*  
Contestable markets, Genossenschaften und  
Transaktionskosten  
März 1987
- Nr. 10     *Richard Böger*  
Die Niederländischen Rabobanken -  
Eine vergleichende Analyse -  
August 1987
- Nr. 11     *Richard Böger / Helmut Pehle*  
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie  
in Kreditgenossenschaften  
Juni 1988

- Nr. 12     *Reimut Jochimsen*  
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion -  
Chancen und Risiken  
August 1994
- Nr. 13     *Hubert Scharlau*  
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspek-  
tiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossen-  
schaften  
April 1996
- Nr. 14     *Holger Bonus / Andrea Maria Wessels*  
Genossenschaften und Franchising  
Februar 1998
- Nr. 15     *Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger*  
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossen-  
schaftsbanken  
Oktober 1998
- Nr. 16     *Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster*  
Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netz-  
werk - Neue Wege der Kleinheit  
Oktober 1999
- Nr. 17     *Michael Hammerschmidt*  
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossen-  
schaften - Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge  
April 2000
- Nr. 18     *Claire Binisti-Jahndorf*  
Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene  
August 2000
- Nr. 19     *Olaf Lüke*  
Schutz der Umwelt -  
Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?  
September 2000
- Nr. 20     *Astrid Höckels*  
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur  
Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation  
November 2000
- Nr. 21     *José Miguel Simian*  
Wohnungsgenossenschaften in Chile - Vorbild für eine Politik der  
Wohneigentumsbildung in Deutschland?  
Mai 2001

- Nr. 22      *Rolf Greve / Nadja Lämmer*  
 Quo vadis Genossenschaftsgesetz? -  
 Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge  
*Christian Lucas*  
 Von den Niederlanden lernen? - Ein Beitrag zur Diskussion um die  
 Reform des deutschen Genossenschaftsrechts  
 Mai 2001
- Nr. 23      *Dirk Polster (unter Mitarbeit von Lars Testorf)*  
 Verbundexterne Zusammenarbeit von  
 Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen  
 November 2001
- Nr. 24      *Thorn Kring*  
 Neue Strategien - neue Managementmethoden  
 Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Ge-  
 nossenschaftsbanken in Deutschland  
 Februar 2002
- Nr. 25      *Anne Kretschmer*  
 Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption -  
 eine modelltheoretische Untersuchung  
 Juni 2002
- Nr. 26      *Andrea Neugebauer*  
 Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden -  
 Institutionelle Hintergründe  
 September 2002
- Nr. 27      *Theresia Theurl / Thorn Kring*  
 Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund:  
 Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung  
 Oktober 2002
- Nr. 28      *Christian Rotter*  
 Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossen-  
 schaften  
 November 2002
- Nr. 29      *Rolf Greve*  
 The German cooperative banking group as a strategic network:  
 function and performance  
 November 2002
- Nr. 30      *Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers /  
 Barbara Schmolmüller / Nina Tantzen*  
 Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. -  
 eine Fallstudie  
 Dezember 2002
- Nr. 31      *Florian Deising*  
 Der Nitrofen-Skandal - Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher  
 Kommunikationsstrategien  
 Januar 2003

- Nr. 32      *Gerhard Specker*  
Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens  
März 2003
- Nr. 33      *Frank E. Münnich*  
Der Ökonom als Berater - Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen  
April 2003
- Nr. 34      *Sonja Schölermann*  
Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“  
August 2003
- Nr. 35      *Thorn Kring*  
Erfolgreiche Strategieumsetzung - Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken  
September 2003
- Nr. 36      *Andrea Neugebauer*  
Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa  
September 2003
- Nr. 37      *Kerstin Liehr-Gobbers*  
Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel - Erste empirische Ergebnisse  
September 2003
- Nr. 38      *Tholen Eekhoff*  
Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - eine empirische Studie  
Januar 2004
- Nr. 39      *Julia Trampel*  
Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine transaktionskostentheoretische Analyse  
März 2004
- Nr. 40      *Alexander Eim*  
Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes  
August 2004
- Nr. 41      *André van den Boom*  
Kooperationsinformationssysteme - Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das Phänomen der Kooperation  
August 2004
- Nr. 42      *Jacques Santer*  
Die genossenschaftliche Initiative - ein Baustein der Europäischen Wirtschaft  
September 2004

- Nr. 43      *Theresia Theurl (Hrsg.)*  
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken - die Genossenschaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 44      *Theresia Theurl (Hrsg.)*  
Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 45      *Walter Weinkauff (Hrsg.)*  
Kommunikation als Wettbewerbsfaktor, Expertendiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 46      *Andrea Schweinsberg*  
Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung  
Dezember 2004
- Nr. 47      *Carl-Friedrich Leuschner*  
Genossenschaften - Zwischen Corporate und Cooperative Governance  
März 2005
- Nr. 48      *Theresia Theurl*  
Kooperative Governancestrukturen  
Juni 2005
- Nr. 49      *Oliver Budzinski / Gisela Aigner*  
Institutionelle Rahmenbedingungen für internationale M&A-Transaktionen - Auf dem Weg zu einem globalen Fusionskontrollregime?  
Juni 2005
- Nr. 50      *Bernd Raffelhüschen / Jörg Schoder*  
Möglichkeiten und Grenzen der Integration von genossenschaftlichem Wohnen in die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie  
Juni 2005
- Nr. 51      *Tholen Eekhoff*  
Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zusammenarbeit - eine gesamtwirtschaftliche Perspektive  
Juli 2005
- Nr. 52      *Cengiz K. Iristay*  
Kooperationsmanagement:  
Einzelne Facetten eines neuen Forschungsgebiets -  
Ein Literaturüberblick  
August 2005
- Nr. 53      *Stefanie Franz*  
Integrierte Versorgungsnetzwerke im Gesundheitswesen  
März 2006

- Nr. 54     *Peter Ebertz*  
Kooperationen als Mittel des Strategischen Risikomanagements  
März 2006
- Nr. 55     *Frank Beermann*  
Kooperation beim Stadtumbau - Übertragung des BIDGedankens  
am Beispiel des Wohnungsrückbaus  
Juni 2006
- Nr. 56     *Alexander Geist*  
Flughäfen und Fluggesellschaften - eine Analyse der Kooperations-  
und Integrationsmöglichkeiten  
Juni 2006
- Nr. 57     *Stefanie Franz / Mark Wipprich*  
Optimale Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken aus der  
Perspektive der Föderalismustheorie  
Oktober 2006
- Nr. 58     *Dirk Lamprecht / Alexander Donschen*  
Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschafts-  
banken - eine ökonomische und juristische Analyse  
Dezember 2006

---

Die Arbeitspapiere sind - sofern nicht vergriffen - erhältlich beim  
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9,  
48143 Münster,  
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: [info@ifg-muenster.de](mailto:info@ifg-muenster.de)  
oder als Download im Internet unter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) (Rubrik Forschung).

---