ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Tschöpel, Michael

Working Paper

Die Ausgestaltung der MemberValue-Strategie: Eine hypothesenbasierte Auswertung einer explorativen Vorstudie

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 109

Provided in Cooperation with:
Westfälsche Wilhelms-Universität Münster (WWU), Institut für Genossenschaftswesen

Suggested Citation: Tschöpel, Michael (2011) : Die Ausgestaltung der MemberValue-Strategie: Eine hypothesenbasierte Auswertung einer explorativen Vorstudie, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 109, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/55774

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

ARBEITSPAPIERE
des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Die Ausgestaltung der MemberValue-Strategie – eine hypothesenbasierte Auswertung einer explorativen Vorstudie

von Michael Tschöpel

Nr. 109 ▪ Mai 2011

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

Die Entwicklung, Ausgestaltung und Umsetzung von MemberValue-Strategien durch Genossenschaftbanken ist ebenso herausfordernd wie ihre wissenschaftliche Analyse. Es lohnt sich in vielfacher Hinsicht, der theoretischen Fundierung und Ableitung konkreter Strategien aus einem konsistenten Forschungsrahmen und dem anschließenden empirischen Test, einen umfassenden Blick in die Praxis voranzustellen. Sehr schnell zeigt sich, dass in dieser zahlreiche und einfallsreiche Elemente einer MemberValue-Strategie bereits mit Erfolg umgesetzt werden und ein tiefes Verständnis sowie eine breite Akzeptanz entsprechender Strategien vorhanden ist.

In diesem IfG-Arbeitspapier von Michael Tschöpel werden die konzeptionellen und methodischen Grundlagen einer umfangreichen Untersuchung des MemberValue-Konzeptes für Genossenschaftsbanken vorgestellt. Eine explorative Vorstudie, in der die Inhalte und die Determinanten der drei MemberValue-Komponenten sowie ihrer Zusammenhänge durch Vorstände von Genossenschaftsbanken sowie durch Mitglieder konkretisiert und eingeschätzt werden, dient der Strukturierung eines ersten Erklärungsmodells. Die Auswertung dieser Vorstudie mit ihren aufschlussreichen Ergebnissen bildet den Inhalt der vorliegenden Arbeit. Das Arbeitspapier stammt aus dem „IfG-Forschungscluster III Genossenschaftsstrategische Fragen“. Kommentare und Diskussionsbeiträge sind herzlich willkommen.

Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

Inhaltsverzeichnis

Vorwort I
Inhaltsverzeichnis II
Abbildungsverzeichnis III
Tabellenverzeichnis III
Abkürzungsverzeichnis IV
1 Einleitung 1
2 Methodische und konzeptionelle Grundlagen 2
3 Rahmenbedingungen der MemberValue-Strategie 5
3.1 Gesetzliche Grundlage 5
3.2 Interpretationsansätze der Mitgliederorientierung 7
3.3 Herausforderungen der Genossenschaftsbanken 11
3.4 Zwischenfazit: Bedarf eines MemberValue-Managements 16
4 Das Erklärungsmodell des MemberValue 18
4.1 MemberValue als theoretischer Bezugsrahmen 19
4.2 Elemente des Unmittelbaren MemberValue 20
4.3 Elemente des Mittelbaren MemberValue 27
4.4 Elemente des Nachhaltigen MemberValue 30
4.5 Zusammenfassende Betrachtung 36
5 Fazit und Implikationen für die empirische Forschung 37
Literaturverzeichnis 40
Anhang 44
Anhang A – Leitfaden für Vorstandsinterviews 44
Anhang B – Leitfaden für Mitgliederinterviews 48

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Größenklassen der Genossenschaftsbanken (n=199) 4
Abbildung 2 – Interpretationsansätze der Mitgliederorientierung 7
Abbildung 3 – Herausforderungen für Genossenschaftsbanken 11
Abbildung 5 – Komponenten des Unmittelbaren MemberValue 27
Abbildung 6 – Komponenten des Mittelbaren MemberValue 30
Abbildung 7 – Navigatorfunktion der Genossenschaftsbanken 35
Abbildung 8 – Komponenten des Nachhaltigen MemberValue 36
Abbildung 9 – Erklärungsmodell des MemberValue 37

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 – Gesprächspartner der Vorstudie 4

Abkürzungsverzeichnis

BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.
EACB	The European Association of Cooperative Banks
eG	eingetragene Genossenschaften
GenG	Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (Genossenschaftsgesetz)
GK	Größenklasse
KWG	Gesetz über das Kreditwesen (Kreditwesengesetz)
M	Mitglied
MMV	Mittelbarer MemberValue
NMV	Nachhaltiger MemberValue
e.V.	eingetragener Verein
RWGV	Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband e.V.
UMV	Unmittelbarer MemberValue
V	Vorstand

1 Einleitung

Ein bedeutender Teil der nationalen Geschäftsmodelle und Bankinstitute befindet sich aktuell in einer strategischen Anpassungsdiskussion.[1] Zahlreiche Institute überdenken nach Ende der Finanzmarktkrise, unter Berücksichtigung ihrer Auswirkungen und unter den aktuellen Herausforderungen des bankbetrieblichen Umfelds ihre Geschäftspolitik. Die Zielsetzung besteht dabei in der Sicherung der langfristigen Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit. Dies setzt Differenzierungsmerkmale gegenüber den Wettbewerbern voraus, was in Anbetracht des intensiven Bankenwettbewerbs eine besondere und zugleich sehr herausfordernde Aufgabe darstellt.[2]

Bei den Genossenschaftsbanken führt die Struktur der FinanzGruppe dazu, dass ihre dezentralen Einheiten weitestgehend unabhängig voneinander agieren und so auch individuelle Strategien in der Praxis umsetzen.[3] Daher lässt sich bei der Betrachtung der strategischen Leitlinien von Genossenschaftsbanken eine Vielfalt strategischer Stoßrichtungen erkennen.

Einen strategischen Anker nimmt im Zuge aktueller Entwicklungen die Mitgliedschaft ein. Die Genossenschaftsbanken heben sich im Zusammenhang mit der ‚*Vertrauenskrise der Banken*' durch ihr solides und auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Geschäftsmodell hervor.[4] Auch durch die Mitgliedschaft konnten stabilisierende Elemente wie Vertrauen, Authentizität und Kontrolle in der Beziehung zwischen Mitgliedern und Genossenschaftsbanken kommuniziert und bestätigt werden. Auch durch eine verstärkte Medienwirksamkeit und durch die Kommunikationsbemühungen nationaler und regionaler Genossenschaftsverbände wird die Mitgliedschaft wieder offensiver kommuniziert und stellt für viele Genossenschaftsbanken den Kern des strategischen Anpassungsprozesses dar.[5]

Dabei steht die mitgliederorientierte Bankenstrategie selbst im Spannungsfeld der bestehenden Wettbewerbs- und Umweltbedingungen. Aufgrund ihres strategischen Potenzials als Differenzierungsmerkmal ist die Mitgliederorientierung nur dann erfolgreich, wenn sie aktiv im Kontext der Gesamtbankstrategie – in Form einer MemberValue-Strategie[6] – integriert, gesteuert und vor allem auch validiert wird. Gerade letzteres setzt auch die Existenz eines geeigneten Instrumentariums der Kontrolle und Beurteilung voraus. So sollte es für Genossenschaftsban-

---

1 Vgl. RIECKE ET AL. (2010), S. 32.
2 Vgl. KRING (2002), S. 6.
3 Zur Struktur der genossenschaftlichen FinanzGruppe, vgl. EIM (2007).
4 Vgl. MAUSBACH (2010), S. 49; HANDELSBLATT (2010), S. 49, BVR (2009), S. 5.
5 Vgl. beispielsweise BVR (2010a).
6 Die MemberValue-Strategie stellt einen konsistenten Managementansatz zur Steuerung der Mitgliederorientierung dar, vgl.THEURL (2010b), S. 71ff.; THEURL (2002), S. 84ff.

ken möglich sein, die Auswirkungen einer solchen Strategie für ihre zentrale Anspruchsgruppe, die Mitglieder, objektiv darzustellen. Sie fördert dann auch zieladäquate Allokationseffekte und Effizienzsteigerungen.

Daher besteht die Forschungsfrage des vorliegenden Beitrags einerseits in der Prüfung der Rahmenbedingungen für eine MemberValue-Strategie. Andererseits sollen die Einflussfaktoren des Mitgliederwerts auf Basis einer Bestandsaufnahme identifiziert und im Rahmen eines Erklärungsmodells strukturiert werden. Die Beantwortung dieser Fragen soll dabei nicht nur auf Basis theoretischer Erkenntnisse erfolgen, sondern auch durch die Auswertung von leitfadengestützten Experteninterviews im Zuge einer explorativen Vorstudie für eine empirische Untersuchung von MemberValue-Strategien.

Der Beitrag klärt daher zunächst methodische und konzeptionelle Grundlagen (vgl. Kapitel 2). Anschließend werden die Rahmenbedingungen einer MemberValue-Strategie dargestellt (vgl. Kapitel 3). Ihre Komplexität und ihre vielfältigen Ausgestaltungsmöglichkeiten in der genossenschaftlichen Praxis werden ebenso aufgezeigt, wie die bestehenden Herausforderungen für Genossenschaftsbanken. Anschließend wird der MemberValue als Erklärungsmodell definiert, wobei die Einflussfaktoren des Mitgliedernutzens dargestellt werden sollen (vgl. Kapitel 4). Dies erfolgt unter Berücksichtigung der Vorstudie und soll so einen strukturellen Überblick über die Zusammensetzung des Mitgliederwertes ermöglichen. Im Hinblick auf die empirische Prüfung des Erklärungsmodells wird der Beitrag durch ein abschließendes Fazit bezüglich der Implikationen für die empirische Forschung abgeschlossen (vgl. Kapitel 5).

2 Methodische und konzeptionelle Grundlagen

Die Erläuterungen zur Methodik und Struktur der explorativen Vorstudie stellen die Grundlage zur Auswertung der quantitativen Datenbasis dar.

Methodik der explorativen Vorstudie

Unter der explorativen Forschung werden Verfahren verstanden, die Aussagen über eine nicht oder nur wenig bekannte Problemstellung ermöglichen.[7] Eine Methode mit dem Ziel der Gewinnung solcher Aussagen stellt die mündliche Befragung dar, insbesondere das Leitfadeninterview.[8] Der Interviewleitfaden beinhaltet offen formulierte Fragestellungen, die bei konsequentem Einsatz die Vergleichbarkeit der qualitativ erhobenen Daten erhöhen. Leitfadeninterviews sind sogenannte nicht-standardisierte mündliche Befragungen.[9]

---

7 Vgl. MAYER (2009), S. 36; BUSCH/FUCHS/UNGER (2008), S. 773.
8 Vgl. GLÄSER/LAUDEL (2009), S. 111; MAYER (2009), S. 36ff.
9 Vgl. KROMREY (2006), S. 388; GLÄSER/LAUDEL (2009), S. 41f.

Eine besondere Form des Leitfadeninterview stellt das Experteninterview dar. Hier liegt der Fokus auf der konkreten Funktion, welche der Interviewpartner einnimmt. Das leitfadengestützte Experteninterview stellt das zentrale Erhebungsinstrument der dieser Arbeit zugrunde liegenden Vorstudie dar.

Struktur der explorativen Vorstudie

Die Erläuterungen zur Struktur der explorativen Vorstudie lehnen sich am Phasenkonzept von MAYER (2009).[10]

Der erste Schritt, die *Definition der Ansprechpartner*, bezieht sich auf die Bestimmung der funktionellen Expertengruppen.[11] Es entscheidet vornehmlich der zugrundeliegende Sachverhalt über die Definition der Experten für die Interviews. Für die vorliegende Untersuchung stellt die Definition des MemberValue die Problemstellung dar.[12] Auf dieser Basis lassen sich zwei Anspruchsgruppen definieren, die über spezifisches Wissen über den MemberValue verfügen, nämlich die Bankenvorstände und die Empfänger der Leistungen, die Mitglieder.

Die *Ziehung der Stichprobe* resultiert aus der Problematik, dass in zahlreichen empirischen Studien die Untersuchung aller Elemente der Grundgesamtheit nicht oder nur schwer möglich ist.[13] Dies gilt auch für die vorliegende explorative Vorstudie.[14] In einem solchen Fall ist man auf die qualitativen Ergebnisse einer möglichst zielführenden Stichprobe angewiesen.[15] Die Stichprobe der vorliegenden Vorstudie wird systematisch durch eine mehrstufige Vorgehensweise gezogen.

In einem ersten Schritt wurde die tatsächliche Grundgesamtheit der Vorstudie auf jene im Verbandsgebiet des Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverbands e.V. regional eingegrenzt.[16] Dies lässt sich damit begründen, dass durch die aktive Unterstützung des Verbandes die erfolgreiche Umsetzung der Vorstudie begünstigt wurde. In einem nächsten Schritt wurden die verbliebenden Primärbanken gemäß ihrer Bankengröße (Bilanzsumme) und Standortgröße in Größenklassen eingeordnet (vgl. Abbildung 1).[17] Für die Vorstudie soll aus jedem Feld eine teilnehmende Genossenschaftsbank, insgesamt elf, ausgewählt werden.

---

[10] Vgl. MAYER (2009), S. 38ff.

[11] Experten sind solche Personen, die auf einem speziellen und abgrenzbaren Gebiet über spezifisches und abrufbares Wissen verfügen, vgl. MAYER (2009), S. 41.

[12] Vgl. diesbezüglich auch Kapitel 3.1 der vorliegenden Arbeit.

[13] Vgl. MAYER (2009), S. 38.

[14] Unter Berücksichtigung der Existenz von 1.136 genossenschaftlichen Primärbanken ergibt sich eine Grundgesamtheit der ersten funktionellen Expertengruppe der Vorstände, die sich auf mindestens 2.272 Personen beläuft, BVR (2010b). Die zweite funktionelle Expertengruppe umfasst alle Mitglieder der nationalen Genossenschaftsbanken. Deren Zahl beläuft sich auf ca. 16,7 Millionen zum Ende des Jahres 2010, vgl. BVR (2010c), S. 2.

[15] Vgl. MAYER (2009), S. 38.

[16] Vgl. BVR (2010b), S. 2; BVR (2010c).

[17] In Anlehnung an die Vorgehensweise von BLOME-DREES/SCHMALE (2004), S. 47f.

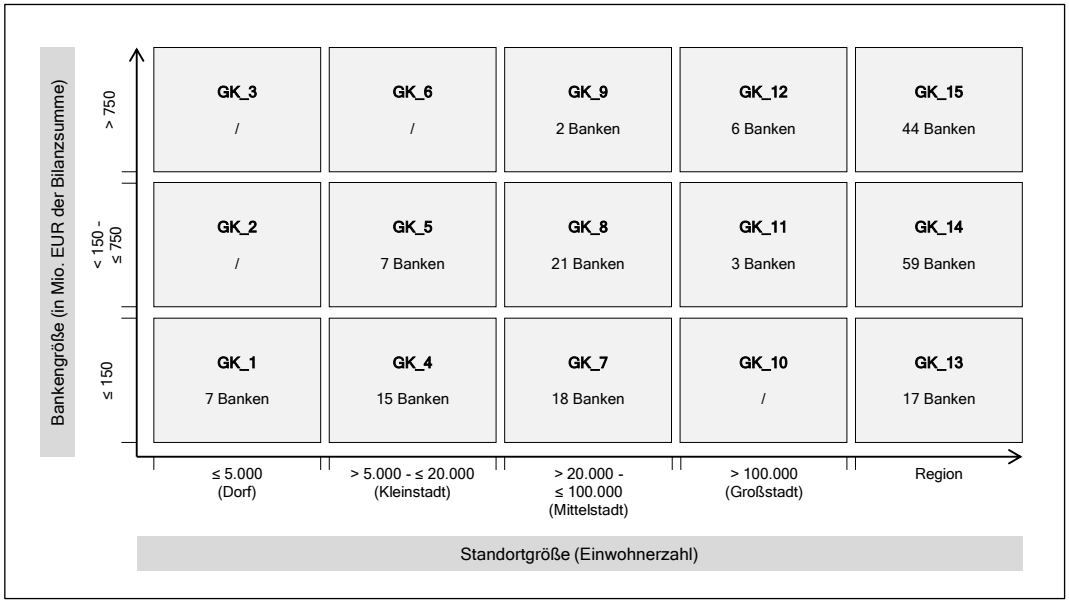

Abbildung 1 – Größenklassen der Genossenschaftsbanken (n=199)[18]

Für die *Entwicklung des Leitfadens* wurde eine Vorstrukturierung des Untersuchungsgegenstands vorgenommen. Aufgrund der beiden Expertengruppen und deren unterschiedliches Wissen wurden zwei Leitfäden entwickelt.[19] Beide Leitfäden wurden mit dem beteiligten Verband diskutiert und bezüglich des Layouts, Struktur und der Verständlichkeit optimiert.

Im Rahmen der *Durchführung der Interviews* wurden elf Genossenschaftsbanken ausgewählt (s. Abbildung 1) und 22 Expertengespräche geführt, die sich jeweils aus elf Vorstands- und elf Mitgliederinterviews zusammensetzten (vgl. Tabelle 1).

Größenklasse	Standortgröße (in Einwohner)	Bankengröße (in Mio. EUR)	Vorstand	Mitglied (Funktion)
GK_1	≤ 5.000	≤ 150	V_1	M_1 (Mitglied)
GK_4	> 5.000 - ≤ 20.000	≤ 150	V_2	M_2 (Vertreter)
GK_5	> 5.000 - ≤ 20.000	> 150 - ≤ 750	V_3	M_3 (Vertreter)
GK_7	> 20.000 - ≤ 100.000	≤ 150	V_4	M_4 (Mitglied)
GK_8	> 20.000 - ≤ 100.000	> 150 - ≤ 750	V_5	M_5 (Vertreter)
GK_9	> 20.000 - ≤ 100.000	> 750	V_6	M_6 (Vertreter)
GK_11	> 100.000	> 150 - ≤ 750	V_7	M_7 (Aufsichtsrat)
GK_12	> 100.000	> 750	V_8	M_8 (Aufsichtsrat)
GK_13	Region	≤ 150	V_9	M_9 (Aufsichtsrat)
GK_14	Region	> 150 - ≤ 750	V_10	M_10 (Mitglied)
GK_15	Region	> 750	V_11	M_11 (Mitglied)

Tabelle 1 – Gesprächspartner der Vorstudie

[18] Das endgültige n=199 ergibt sich durch Vernachlässigung von acht Spezialinstituten; Auf eine Auflistung der Banken wird aus Gründen der Anonymität verzichtet.

[19] Vgl. Anhang A, Anhang B.

Die *Auswertung der Interviews* erfolgt vollständig anonymisiert und mit dem Ziel, aus den vergleichbaren qualitativen Daten strukturelle Gemeinsamkeiten und / oder Diskussionspunkte zu erarbeiten.[20] Die Informationen aus den Interviews werden im Folgenden durch ausgewählte illustrierende Einzelaussagen verwertet. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden Zitate der Vorstände gemäß Tabelle 1 mit [V_#] und Mitgliederzitate mit [M_#] codiert.

3 Rahmenbedingungen der MemberValue-Strategie

Nachdem die Methodik und die konkrete Struktur der Vorstudie vorgestellt wurde, wird im Folgenden die Begründung für die Mitgliederorientierung von Genossenschaftsbanken dargestellt (vgl. Abschnitt 3.1). Anschließend werden in der Praxis auftretende Interpretationsansätze der genossenschaftlichen Mitgliederorientierung erläutert, um die Vielfältigkeit der Begriffsbestimmung deutlich zu machen (vgl. Abschnitt 3.2). Die aktuellen und dauerhaften Herausforderungen der Genossenschaftsbanken sowie deren Einflüsse auf die mitgliederorientierte Bankenstrategie werden im weiteren Verlauf erläutert (vgl. Abschnitt 3.3). Innerhalb dieses Abschnittes soll aufgezeigt werden, welche Relevanz und welche Anforderungen der MemberValue-Strategie – vor allem durch Bankvorstände – zugesprochen werden. Ein abschließendes Zwischenfazit soll den Bedarf der aktiven Steuerung der genossenschaftlichen Mitgliederorientierung klären (vgl. Abschnitt 3.4).

3.1 Gesetzliche Grundlage

Die eingetragenen Genossenschaften (eG) stellen eine besondere Kooperationsform von Unternehmen und / oder Personen dar, die sich durch ihre spezielle Governance auszeichnet.[21] Diese sichern mittels eines gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs – der genossenschaftlichen Unternehmung – die wirtschaftliche Förderung der Mitglieder, die gleichzeitig Leistungspartner, Eigentümer und Entscheidungsträger der Genossenschaft sind. Demnach stellt die Mitgliederorientierung nach § 1 Abs. 1 GenG die idealtypische strategische Leitlinie der Genossenschaften im Allgemeinen und der Genossenschaftsbanken im Speziellen dar. Auf diese Weise können wirtschaftliche Werte geschaffen werden, die ohne eine solche kooperative Zusammenarbeit der Mitglieder nicht entstehen würden. Die langfristige genossenschaftliche Erfolgsbedingung wird demnach durch die Schaffung von konkreten Werten für Mitglieder bestimmt, dem MemberValue.[22]

[20] Vgl. MEUSER/NAGEL (1991), S. 452.
[21] Vgl. im Folgenden TSCHÖPEL (2011), S. 6.
[22] Vgl. THEURL (2010a), S. 337f.: THEURL (2002), S. 84; THEURL (2005a), S. 137.

Im Gegensatz zum Zweckverständnis, welches den Genossenschaftsbanken als kodifizierter Grundauftrag vorgegeben ist, sind die konkreten Begriffe und Inhalte der Mitgliederförderung nicht gesetzlich festgelegt und bleiben unbestimmt.[23] Dies erlaubt erhebliche Handlungs- und Interpretationsspielräume in Bezug auf die praktische Umsetzung der Mitgliederförderung. Dies geht soweit, dass in der genossenschaftlichen Bankenpraxis nicht mehr von einem konsistenten Mitgliederbegriff bzw. Mitgliederförderung gesprochen werden kann:

> **[V_8]:** *„Die unterschiedlichen einzelwirtschaftlichen Strategien der Genossenschaftsbanken führen zu einem großen Zwiespalt in der FinanzGruppe […]. Schaffen wir es, den geforderten Werten der Mitglieder gerecht zu werden? Wenn wir das nicht schaffen, dann werden wir entlarvt als Banken, die sich nicht von anderen Banken unterscheiden."*

Diese Aussage eines Bankvorstandes lässt erahnen, dass die Mitgliedschaft und damit verbundene Elemente des Geschäftsmodells sowie Wertevorstellungen auch in praktischer Hinsicht eine bedeutende Schlüsselfunktion im Wettbewerbsumfeld der Genossenschaftsbanken einnehmen können.[24] Aus diesen Überlegungen heraus, lässt sich eine Basishypothese formulieren, die sowohl den Interviews als auch der Vorstudie zugrunde liegt:

> **Basishypothese**: *Die konsequente Ausrichtung an der Mitgliederorientierung stellt für Genossenschaftsbanken eine erfolgversprechende strategische Leitlinie dar. Sie kann als Alleinstellungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb zur Schärfung und Profilierung der genossenschaftlichen Bankenstrategie und zur Sicherung der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit beitragen.*[25]

Demnach stellt die Mitgliedschaft ein potenzielles Differenzierungsmerkmal für die Wettbewerbsstrategie der Genossenschaftsbanken dar, welches in den Vorstandsgesprächen diskutiert wurde. Darüber hinaus wurde durch eine allgemeine Frage im Interviewleitfaden sichergestellt, dass auch weitere potenzielle Alleinstellungsmerkmale abgefragt und diskutiert wurden.[26] Bevor auf die aktuellen Herausforderungen eingegangen wird, sollen zunächst jedoch die konkreten Ansätze der Mitgliederorientierung beschrieben werden.

---

[23] Vgl. TSCHÖPEL (2011), S. 6.
[24] Vgl. diesbezüglich Kapitel 3.2 des vorliegenden Beitrags.
[25] Vgl. TSCHÖPEL (2010a), S. 1.
[26] Vgl. dazu die Frage 1.5 im Interviewleitfaden der Vorstände (Anhang A).

3.2 Interpretationsansätze der Mitgliederorientierung

Wie bereits im vorangegangenen Abschnitt deutlich gemacht wurde, existiert gerade im Bereich des genossenschaftlichen Bankensektors kein konsistenter Begriffsinhalt der Mitgliederorientierung. So bestehen ganz unterschiedliche Interpretationsansätze, worin die Mitgliederförderung besteht und wie sie in der Praxis auszugestalten ist. In Orientierung an der Mitgliederförderung nach § 1 Abs. 1 GenG sowie der Identität von Mitglieder- und Kundenleistungen der Bank sowie Rechten und Pflichten lassen sich dabei vier Interpretationsstufen der Mitgliederorientierung definieren, die im Rahmen der Vorstands- und Mitgliederinterviews der Vorstudie deutlich wurden (vgl. Abbildung 2). Sie werden im Folgenden diskutiert, wobei auf eine Wertung weitestgehend verzichtet werden soll. In der Praxis überschneiden sich einzelne Elemente auch, wodurch die beschriebene Struktur nicht immer trennscharf ist.

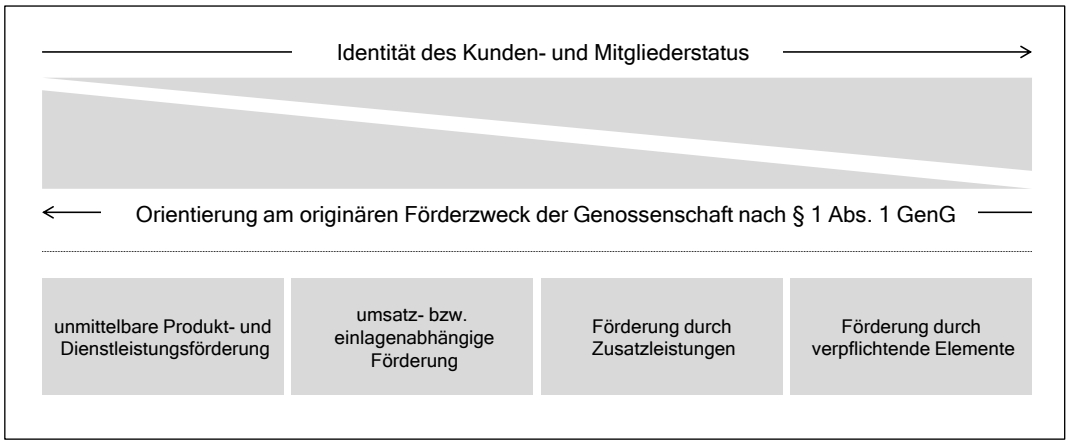

Abbildung 2 – Interpretationsansätze der Mitgliederorientierung

Darüber hinaus wird durch die Interviews mit den teilnehmenden Vorständen und Mitgliedern deutlich, dass in Bezug auf die Zielsetzung der Mitgliederorientierung unterschiedliche Stoßrichtungen existieren, die entweder durch die Fokussierung auf materielle (wirtschaftliche) Vorteile, Fokussierung auf immaterielle Werte oder durch entsprechende Mischformen geprägt sind. Sie werden im Folgenden im Rahmen der Interpretationsansätze angesprochen.

> [V_1]: *„Die Kommunikation wirtschaftlicher Vorteile sowie emotionaler Werte muss im guten Verhältnis zueinander stehen. Eine reine wirtschaftliche Förderung wäre dem Geschäftsmodell nicht zuträglich, eine vollständige Wertekommunikation nicht zielführend.“*

Die *unmittelbare Produkt- und Dienstleistungsförderung* der Mitglieder entspricht dem originären Zweck der Genossenschaftsbanken in vollem Umfang. Jene genossenschaftlichen Primärbanken, die einen solchen Ansatz verfolgen, verstehen

sich zumeist auch als Mitgliederbank.[27] Zentrale Inhalte dieses Ansatzes sind vor allem das differenzierte Produkt- und Dienstleistungsportfolio für Mitglieder[28] und reinen Kunden, zusätzliche Mitgliederleistungen sowie klar definierte mitgliederorientierte Kommunikationskanäle. Das Kundengeschäft wird gemäß § 8 Abs. 1 Nr. 5 GenG als Instrument zur Auslastung von Kapazitäten, zur Schaffung von Marktanteilen sowie zur Senkung der Umsatzvolatilität verstanden.[29]

> **[V_8]:** *„Die Aufgabe einer Genossenschaftsbank […] ist nicht die Bereitstellung von Gutscheinen, sondern originäre Mitgliederleistungen zu erbringen und das tun wir auch. Das passt auch zu den Werten, die vermittelt werden sollen, aber es müssen originäre Wirtschaftsleistungen sein."*

> **[V_3]:** *„Die Aufgabe ist nicht nur neue Kunden zu Mitgliedern zu machen, sondern eben die bestehenden Kunden von den Vorteilen der Mitgliedschaft zu überzeugen, warum es sinnvoll ist, Mitglied in einer starken Gemeinschaft zu sein. […] Der Weg geht für uns wieder zur Mitgliederbank."*

Daneben werden die statutarischen Rechte und Pflichten als Instrumente der Mitgliederorientierung verstanden und berücksichtigt. So werden die General- oder Vertreterversammlung, der Aufsichtsrat sowie in einigen Fällen auch spezielle Beiräte aktiv in die Mitbestimmung und Mitwirkung in Bezug auf die strategische Ausrichtung der Bank eingebunden.

Die *umsatz- bzw. einlagenabhängige Förderung* wird aktuell in der genossenschaftlichen Bankenpraxis verstärkt eingesetzt. In diesem Rahmen werden Bonusprogramme eingesetzt, die geldwerte Vorteile in Abhängigkeit des getätigten Umsatzes bzw. der Höhe der Einlagen bieten. So wird nicht die Mitgliedschaft als solche, sondern vor allem die Intensität der Bankbeziehung gefördert:

> **[V_10]:** *„Wir bieten mit unserem genossenschaftlichen Geschäftsmodell die Brücke für die Menschen zur Gemeinschaft an. Der Mitgliederbonus stellt das wirtschaftliche Vehikel dar: Was haben Mitglieder davon? Diese Frage muss auch beantwortet werden, aber langfristig muss das Geschäftsmodell und seine Werte die Mitgliedschaft tragen."*

---

[27] Als Mitgliederbank wird in diesem Zusammenhang eine Primärbank verstanden, die eine aktive und dauerhafte Mitgliederzuwachsstrategie verfolgt. Im Rahmen einer solchen Strategie werden Kundenstämme systematisch analysiert und daraus potenzielle Mitglieder identifiziert und angesprochen. Mit einer Mitgliederbank wird daher auch keine konkrete Mitgliederquote verbunden.

[28] Hierbei ist stets die verdeckte Gewinnausschüttung als steuerliche Beschränkung der originären Mitgliederförderung zu berücksichtigen, vgl. dazu GESCHWANDTNER/HELIOS (2006), S. 67.

[29] Vgl. LANG/WEIDMÜLLER (2006), S. 152.

> **[V_5]:** *„Das Bonusprogramm funktioniert sehr gut. Neben dem Werteverständnis geht es dann auch um den monetären Faktor der Mitgliederbeziehung. Es wird allgemein akzeptiert, dass eine intensive Beziehung zur Bank auch monetäre Vorteile bietet."*

Die umsatz- bzw. einlagenabhängige Förderung betrifft analog zur produkt- oder dienstleistungsorientierten Förderung die unmittelbare Leistungsverflechtung zwischen den Mitgliedern und der Genossenschaftsbank. Ein besonderer Vorteil dieser Interpretation der Mitgliederorientierung besteht auch in der Minimierung der Trittbrettfahrerproblematik.[30] So werden die monetären Vorteile rein dividendenorientierter Mitglieder minimiert, die zwar die Höchstzahl der Geschäftsanteile zeichnen und damit den Dividendenbezug maximieren, selbst die Leistungen der Genossenschaftsbank aber nicht in Anspruch nehmen. Somit wird die Existenz einseitiger Leistungsbeziehungen zwischen Bank und Mitgliedern reduziert. In der Praxis wird die Trittbrettfahrerproblematik speziell dadurch beschränkt, dass zahlreiche Genossenschaftsbanken vor der Einführung der umsatz- bzw. einlagenabhängigen Förderung ihre Dividende reduzierten. Die so freigesetzten monetäre Mittel wurden statt in die Dividendenausschüttung, nun in die Vergütung der Intensität der Geschäftsbeziehung zwischen Mitgliedern und Bank gelenkt, was einer Ressourcenreallokation entspricht.

Die *Förderung durch Zusatzleistungen* stellt eine weitere Interpretation der Mitgliederorientierung dar. Hierbei wird weitestgehend auf eine Mitglieder- bzw. Kundendifferenzierung im Bereich der Produkt- und Dienstleistungsebene verzichtet. Die Mitgliederorientierung soll vielmehr durch das damit verbundene Werteverständnis sowie Mitgliederveranstaltungen und transaktionsunabhängige Leistungen verfolgt werden.

> **[V_11]:** *„Grundsätzlich unterscheiden wir nicht in der Frage, wer welche Leistungen in Anspruch nehmen kann. Die normalen Finanzdienstleistungen […] werden für Mitglieder nicht besonders bepreist. Das haben wir in anderen Bereichen schon, wo wir den Eigentümern einen besonderen Mehrwert bieten möchten."*

Solche Leistungen werden vor allem in Mitgliederseminaren, Kooperationsleistungen, wie bspw. Mehrwertprogrammen in Zusammenarbeit mit lokalen Unternehmen und Vereinen, Mitgliederveranstaltungen oder auch speziellen Identifikationsmerkmalen, wie bspw. einer speziellen EC-Karte für Mitglieder, gesehen. Sie fördern vor allem die emotionale Bindung zwischen Mitgliedern und der Genossenschaftsbank und zielen stark auf die Bestätigung des Werteverständnisses der Primärbanken ab. Als Werte wurden im Rahmen der explorativen Vorstudie

---

[30] Zur Trittbrettfahrerproblematik bzw. *free rider*-Verhalten, vgl. FRITSCH/WEIN/EVERS (2005), S. 99ff.

vor allem die persönliche Nähe, Gemeinschaft, (stabile) Beziehungen, Verbundenheit und Vertrauen genannt, also solche Merkmale, die sowohl das Geschäftsmodell als auch die Mitgliedschaft als Element der genossenschaftliche Governance beschreiben.

Die *Förderung durch verpflichtende Elemente* stellt eine Interpretationsweise der Mitgliederorientierung dar, die vollständig auf eine Mitglieder- und Kundendifferenzierung verzichtet. Lediglich die statutarischen Rechte und Pflichten der Mitglieder werden im Rahmen der Mitgliederförderung berücksichtigt, insbesondere die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte sowie die Beteiligung der Mitglieder in Form der Eigentümer- und Kapitalgeberfunktion mit entsprechenden Ansprüchen auf eine Ausschüttung auf gezeichnetes Geschäftsguthaben.

Eine solche Interpretation geht mit der Ansicht einher, dass die Mitgliedschaft keinen vollwertigen Wettbewerbsvorteil darstellt und für sich allein genommen die langfristige Sicherung der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit nicht ermöglichen kann.

Insgesamt lässt sich die Vielfältigkeit der einzelwirtschaftlichen Bankenstrategien des Genossenschaftssektors durch die vorgestellte Struktur skizzieren. Die strategischen Handlungsspielräume, die sich auch aus Unabhängigkeit und der Dezentralität der genossenschaftlichen Primärbanken ergeben, sind auf der einen Seite positiv zu bewerten, insbesondere im Hinblick auf die Anreizvorteile der Nutzung dezentralen Wissens sowie auf die Vorteile der Kleinheit.[31] Darüber hinaus sind der strategischen Ausgestaltung der Bankenstrategie im Hinblick auf die Durchsetzung der Mitgliederorientierung durch die Governancestrukturen der FinanzGruppe allerdings auch Grenzen gesetzt:

> **[V_8]:** *„Das ist im Augenblick unsere größte Herausforderung. Auf der einen Seite wird durch nationale und regionale Interessenverbände die Werbelinie immer stärker auf den Punkt ausgerichtet, dass wir mitgliederorientierte Unternehmen sind. […] Auf der anderen Seite stellen wir fest, dass 1.150 Banken jeder für sich eine sehr individuelle Geschäftspolitik fährt. Es gibt viele, vielleicht zu viele Genossenschaftsbanken, die das Potenzial der Mitgliedschaft noch nicht erkannt und umgesetzt haben."*

Dieser innergenossenschaftliche Systemwettbewerb erschwert die Kommunikation und Ausgestaltung der Mitgliederorientierung. Demnach wird deutlich, dass eine flächendeckende Kommunikation der Mitgliedschaft – wie aktuell durch Bun-

[31] Vgl. GREVE (2002), S. 5.

des- und Regionalverbände verfolgt – auch internen Barrieren gerecht werden muss, was auch als Herausforderung angesehen wird.[32]

3.3 Herausforderungen der Genossenschaftsbanken

Die Herausforderungen der Genossenschaftsbanken werden im Folgenden durch illustrierende Zitate der Vorstände beschrieben, theoretisch eingeordnet und anschließend bezüglich ihrer möglichen Wirkungen auf die Ausgestaltung der Mitgliederorientierung bewertet. Die folgende Abbildung gibt darüber Auskunft, welche aktuellen oder dauerhaften Herausforderungen in den Vorstandsgesprächen genannt wurden (vgl. Abbildung 3).

Hierbei wird deutlich, dass sich die Wettbewerbsbedingungen und das Marktumfeld (11) neben den erhöhten Regulierungsansprüchen (9) – nicht zuletzt als Resultat der Finanzmarktkrise – als vornehmliche Herausforderung für Genossenschaftsbanken darstellen. Der demografische Wandel (4) sowie die Steuerung des interaktiven Beziehungsmanagement (4) stellen weitere zentrale Herausforderungen dar. Die vier genannten Herausforderungen werden im Folgenden auch kurz näher erläutert.

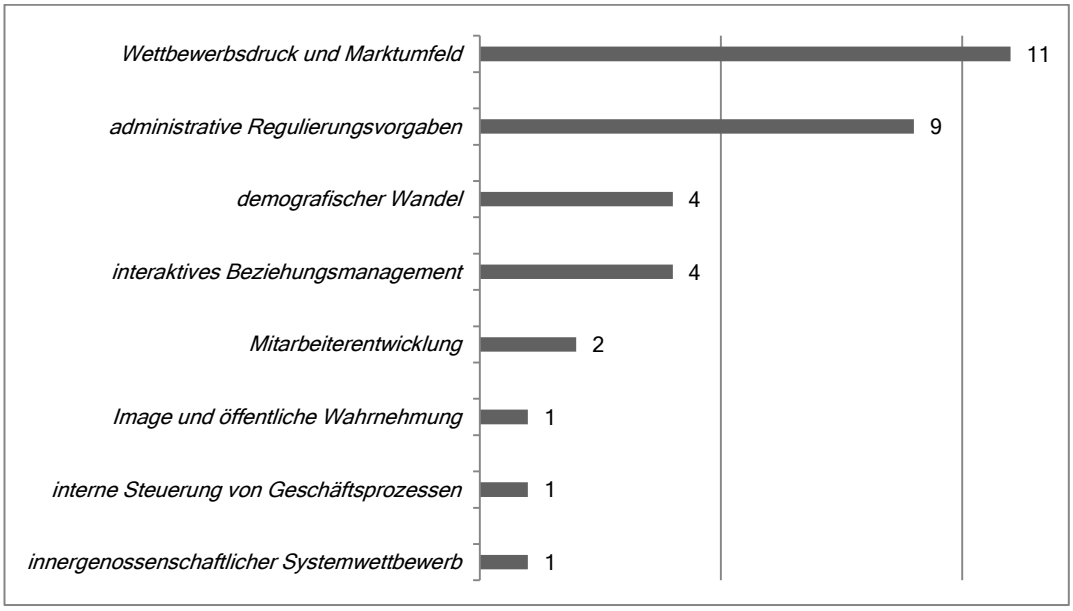

Abbildung 3 – Herausforderungen für Genossenschaftsbanken[33]

[32] Siehe diesbezüglich die Ausführungen in Abschnitt 3.3.

[33] Die Zahlen der horizontalen Achse stehen für die einfachen Nennungen in den insgesamt elf Vorstandsgesprächen. Die Punkte ‚Mitarbeiterentwicklung', ‚Image und öffentliche Wahrnehmung', und ‚interne Steuerung von Geschäftsprozessen' werden nicht ausführlich erläutert. Die Herausforderung ‚innergenossenschaftlicher Systemwettbewerb' wurde im Rahmen des Abschnitt 3.2 erläutert.

Der *Wettbewerbsdruck und das Marktumfeld* stellen die zentrale aktuelle und auch dauerhafte Herausforderung für genossenschaftliche Primärbanken dar. Zentrale Aspekte dieser Herausforderung sind vor allem die Institutspräsenz auf dem nationalen Bankenmarkt und die mit dem Konditionen- und Preiswettbewerb verbundene notwendige Effizienzorientierung von Genossenschaftsbanken:

> **[V_11]:** *„Der Wettbewerb ist auf der einen Seite geprägt durch weitere regionale Banken, insbesondere Stadt- und Kreissparkassen. Auf der anderen Seite stehen wir mit allen national tätigen Banken im Wettbewerb, also Geschäftsbanken, Direktbanken, Non- und Near-Banks. Insgesamt also ein sehr intensives Wettbewerbsumfeld."*

> **[V_8]:** *„Wir sind ‚overbanked'. Die Möglichkeit zur Erwirtschaftung von Margen wird durch den Wettbewerb immer geringer. […] All das, was wir an Geschäftsmöglichkeiten haben, steht unter diesem permanenten Druck: unsere Kosten steigen, aber die Preise sind durch den Konditionenwettbewerb sehr stark unter Druck."*

Der Wettbewerbsdruck und das Marktumfeld haben einen nachhaltigen Einfluss auf die strategische Ausrichtung von Genossenschaftsbanken. Als Allfinanzinstitut bzw. Universalbank sind sie mit Marktteilnehmern im Wettbewerb, die mit spezialisierten Kunden-, Produkt- oder Vertriebskonzepten entweder präsent oder über den Vertriebsweg ‚Internet' am Markt agieren. Dies macht es für Genossenschaftsbanken schwerer, als regionaler und filialgebundener Anbieter bei höherem Sach- und Personalaufwand und dem gegebenen Konditionendruck am Markt zu bestehen.[34] Diese Entwicklung wird zusätzlich durch den zunehmenden Mitglieder- und Kundenwandel beeinflusst. So sind Mitglieder und Kunden auch aufgrund der erhöhten Transparenz des Bankenmarkts in der Lage, sich ein individuelles Produkt- und Dienstleistungsportfolio zusammenzustellen. Dies führt zu einer erhöhten Bereitschaft zu Mehrbankverbindungen sowie zu einer verstärkten Transaktionsorientierung.[35] Die Bindungsfähigkeit der Mitglieder und Kunden nimmt in diesem Zuge ab, was ebenfalls als Herausforderung für Genossenschaftsbanken interpretiert wird:

> **[V_4]:** *„Die Bindungsfähigkeit nimmt stetig ab, was vor allem auch betriebswirtschaftliche Konsequenzen nach sich zieht. Wir können nur gegensteuern, wenn wir durch persönliche Nähe und mit entsprechendem Vertrauen unsere Kunden bedürfnisgerecht beraten."*

Insgesamt stellen sich der Wettbewerbsdruck und das Marktumfeld für Genossenschaftsbanken – wie deutlich gemacht – auf sehr differenzierte Weise dar. Die-

---

[34] Vgl. diesbezüglich TSCHÖPEL (2010a), S. 12f.
[35] Vgl. BETSCH/THOMAS (2008), S. 25.

se Entwicklung hat nach Meinung der Bankvorstände auch deutliche Auswirkungen auf die Möglichkeit der Ausgestaltung der Mitgliederorientierung, wobei diese im Rahmen der Vorstandsgespräche recht kontrovers eingeschätzt wurden.

So wird der MemberValue-Strategie eine positive Auswirkung auf die Wettbewerbslage der Genossenschaftsbanken zugesprochen. Sie kann ein Merkmal darstellen, um sich nachhaltig vom Wettbewerb zu differenzieren und eine diesbezügliche Konditionenprämie zu ermöglichen:

> **[V_11]:** *„Gerade weil das Wettbewerbsumfeld so intensiv ist, müssen wir uns versuchen zu differenzieren, uns abzugrenzen. Gerade deshalb investieren wir auch in das Thema der Mitgliedschaft."*
>
> **[V_3]:** *„Wenn schwere Konkurrenz besteht, ist eine Differenzierung über den Preis nicht mehr möglich. […] Die Mitgliedschaft stellt ein Alleinstellungsmerkmal dar, um uns deutlich und nachhaltig vom Wettbewerb zu differenzieren."*

Auch wenn die Mitgliederorientierung als ganzheitliches und einziges Abgrenzungsmerkmal teilweise kritisch betrachtet wird[36], wird ihr durch die Mehrheit der teilnehmenden Vorstände das Potenzial zugesprochen, den Wettbewerb zugunsten der Genossenschaftsbanken positiv zu beeinflussen. Hierbei spielen vor allem die erhöhte Produktnutzungsquote sowie die loyalere Beziehung der Mitglieder zur Bank im Vergleich zu reinen Kundenbeziehungen eine tragende Rolle.[37]

Trotz des weitestgehend bestehenden Konsenses bezüglich der Auswirkungen der Mitgliederorientierung auf die nachhaltige Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Primärbanken, wird die Anwendbarkeit der MemberValue-Strategie nicht einheitlich eingeschätzt. So wird diskutiert, ob die Mitgliederförderung bei Genossenschaftsbanken mit verhältnismäßig ruhigen Wettbewerbsbedingungen eher erfolgversprechend ist, als bei jenen Primärbanken, die einem intensiven Wettbewerb ausgesetzt sind:

> **[V_2]:** *„Es ist einfacher, bei einem intensiven Wettbewerbsdruck eine entsprechende Strategie auf den Preis auszurichten [als auf das Alleinstellungsmerkmal der Mitgliedschaft, Anm. des Verfassers]. […] Das ist relativ einfach und schlank umzusetzen. Ob das nachhaltig die bessere Lösung ist, das bezweifle ich."*
>
> **[V_5]:** *„Für Volksbanken in einer weniger intensiven Wettbewerbssituation ist es einfacher, über die persönliche Nähe das Thema der Mitgliedschaft durchzusetzen. Das ist für Volksbanken mit geringeren Marktanteilen und einer höheren Anzahl an Konkurrenzinstituten*

---

[36] Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 3.2.
[37] Vgl. BEUTHIEN/HAHNRATH/WEBER (2008), S. VII.

schon schwieriger. Die Mitgliedschaft wird in diesen Fällen nicht so wahrgenommen."

Eine abschließende Wertung kann in diesem Fall nicht gegeben werden. Dennoch lässt sich festhalten, dass zumindest das Potenzial der Mitgliederorientierung als erfolgversprechendes Alleinstellungs- und Differenzierungsmerkmal innerhalb der genossenschaftlichen FinanzGruppe gesehen wird, wenngleich man sich auf dieses nicht isoliert verlassen möchte.[38]

Die *administrativen Regulierungsvorgaben* werden als weitere zentrale Herausforderung genannt. Allerdings sind die Genossenschaftsbanken unterschiedlich stark von deren Konsequenzen betroffen, wie es ein Vorstand sehr präzise beschrieben hat:

[V_2]: *„Gerade im Nachgang der Finanzmarktkrise werden wir massiv mit administrativen Herausforderungen überhäuft. Diese stellen für kleinere und mittlere Genossenschaftsbanken eine enorme Herausforderung dar – gerade weil die Spezialisten und die personellen Ressourcen fehlen. Dadurch ist vor allem der Vorstand verstärkt in diese Aufgaben integriert und kann sich seiner Hauptaufgabe – der strategischen Steuerung der Bank – nicht mehr uneingeschränkt widmen."*

Die Regulierung der Finanzdienstleistungsinstitute begründet sich vor allem durch den Schutz der Gläubiger vor möglichen Vermögensverlusten. Der Schutzbedarf ergibt sich dabei durch asymmetrisch verteilte Informationen zwischen den Gläubigern und den Banken selbst.[39] Auf aggregierter Ebene kann so ein adäquater Gläubigerschutz die Stabilität des Bankensystems fördern. Die Stabilität und Sicherheit des Bankensystems sind von besonderer Bedeutung, da Bankinstitute als Kreditgeber entscheidend für Investitionspotentiale und nachhaltiges Wirtschaftswachstum mitbestimmend sind. Nicht nur durch die Finanzmarktkrise, sondern auch durch die zunehmende Vernetzung von internationalen Wirtschaftsräumen und Geschäftsbeziehungen nimmt die rechtliche Komplexität im Finanzdienstleistungssektor zu.[40] Dies wird vor allem durch die verstärkte Tätigkeit internationaler und nationaler Gesetzgebungsinstitutionen und der Zunahme von Richtlinienbeschlüssen deutlich.[41]

Mögliche Auswirkungen der regulativen Anforderungen auf die Ausgestaltung der genossenschaftlichen Mitgliederorientierung von Primärbanken werden von den Vorständen weitestgehend nicht befürchtet.[42] Lediglich kleinere Genossen-

---

[38] Dies lässt sich ebenfalls aus den Ausführungen in Kapitel 3.2 ableiten.
[39] Vgl. im Folgenden LAMMERS (2005), S. 21.
[40] Vgl. KRING (2005), S. 21ff.
[41] Vgl. TSCHÖPEL (2010a), S. 4.
[42] Insgesamt wird kritisiert, dass die Empfänger der regulativen Beschlüsse nicht differenziert werden. So wird einerseits nicht zwischen den Bankformen, andererseits auch

schaftsbanken sehen durch den zusätzlichen Mehraufwand die Umsetzung der Mitgliederförderung aufgrund begrenzter zeitlicher und personeller Ressourcen des Managements beschränkt.

Der *demografische Wandel* stellt für viele Genossenschaftsbanken gerade in Bezug auf ihr Geschäftsmodell eine bedeutende Herausforderung dar:

> **[V_5]:** *„Der Altersstruktur der Kunden muss man gerecht werden. Auch unsere Angebote und Dienstleistungen müssen entsprechend der Altersstruktur abgestimmt werden. […] Die Frage ist auch, wie wir als Genossenschaftsbank damit umgehen, dass die jungen Menschen nicht vor Ort bleiben."*

Das vorliegende Zitat beschreibt besonders treffend zwei besondere Handlungsfelder im Rahmen der demografischen Entwicklung und ihrer Auswirkungen auf die genossenschaftlichen Primärbanken. Einerseits ist dies die demografische Entwicklung der zunehmenden ‚Vergreisung'.[43] Andererseits stellt sich auch vor allem die erschwerte Akquise von jungen Kunden und Mitgliedern im Spannungsfeld der aktuellen Entwicklungen dar.[44] Diese beiden Tendenzen müssen im Rahmen der Ausgestaltung der genossenschaftlichen Bankenstrategie zweckadäquat beachtet werden. Eine unmittelbare Wirkung des demografischen Wandels auf die Mitgliederorientierung wurde von den teilnehmenden Vorständen nicht formuliert.

Das *interaktive Beziehungsmanagement* stellt eine weitere wichtige Herausforderung für Genossenschaftsbanken dar.

> **[V_2]:** *„Wir leben in einem Zeitalter des Internets. […] Die jüngere Generation pflegt Kontakte in interaktiven Netzwerken. Unsere Herausforderung wird sein, uns in solchen kommunikativen Netzwerken positiv zu positionieren. Wir müssen dies prüfen, um nicht den Anschluss zu verlieren."*

> **[V_3]:** *„Man muss sich die Frage stellen, welchen Einfluss ‚Social Media' auf das Bankgeschäft hat? Welchen Einfluss überhaupt hat das Internet auf das Bankgeschäft? In fünf bis zehn Jahren haben wir vielleicht die Filiale in der Hosentasche. […] Hierbei spielt vor allem die*

---

nicht zwischen Größenklassen von Finanzdienstleistungsinstituten unterschieden, vgl. BVR (2010d), S. 6; BVR (2009), S. 5.

43 Hierunter wird vor allem die Entwicklung der Altersstruktur innerhalb der Bevölkerung verstanden. Im Kern wird die Bevölkerung dabei aufgrund der geringeren Geburtenziffer sowie der fortschreitenden Lebenserwartung insgesamt älter. Laut statistischem Bundesamt wird im Jahr 2050 bei Fortschreibung der Entwicklung die Hälfte der nationalen Bevölkerung älter als 48 Jahre sein, vgl. HAPPE (2010), S. 9.

44 Vgl. dazu auch die Erläuterungen zum ‚*interaktiven Beziehungsmanagement*'.

Mitgliederbindung eine wichtige Rolle, denn wir müssen auch über diese Altersgruppe unsere Mitglieder akquirieren und halten."

Die Genossenschaftsbanken können als Beziehungsnetzwerk verstanden werden, wobei die beteiligten Akteure, wie z.B. Mitglieder, Mitarbeiter und Führungskräfte, in wechselseitigen Beziehungen zueinander stehen und über eine mittel- bis langfristige Perspektive mittels kooperativer Zusammenarbeit ihre individuelle Zielerreichung verfolgen.[45] Im Rahmen aktueller Entwicklungen werden solche Beziehungen zwischen Mitgliedern und der Bank verstärkt über interaktive Kommunikationswege gesteuert und gepflegt, insbesondere durch die Nutzung des Internet. Für die Genossenschaftsbanken stellt sich die Aufgabe, den Bedarf und die Möglichkeiten interaktiver Betreuungs- und Vertriebsstrukturen zu prüfen.[46] Die Möglichkeit zur Ausgestaltung der Mitgliederorientierung wird durch das interaktive Beziehungsmanagement nicht beschränkt, kann jedoch zu Veränderungen der Strukturen der Mitgliederförderung führen. So formulieren einige Vorstände die These, dass sich der Wert der persönlichen Nähe der filialgebundenen Volks- und Raiffeisenbanken auf Dauer auf die Ebene komplexerer Produkt- und Dienstleistungsberatungen verschieben wird. Zeitgleich wird der Bedarf nach orts- und zeitunabhängiger Durchführung von Finanztransaktionen weiter steigen. Dementsprechend wäre die Mitgliedschaft auch über interaktive Kommunikationskanäle zu pflegen.

Nachdem nun neben der gesetzlichen Grundlage und dem Spektrum der in der Praxis auftretenden Interpretationen der Mitgliederförderung auch die aktuellen und dauerhaften Herausforderungen für Genossenschaftsbanken erläutert wurden, werden die bisher gesammelten Erkenntnisse im Rahmen eines Zwischenfazits zusammengefasst. Es soll dabei auf die Notwendigkeit einer aktiven Steuerung der Mitgliederorientierung – dem MemberValue-Management – eingegangen werden (vgl. Abschnitt 3.4).

3.4 Zwischenfazit: Bedarf eines MemberValue-Managements

Im vorherigen Abschnitt wurde deutlich, dass die strategische Mitgliederorientierung einerseits bezüglich der aktuellen Wettbewerbs- und Umweltbedingungen angepasst werden sollte, andererseits selbst das Potenzial zum Alleinstellungsmerkmal der Genossenschaftsbanken haben kann.

Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass eine solche mitgliederorientierte Bankenstrategie auch konzipiert, fortlaufend gesteuert und permanent validiert wer-

[45] Vgl. FLEISCH (2001), S. 75ff.
[46] Vgl. WERRIES (2009).

den muss. Dies begründet die Implementierung eines geeigneten und genossenschaftsindividuellen MemberValue-Managements.[47]

Im Rahmen der explorativen Vorstudie wurde auch die bestehende Steuerung der Mitgliederorientierung abgefragt und diskutiert.[48] Dabei wurde deutlich, dass das Management der Mitgliederorientierung in den vorliegenden Fällen unterschiedlich stark ausgestaltet ist und nur teilweise auf einer ganzheitlichen konzeptionellen Basis aufgebaut wird. Vielmehr wurden aus einer ‚latenten' Mitgliederförderung heraus, einzelne Maßnahmen und Instrumente der Mitgliederorientierung konzipiert, eingeführt und / oder angepasst.

> **[V_3]:** *„Wir haben eine Bestandsaufnahme gemacht: Wo stehen wir heute? […] Wir haben uns dann die Frage gestellt, wie wir an mehr Mitglieder kommen. Dann fängt ein sehr langer Weg an. Es waren viele Einzelprojekte und sehr viel Kommunikation nach außen notwendig. […] Daraus resultierten zahlreiche punktuelle Maßnahmen, die unsere Mitgliederförderung auszeichnen."*

Die Planung und Umsetzung der Maßnahmen der Mitgliederorientierung erfolgt für den bedeutenden Teil der teilnehmenden Genossenschaftsbanken durch die Vorstände bzw. Führungskräfte unter keinem oder nur wenig direktem Einbezug der Mitglieder. Nur in wenigen Fällen werden Mitglieder an der konzeptionellen Gestaltung einzelner Leistungen der Mitgliederförderung beteiligt, bspw. durch Beiräte oder Projektgruppen.

An diesem Punkt kann ein effizientes und zielorientiertes MemberValue-Management ansetzen. Das MemberValue-Management muss in der Lage sein, die Präferenzen und Interessen der Mitglieder in Bezug auf die bankbetriebliche Mitgliederorientierung zu erheben und entsprechende Maßnahmen daraus abzuleiten. Dieser fortschreitende Prozess muss dabei einem ständigen Controlling unterliegen, insbesondere im Hinblick auf die Wirkungen und den Erfolg einzelner Maßnahmen, als auch in Bezug auf die betriebswirtschaftliche Effizienz der Leistungen:

> **[V_10]:** *„Das Thema Wirtschaftlichkeit: Natürlich rechnen wir im Rahmen der Mitgliederorientierung auch mit der Cost-Income-Ratio und durchschnittlichen Deckungsbeiträgen und haben auch eine entsprechende Erwartungshaltung. Nur gedrucktes Papier reicht für unsere Bank auch nicht."*

---

[47] Vgl. analog für den Fall der Wohnungsgenossenschaften die Ausführungen von BÖTTIGER (2009), S. 237ff.

[48] Vgl. Frage 2.4 im Leitfaden für Vorstandsinterviews, vgl. Anhang A.

Ein solches MemberValue-Management setzt dabei die Kenntnis über die Treiber des Mitgliederwertes voraus, d.h. die Einflussfaktoren auf den MemberValue. Diese sollten sowohl in ihrer Struktur als auch in ihrem Wirkungsgrad bekannt sein, um effiziente Maßnahmen formulieren zu können. In Anlehnung an bestehende Messkonzepte muss dabei zwischen der Relevanz und der Erfüllung einzelner Leistungen unterschieden werden.[49] So darf ein diesbezügliches Messkonzept nicht nur Erfüllungsgrade erheben, d.h. die Frage klären, wie zufrieden Mitglieder mit bestimmten Leistungen sind. Diese isolierte Darstellung kann Fehlallokationen von Ressourcen begründen und die Effizienzoptimierung der Mitgliederorientierung behindern. Die Erfüllung einzelner Leistungen muss stets im Zusammenhang mit ihrer spezifischen Relevanz (Wichtigkeit) stehen, d.h. dem durch Mitglieder zugesprochenen Gewicht der Leistung im Gesamtleistungskontext. So werden Fehlallokationen vermieden: „Es liegt also auf der Hand: Ohne […] Berücksichtigung der Wichtigkeit hätte die Gefahr bestanden, intuitiv vorschnell an der falschen Stelle mit Verbesserungsmaßnahmen anzusetzen".[50]

Eine solch dezidierte Untersuchung setzt, wie bereits beschrieben, die Kenntnis über Treiber des MemberValue voraus. Aus diesem Grund soll im folgenden Kapitel (vgl. Abschnitt 4) ein vorläufiges Erklärungsmodell entworfen und erläutert werden, welches mögliche Einflussfaktoren auf den MemberValue anhand eines theoretischen Bezugsrahmens strukturieren soll.

4 Das Erklärungsmodell des MemberValue

Die Darstellung des Erklärungsmodells des MemberValue von Genossenschaftsbanken – als Voraussetzung zur Entwicklung eines Messinstruments – soll auf Basis der explorativen Vorstudie sowie auf theoretischen Erkenntnissen erfolgen. Dieser Schritt der Konzeptionalisierung verfolgt den Zweck, eine geeignete Dimensionen- und Faktorenstruktur im Hinblick auf den MemberValue zu entwickeln.[51] Zunächst wird dazu der MemberValue mit seinen Inhalten als theoretischer Bezugsrahmen erläutert (vgl. Abschnitt 4.1). Anschließend wird unter Berücksichtigung der MemberValue-Komponenten eine hypothesengeleitete Analyse in Bezug auf spezifische Einflussfaktoren durchgeführt (vgl. Abschnitt 4.2 bis Abschnitt 4.4). Eine zusammenfassende Beurteilung soll das vollständige Erklärungsmodell und bestehende Wechselwirkungen aufzeigen (vgl. Abschnitt 4.5).

---

[49] Bspw. der *Customer Satisfaction Index* (CSI), vgl. TÖPFER (2008), S. 309ff.
[50] TÖPFER (2008), S. 341.
[51] Vgl. BÖTTIGER (2009), S. 101. Die quantitative Beurteilung des Erklärungsmodells erfolgt im Rahmen einer umfassenden empirischen Studie des Instituts für Genossenschaftswesen, Münster.

4.1 MemberValue als theoretischer Bezugsrahmen

Der MemberValue bringt den Gesamtwert der unternehmerischen Tätigkeit von Genossenschaften für ihre Eigentümer zum Ausdruck und stellt daher den Nutzen der genossenschaftlichen Kooperation für ihre Mitglieder dar.[52] Er korrespondiert mit dem genossenschaftlichen Förderauftrag und stellt eine fundierte Managementstrategie dar, welche die Ausgestaltung und Koordination unternehmerischer Entscheidungen ermöglicht.[53] Die nachhaltige Schaffung von Werten für Mitglieder ist damit auch die langfristige genossenschaftliche Erfolgsbedingung und erleichtert daher auch die Kommunikation der konstituierenden Merkmale von Genossenschaften, insbesondere die Konsistenz der einzelnen Governance-Elemente und die Kontinuität der Unternehmensstrategie.[54]

Der MemberValue setzt sich aus drei Komponenten zusammen,[55] die in Wechselwirkung zueinander stehen und daher stets im Gesamtzusammenhang zu betrachten sind.[56]

- Der *Unmittelbare MemberValue* (UMV) enthält sämtliche Leistungen, welche die genossenschaftliche Produkt- und Dienstleistungsebene, wettbewerbsfähige Konditionen und Qualitätsstandards konkretisieren. Sie stiften den Mitgliedern in Form der Bereitstellung einen unmittelbaren Nutzen. Der Unmittelbare MemberValue lehnt sich am Prinzip der Leistungsfähigkeit von Genossenschaftsbanken an.
- Der *Mittelbare MemberValue* (MMV) fasst die Leistungsaustauschbeziehung zwischen Mitgliedern und genossenschaftlicher Unternehmen auf finanzieller Ebene zusammen. Es handelt sich dabei primär um pekuniäre Ströme, die den Mitgliedern in ihrer Eigentümer- und Kapitalgeberfunktion zufließen, im Kern vor allem die Verzinsung auf das eingesetzte Eigenkapital der Mitglieder, also die Dividende.[57] Zusätzlich werden unter dieser Komponente auch Mitwirkungs- und Mitentscheidungsrechte verstanden, die sich aus der Eigentümerfunktion der Mitglieder ableiten lassen. Der Mittelbare MemberValue setzt betriebswirtschaftliche Effizienz der Genossenschaftsbank voraus, da nur wirtschaftlich effiziente Primärbanken auch eine

---

52 Vgl. THEURL (2010a), S. 337f.; THEURL (2002), S. 84f.
53 Vgl. THEURL (2005a), S. 136f.
54 Vgl. THEURL / SCHWEINSBERG (2004), S. 36ff.
55 Vgl. zur Zusammensetzung des MemberValue und einzelner Komponenten im Folgenden THEURL (2010b), S. 80f.; THEURL (2002), S. 84ff.; THEURL (2005a), S. 139; BÖTTIGER (2009), S. 80ff.
56 Vgl. THEURL (2010b), S. 81; THEURL (2002), S. 85; „Da die Veränderung einer Komponente immer Wirkungen auf die beiden anderen nach sich zieht, muss bei allen Maßnahmen der Gesamtzusammenhang im Auge behalten werden“. So stehen Mittel für eine verstärkte unmittelbare oder mittelbare Wertschaffung nicht mehr für nachhaltige Zwecke zur Verfügung, vgl. THEURL (2007), S. 34f.
57 Die Eigentümerschaft wird auch vom BVR offensiv kommuniziert, vgl. BVR (2011).

mittelbare Werteschaffung ermöglichen können. Demnach entspricht der Mittelbare MemberValue dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit.

- Der *Nachhaltige MemberValue* (NMV) bildet die Investitionsperspektive der Genossenschaftsbank ab. Es werden Komponenten berücksichtigt, welche die zukünftige Bestands- und Substanzsicherheit der Genossenschaftsbank betreffen. Unter dem Nachhaltigen MemberValue wird auch der Optionsnutzen der Zusammenarbeit verstanden. Dieser definiert die Möglichkeit für Mitglieder, langfristig an den Leistungen und der Wertschaffung der genossenschaftlichen Kooperation zu partizipieren.[58] Im Gegensatz zur aktuellen Förderung des Unmittelbaren und Mittelbaren MemberValue, zielt der Nachhaltige MemberValue auf das Prinzip der Langfristigkeit ab und sichert daher bei ausreichender Berücksichtigung die zukünftigen Potenziale der Mitgliederorientierung.

Die Optimierung der einzelnen MemberValue-Komponenten führt daher auch zur Steigerung des aggregierten MemberValue der Genossenschaftsbanken, d.h. der Nutzen der Primärbank für die Mitglieder steigt in diesen Fällen. Auf dieser Grundlage lassen sich die ersten drei Hypothesen des zugrunde liegenden Erklärungsmodells formulieren:

[H_1]: *Die Steigerung des Unmittelbaren MemberValue hat einen positiven Einfluss auf die Höhe des aggregierten MemberValue.*

[H_2]: *Die Steigerung des Mittelbaren MemberValue hat einen positiven Einfluss auf die Höhe des aggregierten MemberValue.*

[H_3]: *Die Steigerung des Nachhaltigen MemberValue hat einen positiven Einfluss auf die Höhe des aggregierten MemberValue.*

Es wird besonders auf die Beziehungen der einzelnen MemberValue-Komponenten untereinander verwiesen. So können sie sich bei einem gleichbleibenden MemberValue-Gesamtindikator untereinander kompensieren. Beispiele dafür sind, wenn Ressourcen statt zur Durchführung langfristiger Investitionen in Strukturen, Prozesse und Organisationen zur Verbesserung der Service-, Produkt- und/oder Dienstleistungsqualität eingesetzt werden oder umgekehrt. Im weiteren Verlauf werden die Komponenten isoliert betrachtet und entsprechende Einflussfaktoren auf den jeweiligen MemberValue sowohl theoretisch als auch mit Hilfe der explorativen Vorstudie identifiziert, beschrieben und eingeordnet.

4.2 Elemente des Unmittelbaren MemberValue

Der Unmittelbare MemberValue beschreibt die zentralen Leistungsverflechtungen zwischen den Mitgliedern und der genossenschaftlichen Unternehmung. Im Falle

[58] Vgl. THEURL (2011).

der Genossenschaftsbanken sind dies vor allem die Bereitstellung und Nutzung von banknahen Finanzprodukten und Finanzdienstleistungen in Verbindung mit spezifischen Beratungsleistungen. Sie definieren damit vornehmlich Werte, welche den Mitgliedern aus ihrer Stellung als Leistungspartner der Genossenschaftsbank zukommen.

Die erste Komponente des Unmittelbaren MemberValue kann durch die *Leistungsfaktoren* beschrieben werden. So stellen die Genossenschaftsbanken als Finanzintermediäre sowohl spezifische Leistungen für die Vermögensbildung als auch für Kreditnehmer bereit.[59] Als Allfinanzinstitute stellen Genossenschaftsbanken mit dem Ziel der umfassenden und ganzheitlichen Beratung darüber hinaus auch finanznahe Produkte und Dienstleistungen über spezialisierte Verbundpartner, insbesondere Bausparprodukte, Versicherungen und Wertpapiertransaktionen, bereit. Darüber hinaus werden sämtliche transaktionsrelevanten Strukturen für Finanzgeschäfte zur Verfügung gestellt. Unter den Leistungsfaktoren wird nicht nur die reine Bereitstellung subsummiert, sondern auch qualitative Aspekte der jeweiligen Leistungen sowie die Bepreisung. Dementsprechend lässt sich unter diesem Faktor auch das Preis- und Leistungsverhältnis der Genossenschaftsbanken zusammenfassen.

Bei Betrachtung der qualitativen Produkt- und Dienstleistungsebene stellen eine Vielzahl der teilnehmenden Vorstände der Genossenschaftsbanken keine unmittelbaren Qualitätsvorteile gegenüber den Produkten und Dienstleistungen der Wettbewerber fest:

> **[V_3]:** *„Qualitätsführer möchten wir zwar alle sein, aber ob das der Kunde wahrnimmt, ist zweifelhaft. […] Der Kunde hat die Erwartungshaltung, dass die Qualität überall bei jeder Bank top ist. […] Letztendlich entscheidet der Kunde entweder nach der Beziehung und nach dem Vertrauen zu seiner Bank oder nach dem Preis der Leistung."*
>
> **[V_11]:** *„Produkte sind nur Lösungen. […] Es kommt vielmehr darauf an, wie und wo ich die Produkte unterbringe. Das ist für uns der Qualitätsansatz der kundenorientierten Betreuung und eben nicht des produktorientierten Vertriebs. Der reine Produktvertrieb hat mit der Qualität eines Finanzdienstleisters nicht viel zu tun."*

Dementsprechend lässt sich auf der Basis der isolierten Betrachtung der Produkt- und Dienstleistungsebene die Schlussfolgerung ziehen, dass die regional ausgerichteten Genossenschaftsbanken ihre Geschäftsstrategie entweder auf Konditionen oder auf die Beziehungen zwischen Mitgliedern bzw. Kunden und der eigenen Bank ausrichten können. Während eine ausschließlich renditeorientierte

[59] Vgl. BITZ/STARK (2008), S. 4ff.

Strategie kritisch zu sehen ist[60], lässt sich eine erfolgversprechende beziehungsorientierte Bankstrategie vor allem im Zusammenhang mit der Beratungsqualität der genossenschaftlichen Primärbanken begründen, wie es im Folgenden deutlich wird. Unabhängig davon stellt die Bereitstellung von qualitativ hochwertigen Finanzprodukten und -dienstleistungen unter Berücksichtigung eines möglichst guten Preis- / Leistungsverhältnisses einen Grundauftrag der Genossenschaftsbanken dar. Somit lässt sich als erste Hypothese formulieren:

> **[UMV_1]**: *Die Verbesserungen von Leistungsfaktoren, bspw. Produktinnovationen oder ein verbessertes Preis- / Leistungsverhältnis, haben einen positiven Einfluss auf die Höhe des Unmittelbaren MemberValue.*

Die zweite Komponente des Unmittelbaren MemberValue wird durch *Beratungsfaktoren* konkretisiert. Die persönliche Beratungsleistung der Genossenschaftsbanken wird durch die teilnehmenden Vorstände als Kernkompetenz[61] des genossenschaftlichen Bankensektors angesehen und stellt ein Qualitätsmerkmal dar, welches eng mit der Perspektive der Leistungsfaktoren – wie bereits beschrieben – verknüpft ist:

> **[V_11]**: *„Wir müssen Qualitätsführer sein und streben das auch an. […] Alles was wir nach außen kommunizieren, beschreibt die Beratungs- und Servicequalität sowie die Mitarbeiter- und Ausbildungsqualität. Das sind die Botschaften."*

> **[V_8]**: *„Wir können uns durch die Beratung differenzieren. […] Bei vielen Banken wird die Beratungsqualität vorgespiegelt, die in der Realität nicht gelebt wird. Wir können aber für uns behaupten, wir leben diese Beratungsqualität und wir können dies auch belegen."*

Die Beratungsqualität stellt demnach in Verbindung mit einer hinreichenden Bereitstellung von qualitativ hochwertigen Produkten und Dienstleistungen eine Kernkompetenz des genossenschaftlichen Bankensektors dar. Durch die persönliche und systematische Beratung kann die Beziehung zu Mitgliedern intensiviert und das gesetzte Vertrauen nachhaltig bestätigt werden. Gerade für den Bereich komplexerer Finanzleistungen stellt die persönliche Beratung einen besonderen Wert für Mitglieder und Kunden der Genossenschaftsbanken dar.[62] Die Beratungsqualität ist dabei nicht nur abhängig von der fachlichen Kompetenz, individuellen Problemlösungsfähigkeit sowie dem Engagement der Mitarbeiter, son-

---

[60] Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 3.2 zum Wettbewerbsumfeld, speziell zum erhöhten Personal- und Sachkostenaufwand. Eine Preisführerstrategie kann aufgrund der strukturellen Kostennachteile nicht durchgesetzt werden.

[61] Zum Begriff der Kernkompetenz, vgl. PRAHALAD/HAMEL (1990).

[62] Vgl. diesbezüglich die Ausführungen in Kapitel 3.3.

dern auch durch Faktoren wie Vertrauenswürdigkeit und Zuverlässigkeit. Des Weiteren stellt vor allem die Möglichkeit langfristiger Beziehungen mit festen Ansprechpartnern in der Bank einen unmittelbaren Mehrwert für Mitglieder dar:

> **[M_11]:** *„Ich habe einen Ansprechpartner, der mir hilft. Dazu gehört auch die Konstanz, das mir dieser Ansprechpartner auch dauerhaft zur Verfügung steht und mir in schwierigen Situationen helfen kann."*
>
> **[M_7]:** *„Der Kunde kann durch einen festen Ansprechpartner ein starkes Vertrauen zur Bank und ihren Mitarbeitern entwickeln."*

Auf dieser argumentativen Grundlage lässt sich die zweite Hypothese zum Unmittelbaren MemberValue bilden:

> **[UMV_2]**: *Die Optimierung der Beratungsqualität hat einen positiven Einfluss auf die Höhe des Unmittelbaren MemberValue.*

Eine dritte Komponente des Unmittelbaren MemberValue lässt sich durch die *Beziehungsfaktoren* beschreiben. Diese umfassen einerseits ein werteorientiertes Element, welches die Beziehungsintensität und -stabilität zwischen Mitgliedern und Genossenschaftsbank bewertet. Darüber hinaus wird auch ein monetäres Element zu den Beziehungsfaktoren gezählt, welches sich durch die originäre Rückvergütung im Sinne der Vergütung der Geschäftsbeziehungsintensität auszeichnet.

Mit dem ersten Element werden stabilisierende Mechanismen der Beziehung zwischen Mitgliedern und Bank, speziell deren Ansprechpartner der Genossenschaftsbank definiert, welche langfristiges Vertrauen und eine nachhaltige und intensive Geschäftsbeziehung fördern.[63]

> **[V_2]**: *„Eine Bank ist anonym. Zu ihr kann man keine Beziehung aufbauen. Beziehungen kann man nur zu Menschen entwickeln. Das Mitglied […] entwickelt eine Beziehung zu seinem Betreuer in der Bank. Wenn es richtig gemacht wird, ist das eine Beziehung, die durch Vertrauen geprägt ist."*

Solche stabilisierenden Beziehungselemente sind zuletzt durch die Finanzmarktkrise und deren Auswirkungen wieder verstärkt ins Bewusstsein von Mitgliedern und Kunden gerückt. So ist es nicht verwunderlich, dass Genossenschaftsbanken im Verlaufe der Krisenzeit ein Kunden- und Mitgliederwachstum verzeichnen konnten und das genossenschaftliche Geschäftsmodell als ‚sicherer Hafen' gilt.[64]

---

[63] Vgl. zur Relevanz von langfristigen Beziehungen zwischen Mitgliedern und der Genossenschaftsbank THEURL (2011).

[64] Vgl. BÖHNKE (2010), S. 105.

Die Vergütung der Geschäftsbeziehungsintensität durch originäre Rückvergütungssysteme ist verstärkt erst in den letzten Jahren in der genossenschaftlichen Bankenpraxis umgesetzt worden. Diese verfolgen vor allem das Ziel der Intensivierung der Mitgliederbeziehung und vergüten die Intensität der Leistungsbeanspruchung.[65]

> **[V_3]**: *„Unser Bonusprogramm ist mit großem Erfolg verbunden, gerade weil wir intensive Geschäftsbeziehungen belohnen. Im Umkehrschluss haben wir die Dividende gesenkt […] und das haben auch alle Vertreter verstanden und auch mitgetragen, obwohl auch viele Vertreter mit hohem Geschäftsguthaben in solchen Fällen finanzielle Nachteile erfahren."*

Solche Rückvergütungssysteme (vgl. Abschnitt 3.2) verändern ex post die Konditionen von Finanzprodukten und -dienstleistungen in Abhängigkeit von der Nutzungsintensität und werden damit als unmittelbare Leistung für Mitglieder interpretiert. Im Gegensatz dazu sind auch Rückvergütungen denkbar, die sich an der Wertentwicklung der genossenschaftlichen Kooperation anlehnen. Diese würden aufgrund der indirekten Wertschaffung als mittelbare Komponente des MemberValue interpretiert werden.[66]

Die Argumentation zu den Beziehungsfaktoren kann auch als Hypothese bezüglich des MemberValue-Erklärungsmodells formuliert werden:

> **[UMV_3]**: *Die Verbesserung der werte- und wertorientierten Beziehungsfaktoren hat einen positiven Einfluss auf die Höhe des Unmittelbaren MemberValue.*

Das Umfeld, in welchem die Beziehung zwischen Mitgliedern und Primärbanken gepflegt sowie Finanztransaktionen getätigt werden können, wird durch den vierten Einflussfaktor auf den Unmittelbaren MemberValue definiert: die *Rahmenbedingungen*.

> **[V_10]**: *„Wir leben in einer Pendlerregion: Wir können nicht die Bank öffnen, wenn die Leute arbeiten und geschlossen haben, wenn die Leute vor Ort sind. […] Wir müssen für die Kunden und Mitglieder da sein, wann sie es möchten und auch wo sie es möchten."*

> **[M_7]**: *„Es ist für alle Mitglieder wichtig, dass ihre Bank gut dasteht. Das sieht man an den Gebäuden, in den Filialen. Die technische Ausstattung insgesamt ist den Mitgliedern sehr wichtig."*

---

[65] Vgl. dazu auch Kapitel 3.2 des vorliegenden Beitrags.
[66] Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 4.3.

Die Rahmenbedingungen sind vor allem durch die ortsunabhängige Erreichbarkeit der Bank sowie durch das bedeutende Asset der Genossenschaftsbanken – dem Filialnetz – geprägt.[67] Außerdem werden innerhalb dieser Komponente die Rahmenbedingungen beschrieben, innerhalb derer das persönliche Beziehungsmanagement zu den Mitgliedern aufrecht gehalten wird. Demnach lässt sich folgende Hypothese bilden:

> **[UMV_4]**: *Die Verbesserungen der Rahmenbedingungen, bspw. die Optimierung der Öffnungs- und Beratungszeiten, haben einen positiven Einfluss auf die Höhe des Unmittelbaren MemberValue.*

Die *Netzwerkfaktoren* als weitere Komponente des Unmittelbaren MemberValue beschreiben vor allem Interaktionsoptionen zwischen den Mitgliedern und der Bank sowie zwischen den Mitgliedern selbst. Zudem lassen sich unter den Netzwerkfaktoren die Außendarstellung bzw. das Image der Genossenschaftsbanken subsummieren.

> **[M_7]**: *„Darin sieht das Mitglied einen Mehrwert, indem es eingeladen wird. Man muss Mitglieder nicht immer zu allem einladen, das lässt sich auch geschickt differenzieren. […] Die Mitglieder erwarten auch ein Zugehörigkeitsgefühl und das kann damit erreicht werden."*

> **[M_7]**: *„Das Gemeinschaftsgefühl kann durch verschiedene Veranstaltung gestärkt werden, insbesondere durch Veranstaltungen für Mitgliedern. Mitglieder sollen das Gefühl haben, zur Bank zu gehören"*

Die Bandbreite der netzwerkfördernden Maßnahmen durch Genossenschaftsbanken lässt sich in Bezug auf die explorative Vorstudie als sehr vielfältig einschätzen. Neben finanznahen Veranstaltungen, wie Mitgliederseminaren, Informationsveranstaltungen sowie Vortragsreihen über aktuelle Finanzthemen, lassen sich darunter auch rein bankenunabhängige Leistungen zusammenfassen, bspw. Mitgliederreisen oder Unterhaltungsabende. Solche Leistungen sollten stets – auch aus Mitgliedersicht – bezüglich eines vertretbaren Aufwandsverhältnisses gesehen werden:

> **[V_7]**: *„Der Aufwand solcher Maßnahmen muss immer auch in Bezug zum langfristigen Ertrag gesehen werden, damit wir ein vernünftiges Verhältnis dabei erreichen."*

> **[M_5]**: *„Die Frage ist auch immer, was solche Veranstaltungen kosten. Man sollte das aus Bankensicht immer mit Augenmaß angehen.*

---

[67] Regionale und persönliche Nähe, insbesondere durch die dezentralen Strukturen der Genossenschaftsbanken, werden als zentrales Merkmal der strategischen Ausrichtung von Genossenschaftsbanken gesehen und positiv eingeschätzt, Vgl. dazu auch BVR (2009), S. 5.

Im Gesamtgefüge des Kostenapparates der Banken sollten diese Maßnahmen aber durchführbar sein."

Mit solchen Mitgliederveranstaltungen werden auch vielfältige Bankenziele verfolgt. Neben einer langfristigen Bindung der Mitglieder, soll vor allem auch die Intensivierung der Bankbeziehung bzw. die Intensivierung der Mitgliederansprache verfolgt, die Informationsgrundlage der Mitglieder transparenter gestaltet sowie die Möglichkeit zu persönlichem Kontakt gegeben werden. Aus diesem Grund lässt sich folgende Hypothese ableiten:

[UMV_5]: *Die Optimierung der Netzwerkfaktoren, insbesondere die Intensivierung der Mitglieder-Bank-Beziehung, hat einen positiven Einfluss auf die Höhe des Unmittelbaren MemberValue.*

Die letzte Komponente des Unmittelbaren MemberValue stellen die *Kommunikationsfaktoren* dar. Sie werden – ähnlich wie die Rahmenbedingungen – von den teilnehmenden Vorständen als essentielle Bedingung für eine erfolgversprechende Mitgliederorientierung angesehen.

[V_10]: *„Mitglieder müssen mehr hinter die Kulissen der Bank schauen können. […] Die Leistungen, die wir schaffen und anbieten, um was nach vorne zu bringen werden per se nicht honoriert, es sei denn wir kommunizieren diese Leistungen auch konsequent nach außen."*

[V_8]: *„Die Kommunikation der Besonderheiten der Genossenschaftsbanken und der Mitgliederorientierung ist essentiell. Wenn die Menschen die Mitgliederleistungen nicht wahrnehmen, dann nützt es ihrer Bank nichts."*

Die Kommunikationsleistungen der Genossenschaftsbanken lassen sich in zwei Bereiche strukturieren: einerseits die rechtlich verpflichtende Kommunikation, andererseits die freiwilligen und rein kunden- bzw. mitgliederorientierten Kommunikationsleistungen. Unter den ersten Bereich fallen vor allem die Transparenz der Geschäftsführung durch die General- oder Vertreterversammlung, d.h. Informationen über die wirtschaftliche Beständigkeit und Entwicklung der Genossenschaftsbank. Sie erfüllen vor allem das Informationsbedürfnis der Mitglieder aus ihrer Eigentümerperspektive. Darüber hinaus bestehen Kommunikationskanäle, die über die Produkte, Dienstleistungen und Veranstaltungen der Bank informieren. Sie sind freiwilliger Natur und zielen auf die Bedürfnisbefriedigung der Mitglieder aus der Leistungspartnerperspektive ab. Beispiele für solche Kommunikationskanäle sind neben der persönlichen Beratung auch der Internetauftritt oder

auch spezielle Kunden- oder Mitgliederzeitschriften.[68] Unter der Annahme, dass eine differenzierte und mitgliederorientierte Ansprache der Genossenschaftsbank bei bestehendem Informationsbedürfnis besteht, lässt sich die folgende Hypothese zu den Kommunikationsfaktoren bilden:

> **[UMV_6]**: Die *Verbesserung der Kommunikationsfaktoren hat einen positiven Einfluss auf die Höhe des Unmittelbaren MemberValue.*

Die einzelnen Komponenten stellen – wie auch als Hypothesen formuliert – weitestgehend unabhängig voneinander existierende Einflussfaktoren auf den Unmittelbaren MemberValue dar. Sie werden im Folgenden abschließend visualisiert (vgl. Abbildung 4).

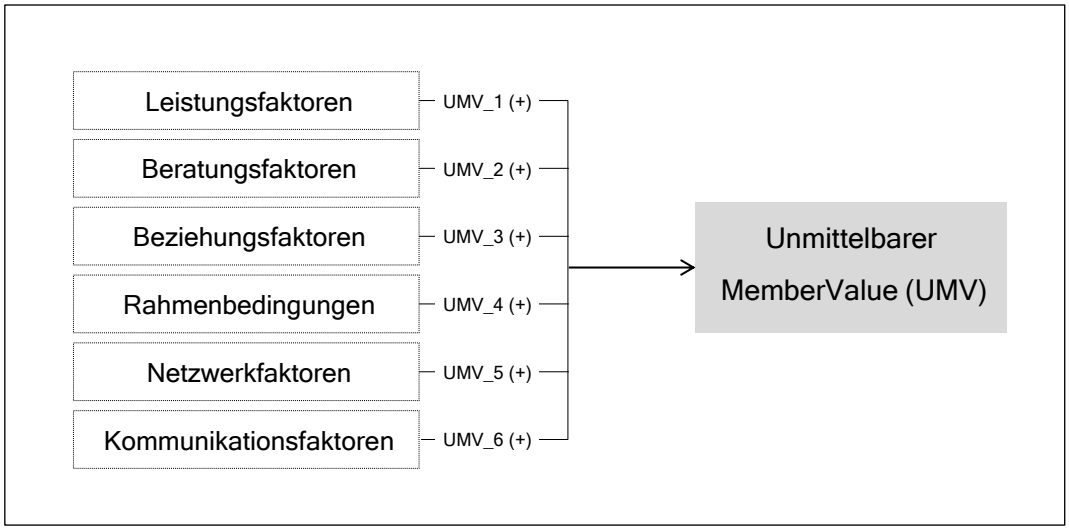

Abbildung 4 – Komponenten des Unmittelbaren MemberValue

4.3 Elemente des Mittelbaren MemberValue

Der Mittelbare MemberValue wird durch die Eigentümerbeziehung der Mitglieder zur Bank determiniert, insbesondere durch die Kapitalgeberstellung, die auch mit Mitwirkungs- und Mitentscheidungsrechten der Mitglieder verbunden ist. Das mittelbare Element des MemberValue setzt voraus, dass die Genossenschaften auch betriebswirtschaftlich effizient arbeiten, womit sie erst in der Lage sind, finanzielle Ströme an die Mitglieder auszuschütten

Eine konstituierende Komponente des Mittelbaren MemberValue stellen *Vergütungsfaktoren* dar. Sie lassen sich in die kapitalbezogene Dividende auf Geschäftsanteile sowie in die wertorientierte genossenschaftliche Rückvergütung

[68] Der Bundesverband der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (BVR) sieht in seinem praxisorientierten Konzept der „6 Säulen der Mitgliedschaft“ ebenfalls eine Kommunikationssparte vor.

unterteilen.[69] Während die Dividende ein in der genossenschaftlichen Bankenpraxis weit verbreitetes Vergütungsinstrument für die Kapitalbeteiligung der Mitglieder darstellt, sind Rückvergütungen in diesem Zusammenhang – in Abgrenzung zu jener originären Rückvergütung, welche unter den Unmittelbaren MemberValue fällt – in der impliziten und temporären Beteiligung der Mitglieder an der Werterhöhung der genossenschaftlichen Kooperation zu sehen, die an in der Satzung definierte Leistungen gebunden ist. Eine solche Form der Rückvergütung verfolgen die an der Vorstudie teilnehmenden Banken im Rahmen ihrer MemberValue-Strategie nicht.

Im Falle des Mittelbaren MemberValue ist stets ein inhärenter Trade-Off zwischen Mittelfreisetzung und Mittelbindung zu beachten. So wird durch eine besonders hohe Ausschüttung, insbesondere durch Dividendenzahlungen, die Möglichkeit zur finanziellen Rücklagenbildung gemindert, während die Beschränkung der Mittelfreisetzung die Rücklagenbildung verstärkt. In diesem Sinne lässt sich auch die Ausschüttungspolitik je nach Mittelfreisetzung oder Rücklagenbildung entweder mit dem Ziel der Nutzung aktueller oder der Sicherung zukünftiger Förderpotenziale beschreiben.[70]

Unabhängig davon, lässt sich in Bezug auf die Vergütungsfaktoren die folgende Hypothese für das Erklärungsmodell des MemberValue bilden:

> **[MMV_1]**: *Die Optimierung der Vergütungsfaktoren im Sinne der Ausschüttung der Dividende hat einen positiven Einfluss auf die Höhe des Mittelbaren MemberValue.*

Die zweite Komponente des Mittelbaren MemberValue wird durch die *Kontrollfaktoren* der Mitglieder definiert. Sie leiten sich ebenfalls aus der Eigentümerstellung der Mitglieder her und zielen vor allem auf die Funktion der Mitglieder als Entscheidungsträger ab. Die Kontrollfaktoren subsummieren neben den Kontrollrechten der Mitglieder, die ein wichtiges Instrument zur Sicherung der Interessenkonvergenz der Mitglieder als Eigentümer und Leistungspartner auf der einen Seite und dem Management der Genossenschaftsbank auf der anderen Seite darstellen, auch Gestaltungsrechte.[71] So kann das Management von Genossenschaftsbanken in einem bestimmten Umfang durch verschiedene Kommunikati-

---

[69] Der BVR verfolgt diese Einteilung im Rahmen seiner Kommunikation ebenfalls, vgl. BVR (2006), S. 12.

[70] Diese Interdependenz besteht im Zusammenspiel zwischen Mittelbaren und Nachhaltigen MemberValue und ist als Beispiel für die allgemeinen Wechselwirkungen der MemberValue-Komponenten zu sehen, vgl. dazu auch die Argumentation in Abschnitt 4.1.

[71] Unter den Kontrollrechten wird auch das Kopfstimmrecht verstanden, welches einen Schutz gegen die dominante Einflussnahme einzelner Mitglieder auf die Geschäftspolitik ermöglichen soll. Das Recht erlaubt die faire Repräsentation aller Mitgliederinteressen bei der Formulierung strategischer Ziele der Genossenschaftsbank, vgl. EACB (2006), S. 6, BVR (2006), S. 12.

onskanäle, insbesondere persönliche Gespräche und statutarischen Gremien sowie Beiräten, von ihren Mitgliedern angeregt und somit indirekt beauftragt werden, solche erwünschten Leistungen bereitzustellen, die ihrerseits den Mitgliedern zugutekommen. Grundsätzlich kann dadurch beigetragen werden, dass sich die Tätigkeit des Managements im Rahmen solcher Gestaltungsmöglichkeiten an den Interessen und Präferenzen der Mitglieder orientiert.[72]

> **[V_8]**: *„Wir erklären die Eigentümerschaft und damit verbundene Mitbestimmungsrechte gegenüber den Mitgliedern sehr deutlich. […] Die Eigentümerschaft stellt auch einen Vorteil in der Kommunikation mit den Mitgliedern dar."*

> **[V_2]**: *„Die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte sind ganz wichtig, damit die Mitglieder nicht nur das faktische Recht, sondern auch das Gefühl haben an der Ausrichtung der Bank beteiligt zu sein."*

Im Idealmodell der genossenschaftlichen Kooperation wird die strategische Leitlinie der Genossenschaftsbank durch die Interessen und Präferenzen der Mitglieder über den Weg der demokratischen Entscheidungsfindung determiniert.[73] In der Praxis verwässern diese idealtypischen und gesetzlich kodifizierten Mitbestimmungsrechte aus unterschiedlichen Gründen. Ursachen dafür sehen die teilnehmenden Vorstände und auch manche Mitglieder selbst vor allem im fehlenden Engagement sowie im eingeschränkten Expertenwissen von Mitgliedern. Auch eine umfassende Basisdemokratie und die vollständige Ausschöpfung der Rechte aller Mitglieder werden in der Praxis nur als eingeschränkt relevant eingeschätzt. Auf der anderen Seite wird auch die Einschränkung der Handlungsfähigkeit des Vorstandes durch eine umfassende Mitwirkung von Mitgliedern kritisch gesehen, was auch mitgliederseitig so empfunden wird.

> **[M_5]**: *„Auf dem Papier […] sind die Mitbestimmungsrechte streng basisdemokratisch gegeben. […] Mitbestimmung findet faktisch aber nicht statt. Das ist auch die Folge zweier Entwicklungen: Erstens weil die Arbeit der Bank im Zweifelsfall gut ist. […] Zweitens liegt es auch am ökonomischen Wissen der Mitglieder, die es im Zweifelsfall nicht bewerten können."*

> **[M_7]**: *„Die Leute die sich für die Bank engagieren, die zur Vertreterversammlung gehen und sich auch als Vertreter wählen lassen, wissen über ihre Rechte Bescheid. […] Einem anderen Teil der Mitglieder reicht das Recht auf die Dividende aus."*

---

[72] Vgl. THEURL (2010b), S. 82f.; THEURL (2005b), S. 25.
[73] Vgl. THEURL (2005b), S. 25; EACB (2006), S. 3.

Die Mitentscheidungs- und Mitwirkungsrechte, die in ihrer Gesamtheit als Kontrollfaktoren bezeichnet werden können, haben neben einem mittelbaren Einfluss – aus der Perspektive der Mitglieder als Entscheidungsträger – auch in langfristiger Sicht einen nachhaltigen Einfluss auf die Entwicklung der Genossenschaftsbanken. Daher könnte dieser Aspekt auch unter dem Nachhaltigen MemberValue behandelt und subsummiert werden.[74] Auf Grundlage dieser Argumentation lässt sich die folgende Hypothese für das Erklärungsmodell des MemberValue bilden:

> **[MMV_2]**: *Die Kommunikation und Durchsetzung der Kontrollfaktoren haben einen positiven Einfluss auf die Höhe des Mittelbaren MemberValue.*

Die Vergütungs- und Kontrollfaktoren stellen die zentralen Komponenten des Mittelbaren MemberValue dar. Dieser lässt sich folgendermaßen darstellen (vgl. Abbildung 5).

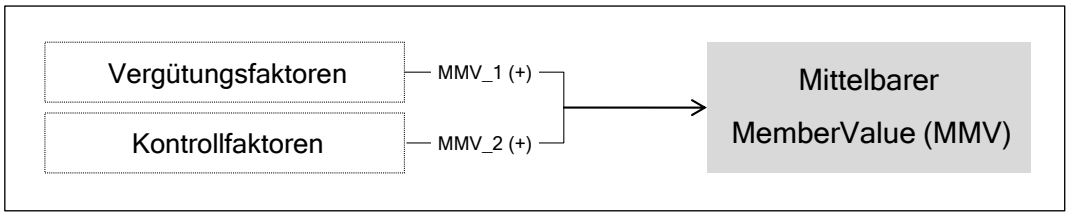

Abbildung 5 – Komponenten des Mittelbaren MemberValue

4.4 Elemente des Nachhaltigen MemberValue

Der Nachhaltige MemberValue zielt auf die Sicherung der Nachhaltigkeit der Wertschaffung der Genossenschaftsbank ab. Hierbei wird die Investitionsperspektive der Genossenschaftsbank abgebildet, welche die zukünftige Kooperationsrente sicherstellen soll. Die langfristige Beteiligung der Mitglieder an der Wertschaffung durch diese Elemente sowie an der genossenschaftlichen Kooperation allgemein, insbesondere im Hinblick auf die zukünftige Wertschaffung sowie die Kooperationsrente, wird als Optionsnutzen bezeichnet, der eine zentrale Komponente des Nachhaltigen MemberValue darstellt.

Der *Optionsnutzen* der genossenschaftlichen Kooperation für die Mitglieder stellt eine zentrale Komponente des Nachhaltigen MemberValue dar. Er leitet sich aus der nachhaltigen und langfristigen Orientierung des genossenschaftlichen Geschäftsmodells ab und zielt auf die Möglichkeit für Mitglieder ab, am Nutzen der genossenschaftlichen Unternehmung langfristig partizipieren zu können.[75] Nachhaltigkeit als zentraler Bestandteil des genossenschaftlichen Optionsnutzens wird

[74] Aus Strukturgründen werden die Kontrollfaktoren an dieser Stelle abschließend behandelt – im Bewusstsein der potenziellen Überschneidung mit dem Nachhaltigen MemberValue.

[75] Vgl. im Folgenden THEURL (2011).

nicht zuletzt aufgrund der Finanzmarktkrise durch Mitglieder als bewertbares Asset angesehen, was für Genossenschaftsbanken auch positive wirtschaftliche Effekte nach sich zog.[76]

> **[V_10]**: *„Die Finanzmarktkrise hat vielen Menschen gezeigt, was sie wirklich wollen und das ist in erster Linie nicht der Preis. Die Frage war: Was ist nachhaltig? Eine reine Preisorientierung ist nicht nachhaltig, das haben viele Menschen verstanden. […] Dieses Element hat im Bewusstsein der Menschen noch gefehlt."*
>
> **[M_07]**: *„Dem genossenschaftliche Geschäftsmodell müssen immer wieder neue Ideen beigefügt werden. Das wird notwendig sein, […] damit die Banken die ihren Mitgliedern auch in Zukunft entsprechende Leistungen anbieten können."*

Das Element des Optionsnutzens ist dabei nicht nur bankenindividuell, sondern auch im Zusammenhang der kooperativen Zusammenarbeit innerhalb der genossenschaftlichen FinanzGruppe zu sehen. So partizipieren die Mitglieder von Genossenschaftsbanken auch an der Langfristigkeit des genossenschaftlichen Netzwerks der FinanzGruppe, indem durch diesen spezialisierte und zentrale Leistungen bereitgestellt und angeboten werden. Von den genossenschaftlichen Primärbanken wird in die Strategien, Strukturen, Prozesse und Organisationen des Netzwerks investiert, was sich in positiven Effekten auf den Optionsnutzen der Mitglieder niederschlagen wird.[77]

> **[M_10]**: *„Durch die FinanzGruppe hat man nicht nur Anspruch auf die regional tätigen Mitarbeiter und deren Kompetenzen, sondern eben auch auf das gesamte Spezialisten- und Netzwerkteam im Verbund. Diese Kompetenz nehme ich in Anspruch und ich glaube auch, dass es allgemein für die Mitglieder wichtig ist."*

Der Optionsnutzen ist demnach als Komponente des Nachhaltigen MemberValue zu sehen und lässt sich wie folgt als Hypothese im Erklärungsmodell integrieren:

> **[NMV_1]**: *Die Schaffung eines Optionsnutzens für genossenschaftliche Mitglieder hat einen positiven Einfluss auf die Höhe des Nachhaltigen MemberValue.*

---

[76] Hierbei ist vor allem der Anstieg von Marktanteilen, Kundeneinlagen sowie Mitglieder- und Kundenzahlen zu nennen, vgl. BVR (2010c).

[77] In diesem Zusammenhang lassen sich auch die Mitwirkungsrechte der Primärbanken in Gremien der FinanzGruppe nennen. Die zukunftsorientierte Gestaltung des genossenschaftlichen Finanznetzwerkes wirkt dabei positiv auf die Möglichkeit der Mitglieder zurück, langfristig an den Genossenschaftsbanken sowie der FinanzGruppe zu partizipieren.

Während die Ausprägung des Optionsnutzens für das Mitglied ein zukunftsorientiertes Nutzenpotenzial darstellt, wird seine entsprechende Höhe stark durch erfolgte oder geplante Investitionen in Strukturen, Prozesse, Organisationen und Institutionen in der Gegenwart bestimmt sowie durch aktuelle Rücklagen für diese. Die diesbezüglichen *Investitionsfaktoren* als Komponente des Nachhaltigen MemberValue lassen sich daher einerseits durch Rücklagenbildung und andererseits durch Sicherungseinrichtungen beschreiben, die Risiken für die Genossenschaftsbank absichern. Sie sollen die langfristige Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Genossenschaftsbanken ermöglichen, bspw. im Hinblick auf den Schutz vor wirtschaftlichen Schieflagen. Dabei sind Genossenschaftsbanken mit der Aufgabe konfrontiert, die aktuelle mittelbare und unmittelbare Mitgliederförderung zu begrenzen, um Mittel, insbesondere Ergebnis- und gesetzliche Rücklagen, für die langfristige Sicherung und den Ausbau der Mitgliederorientierung zu binden, was auch gegenüber den bestehenden Mitgliedern kommuniziert werden muss:

> [V_2]: *„Wir kommunizieren regelmäßig, dass wir den technischen Stand und die Strukturen erhalten und verbessern wollen. […] Wir haben uns bewusst dafür entschieden, das solide Geschäftsmodell in einem modernen Rahmen zu präsentieren. […] Wir wollen zeigen, dass wir modern, zukunftsfähig und stark sind. Wir merken auch, dass das bei den Mitgliedern ankommt."*
>
> [V_5]: *„Grundsätzlich ist den Mitgliedern bewusst, dass eine Bank auch ein Dienstleistungsunternehmen ist, das Gewinne fahren muss, das Rücklagen bilden muss, um nachhaltig am Markt bestehen zu können."*
>
> [V_3]: *„Zukunftsfähigkeit ist ein Thema, dass die Mitglieder beschäftigt. […] Es hat jeder verstanden, dass wir investieren müssen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Letztlich möchte auch kein Mitglied in eine unmoderne Filiale gehen oder auf Online-Banking verzichten. Dafür müssen wir Investitionen tätigen."*
>
> [M_5]: *„Grundsätzlich finde ich es gut, dass die Bank breite Rücklagen bildet. […] Das vermittelt einerseits ein Gefühl von Sicherheit. Andererseits gibt das auch die Möglichkeit, auf zukünftige Änderungen zu reagieren."*

Auch die konkreten Sicherungseinrichtungen der Genossenschaftsbanken und der genossenschaftlichen FinanzGruppe – neben den eigenen gesetzlichen und freiwilligen Rücklagen – stellen ein Asset dar, welches als konkreter Wert eingeschätzt wird – nicht zuletzt aufgrund der Auswirkungen der Finanzmarktkrise:[78]

[78] Vgl. dazu auch die Ausführungen des BVR (2009), S. 12.

> **[V_5]**: *„Das Thema der Sicherheit im Zusammenhang mit der Netzwerkfunktion ist schwer zu kommunizieren. […] Grundsätzlich ist die Sicherheit im Bewusstsein der Kunden und Mitglieder, sonst hätten wir nach der Finanzmarktkrise nicht einen solchen Zulauf erlebt."*

> **[M_7]**: *„Die Leute gehen davon aus und sehen es auch als Wert an, dass im Bezug zum Bankgeschäft eine allgemeine Sicherheit gegeben ist. Nicht nur in Bezug auf einzelne Produkte, sondern auch die Sicherheit der Institute."*

Dennoch wird von den meisten teilnehmenden Vorständen die These vertreten, dass sich gerade das konkrete Thema der Institutssicherheit nur sehr schwer langfristig als Wert bzw. Vorteil der Genossenschaftsbanken kommunizieren lässt. Demnach sollte die Kommunikation bezüglich genossenschaftlicher Werte nicht zu sehr auf den Sicherheitsaspekt, sondern eher in Richtung des nachhaltigen und soliden Geschäftsmodells kanalisiert werden, also indirekt auf die langfristige Sicherheit abstellen, was den Aspekt der Risikoprävention implizit einschließt.

Im Hinblick auf die angesprochenen Investitionsfaktoren, insbesondere die Perspektive des Investitionspotentials, Fortschrittlichkeit sowie die Sicherheit des genossenschaftlichen Systems, lässt sich für das Erklärungsmodell des MemberValue folgende Hypothese bilden:

> **[NMV_2]**: *Die Optimierung der Investitionsfaktoren, welche vor allem durch Investitionen in Strukturen, Organisationen und Prozesse determiniert werden und das Ziel der langfristigen Sicherung der Wertschaffung der Genossenschaftsbank haben, zieht eine positive Erhöhung des Nachhaltigen MemberValue nach sich.*

Die dritte Komponente des Nachhaltigen MemberValue bilden die *Interaktionsfaktoren*. Sie werden besonders durch zwei Elemente geprägt, der Unterstützung des regionalen Engagements der Mitglieder und der Beauftragung durch die Mitglieder zu einem eigenem regionalen Engagement der Bank sowie der Navigatorfunktion der Banken. Sie stellen eine Entwicklungskomponente dar, die sich langfristig positiv als nachhaltige Komponente auf die Wertschaffung der Genossenschaftsbank auswirken kann. Beide Elemente sind zwar nicht mit dem unmittelbaren Finanzprodukt- und Dienstleistungsgeschäft der Genossenschaftsbanken verbunden, können sich jedoch nachhaltig positiv auf den MemberValue auswirken, nämlich durch die Intensivierung der Beziehung zwischen Mitgliedern und der Genossenschaftsbank. Die Interaktion bezieht sich einerseits auf die Beziehung zwischen Bank bzw. ihren Mitgliedern und dem Marktumfeld (Region), also

einem äußeren Interaktionsfeld, sowie auf die Beziehung zwischen Bank und Mitgliedern, einem inneren Interaktionsfeld.

Die Unterstützung des regionalen Engagements ihrer Mitglieder stellt für viele Genossenschaftsbanken einen Teil des Selbstverständnisses dar und wird je nach Ausprägung unterschiedlich stark fokussiert. Während einige der teilnehmenden Vorstände die These vertreten, dass ein solches Engagement nicht als Zusatzleistung der Primärbanken, sondern als konsistenter Bestandteil der mitgliederorientierten Bankenstrategie verstanden werden muss, sehen andere Vorstände dieses Element wiederrum isoliert von der Mitgliederförderung an.[79]

> [V_7]: *„Bei uns steht zunächst das Mitglied im Vordergrund und alles andere rahmt sich darum. Das schließt aber nicht aus, dass wir Wirtschaftsförderung in der Region betreiben, was die Region wirtschaftlich unterstützt."*
>
> [V_10]: *„Das Geschäftsmodell besteht aus drei Säulen, die in einer konsistenten Strategie verankert sind […]. Diese korrelieren auch sehr stark. Das ist die Mitgliedschaft […], das Thema Qualität […] und die Säule der Region. Wir müssen der Region einen Mehrwert verschaffen."*

Je nach dem Verständnis der strategischen Relevanz des regionalen Engagements für die genossenschaftlichen Primärbanken werden auch damit einhergehend unterschiedliche Ziele verfolgt. Gemeinsam haben die Banken, dass mit ihrem regionalen Engagement neben der originären Standortförderung auch eine Stärkung der Mitgliederbindung sowie der Mitgliederakquise erreicht werden soll. Langfristig können regionale Engagements über den Wirkungskanal des gesteigerten Images bzw. der Außendarstellung der Genossenschaftsbank die Festigung der Marktposition begünstigen, was wiederum der Bestandssicherheit der Primärbanken und der Nachhaltigkeit der Werteschaffung zuträglich ist.

Der zweite Bestandteil der Interaktionsfaktoren wird durch die Navigatorfunktion der Banken determiniert. Hierbei handelt es sich um eine weitestgehend unstandardisierte, betriebsfernere Wertschaffung für Mitglieder, die sich aus der Informationsbeschaffung und -verwertung der Primärbanken mit dem Ziel der Bestätigung des genossenschaftlichen Prinzips der Selbsthilfe ergeben.

---

[79] Unter dem regionalen Engagement werden in diesem Zusammenhang solche moderierenden, unterstützenden oder organisierenden Bankleistungen verstanden, welche Mitglieder in ihrer eigenen wirtschaftlichen Lage besser stellen und deren regionales Engagement, bspw. im Falle von Unternehmungsgründungen, fördern. Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass Mitglieder von Ihrer Bank auch erwarten, regionales Engagement zu bündeln und ein konsistentes Konzept zu entwickeln und umzusetzen. Die Genossenschaftsbank handelt dann als „Agent für regionales Engagement" der Mitglieder.

[V_11]: *„Als Förderer und Begleiter der Mitglieder werden wir als Bank auch über die reine Finanzdienstleistungsebene hinaus wahrgenommen. […] Ich kann mir vorstellen, dass die Vermittlungsfunktion der Bank für Mitglieder und zwischen Mitgliedern einen positiven Trend darstellen kann, wenn es konzeptionell aufgearbeitet wird. […] Langfristig werden mittelbar auch positive Effekte auf den Vertrieb damit verbunden sein.“*

[V_5]: *„Für uns ist wichtig, das Thema Netzwerk nach vorne zu bringen. […] Wir möchten Netzwerke, die wir als Bank haben, Nutzen, um unseren Mitgliedern in allem Lebenslagen zu Sicherheit zu bieten. Wir sind als Bank ein Vermittler für solche Dienstleistungen.“*

Konkrete Beispiele für solche Vermittlungs- oder Netzwerkleistungen stellen Arbeitsplatzbörsen, die Verknüpfung von mitgliederseitigem Angebot und Nachfrage im Bereich der Firmenkunden oder auch Bewerbungstraining für Berufseinsteiger dar. In solchen Fällen erfüllen die Genossenschaftsbanken eine Vermittlungsfunktion zwischen ihren Mitgliedern und sind in der Lage, formulierten Bedürfnissen einzelner oder einer Mehrzahl von Mitgliedern durch Bereitstellung bedürfnisbefriedigender Leistungen gerecht zu werden. Diese Option resultiert aus den bestehenden Geschäftsbeziehungen zwischen Bank und den jeweiligen Mitgliedern, zugrunde liegenden persönlichen Beziehungen mit entsprechender Informationstransparenz und der schlussendlichen Vernetzung dieser Informationen (vgl. Abbildung 6).[80]

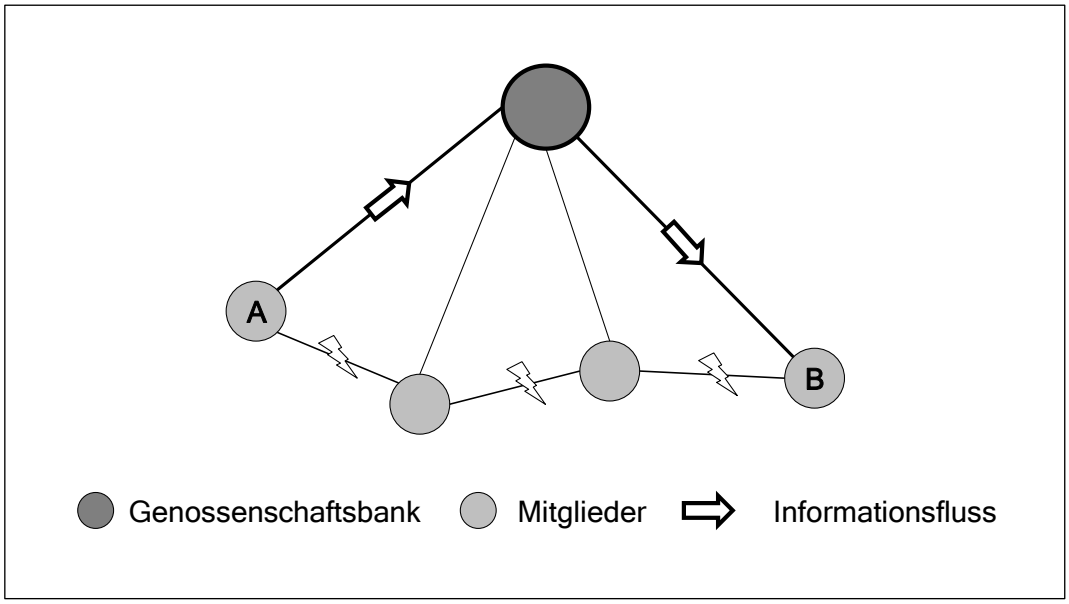

Abbildung 6 – Navigatorfunktion der Genossenschaftsbanken

Quelle: in Anlehnung an SYDOW (1994), S. 12.

[80] Vgl. SYDOW (1994), S. 13.

Erfolgreich implementierte Systeme zur Informationsvermittlung haben nicht nur Vorteile für die Mitglieder, sondern auch für die Primärbanken im Hinblick auf die Intensivierung des Beziehungsmanagements. Auf Basis dieser Argumentation lässt sich die folgende Hypothese formulieren:

> **[NMV_3]**: *Die Optimierung der Interaktionsfaktoren, insbesondere durch die Ausweitung des regionalen Engagements sowie der Erfüllung der Navigatorfunktion, hat einen positiven Einfluss auf die Höhe des Nachhaltigen MemberValue.*

Die einzelnen Komponenten des Nachhaltigen MemberValue werden im Folgenden abschließend visualisiert (vgl. Abbildung 7).

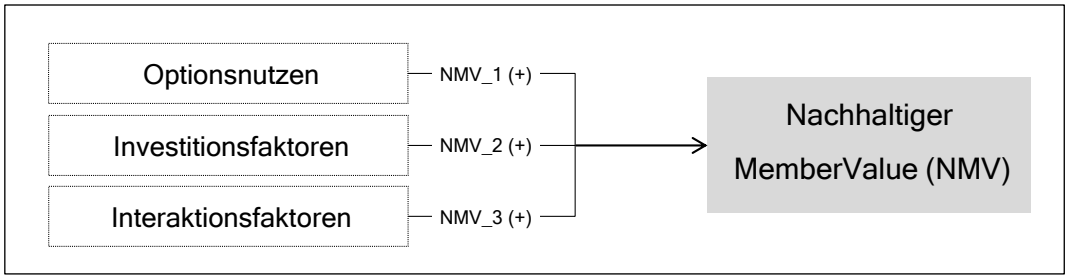

Abbildung 7 – Komponenten des Nachhaltigen MemberValue

Die Erkenntnisse bezüglich des Erklärungsmodells des MemberValue werden im folgenden Abschnitt integriert betrachtet. So soll das vollständige Erklärungsmodell visualisiert werden sowie zentrale Erkenntnisse zusammengefasst werden (vgl. Abschnitt 4.5).

4.5 Zusammenfassende Betrachtung

Unter Berücksichtigung der Erläuterungen zum theoretischen Bezugsrahmen des MemberValue (vgl. Abschnitt 4.1) sowie den Komponenten des Unmittelbaren MemberValue (vgl. Abschnitt 4.2), Mittelbaren MemberValue (4.3) sowie Nachhaltigen MemberValue (vgl. Abschnitt 4.3), welche im Rahmen der explorativen Vorstudie sowie durch theoretische Erkenntnisse aufgezeigt wurden, lässt sich ein vollständiges und hypothesengeleitetes Erklärungsmodell zur Zusammensetzung des Mitgliedernutzens (MemberValue) darstellen (vgl. Abbildung 8).

An dieser Stelle wird auf einen zentralen Aspekt des Erklärungsmodells verwiesen. Die Mitgliederorientierung stellt eine individuell auszugestaltende und den Rahmenbedingungen der jeweiligen Genossenschaftsbanken entsprechende strategische Ausrichtung dar. Demnach werden den einzelnen Faktoren, wie sie in Abbildung 8 aufgezeigt werden, auch individuelle Gewichte durch das Management der Genossenschaftsbank sowie im Rahmen von Mitgliederkonzepten

und -befragungen direkt oder mittelbar durch Mitglieder selbst vergeben. Darüber hinaus bleiben in den bestehenden Ausgestaltungsformen der Mitgliederorientierung in der genossenschaftlichen Praxis auch einzelne Elemente unberücksichtigt. Die Abbildung zeigt vielmehr das Portfolio der MemberValue-Strategie, welches durch die Vorstands- und Mitgliedergespräche deutlich wurde und theoretisch gestützt ist.

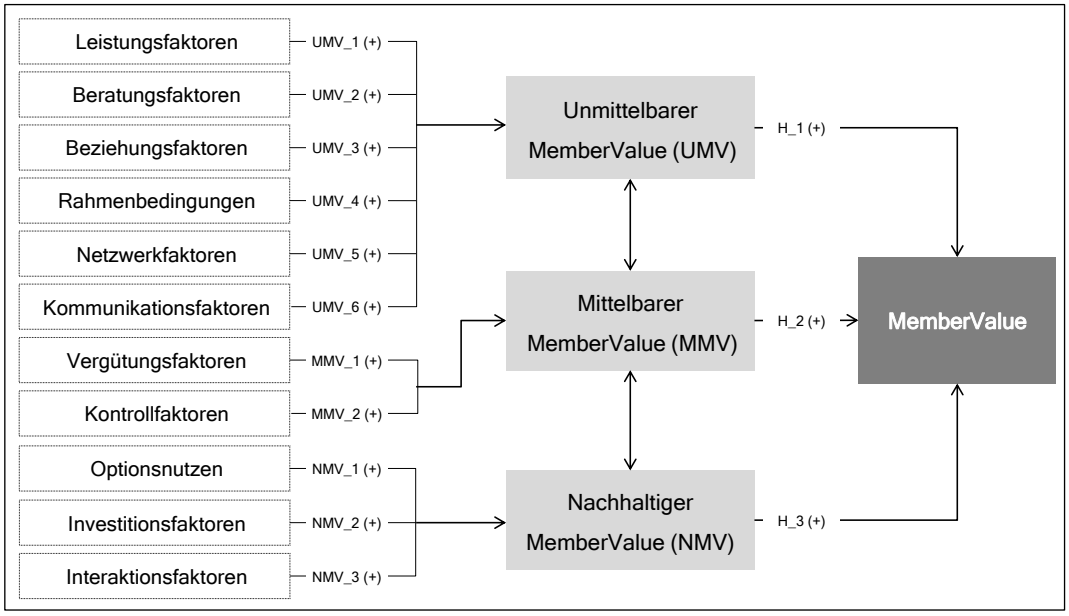

Abbildung 8 – Erklärungsmodell des MemberValue

Darüber hinaus ist deutlich zu machen, dass die Verfolgung der MemberValue-Strategie und insbesondere die Ableitung von Handlungsempfehlungen nicht auf Basis von Momentaufnahmen erfolgen dürfen, sondern auf der Grundlage der nachhaltigen Erhebung von Mitgliederpräferenzen und -interessen. Dies erlaubt auch die Identifizierung von Präferenzverschiebungen.[81]

5 Fazit und Implikationen für die empirische Forschung

Der vorliegende Beitrag sollte auf theoretischer Basis sowie durch praxisorientierte Leitfädeninterviews die Frage klären, welche Rahmenbedingungen im Zuge der MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken berücksichtigt werden sollten und welchen Einfluss diese Rahmenbedingungen auf die genossenschaftsindividuelle Strategie ausüben. Im weiteren Verlauf sollten die Treiber des MemberValue identifiziert und erläutert werden.

Zunächst wurde eine qualitative Analyse der in der Praxis auftretenden Interpretationsansätze der Mitgliederorientierung vorgeschaltet. Dies erfolgte aufgrund der Arbeitshypothese, dass das Konzept der genossenschaftliche Mitgliederori-

[81] Vgl. TSCHÖPEL (2010b), S. 25.

entierung bzw. Mitgliederförderung in der Praxis nicht einheitlich verwendet wird und ein breites Spektrum an Ansätzen der Mitgliederorientierung existiert. Im Ergebnis konnten in Abhängigkeit der Orientierung am originären Förderzweck der Genossenschaft sowie der Mitglieder- und Kundenidentität vier zentrale Interpretationsansätze systematisiert und erläutert werden.[82]

Um die erste Forschungsfrage zu beantworten, wurde eine Häufigkeitsanalyse bezüglich der genannten Herausforderungen von Genossenschaftsbanken durch die teilnehmenden Vorstände der explorativen Vorstudie durchgeführt. Die Ergebnisse decken sich weitestgehend mit jenen theoretischer Vorarbeiten[83] und sehen vor allem das Wettbewerbsumfeld, die administrativen Regulierungsvorgaben, den demografischen Wandel sowie das interaktive Beziehungsmanagement als zentrale genossenschaftliche Herausforderungen. Sie haben jeweils unterschiedlich starke Auswirkungen auf die strategische Mitgliederorientierung der Genossenschaftsbanken.[84]

Im Anschluss wurde im Zusammenhang mit den aktuellen Wettbewerbsbedingungen sowie der gesetzlichen Vorgabe der Mitgliederorientierung der Bedarf eines aktiven MemberValue-Managements aufgezeigt. Als theoretischer Bezugsrahmen wurde die MemberValue-Strategie nach THEURL (2002) gewählt.[85]

Auf dieser theoretischen Basis wurde anschließend das bankenindividuelle Erklärungsmodell für den MemberValue hypothesenorientiert hergeleitet. Dabei wurde deutlich, dass nicht nur materielle Faktoren einen Treiber des Mitgliedernutzens darstellen, sondern auch immaterielle Werte wie Vertrauen, Sicherheit oder auch Kontrolle.

Die theoretische Herleitung des Modells stellt nur einen Bearbeitungsschritt dar und muss durch eine empirische Überprüfung ergänzt werden. Dafür soll in einem weiteren Schritt eine empirische Studie durchgeführt werden, um spezifische und bankenindividuelle Datensätze zur Prüfung des MemberValue-Erklärungsmodells zu gewinnen. Dafür soll eine schriftliche Fragebogenerhebung bei den Mitgliedern einzelner Genossenschaftsbanken initiiert werden, die einerseits Aufschluss über die Erfüllungsfaktoren aber auch andererseits über die Gewichtungsfaktoren einzelner Leistungen des MemberValue und seiner Faktoren geben soll.[86]

Dieses Vorgehen soll nicht nur einen Beitrag zur Instrumentalisierung der strategischen Mitgliederorientierung von Genossenschaftsbanken leisten, mit deren

---

[82] Vgl. dazu Kapitel 3.2 des vorliegenden Beitrags.
[83] Vgl. diesbezüglich TSCHÖPEL (2010a), S. 3ff.
[84] Vgl. dazu Kapitel 3.3 des vorliegenden Beitrags.
[85] Vgl. THEURL (2002), S. 84ff.
[86] Die Abfrage von Erfüllungsgraden und Gewichtungsfaktoren erfolgt auf Grundlage der Argumentation in Kapitel 3.4 der vorliegenden Arbeit.

Ergebnissen gezielte Handlungsempfehlungen und Maßnahmen in Bezug auf konkrete Wünsche der Mitglieder ermöglicht werden können. Die Studie und das zugrunde liegende Konzept der MemberValue-Strategie sollen darüber hinaus auch zur Beantwortung der Fragestellung der Operationalisierung des genossenschaftlichen Förderauftrags beitragen.[87]

[87] Einen Literaturüberblick zu dieser Fragestellung liefert TSCHÖPEL (2010b).

Literaturverzeichnis

BETSCH, O./THOMAS, P. (2008): *Industrialisierung der Kreditwirtschaft - Informationstechnologie und Managementkonzepte*, Gabler, Wiesbaden.

BEUTHIEN, V. / HANRATH, S. / WEBER, H. (2008): *Mitglieder-Fördermanagement in Genossenschaftsbanken*, Vandenhoeck- & Rupprecht-Verlag, Göttingen.

BITZ, M./STARK, G. (2008): *Finanzdienstleistungen*, 8. Auflage, Oldenbourg, München.

BLOME-DREES, J./SCHMALE, I. (2004): *Unternehmenskultur von Genossenschaftsbanken - Eine empirische Studie* in: RÖSNER, H./SCHULZ-NIESWANDT, F. (Hrsg.): Neue Kölner Genossenschaftswissenschaft, Band 1, Lit, Münster.

BÖHNKE, W. (2010): *Genossenschaftsbanken im Lichte der Finanzkrise* in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Heft 2/2010, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, S. 104-112.

BÖTTIGER, J.-M. (2009): *MemberValue Für Wohnungsgenossenschaften* in: THEURL, T. (Hrsg.): Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 86, Shaker, Aachen.

BUSCH, R./FUCHS, W./UNGER, F. (2008): *Integriertes Marketing - Strategie, Organisation, Instrumente*, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

BVR (2006): *Jahresbericht 2006*, Bundesverband der Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V., Berlin.

BVR (2009): *Jahresbericht 2009,* Bundesverband der Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V., Berlin.

BVR (2010a): *Gold für die Werbung der Volksbanken und Raiffeisenbanken*, Pressemitteilung des Bundesverbandes der Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. vom 17.05.2010, Berlin [URL: http://www.bvr.de/p.nsf/index.html?ReadForm&main=6&sub=1&ParentUNID=461B8248BB8E31B8C125772600485C38, Abruf: 20.03.2011].

BVR (2010b): *Liste der Kreditgenossenschaften zum 31.12.2010* [URL: http://www.bvr.de/p.nsf/DB7EB8B24BD5A9F3C12578530050AE71/$FILE/AlleBanken2011.pdf, Abruf: 20.03.2011).

BVR (2010c): *Volksbanken und Raiffeisenbanken steigern Gewinn und Marktanteile*, Pressemitteilung des Bundesverbandes der Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. vom 15.03.2011, Berlin.

BVR (2010d): *Neue Finanzarchitektur, Reform der Aufsichtsregeln und Aufsichtspraktiken in Europa: Sind wir auf dem richtigen Weg?,* Vortrag von Gerhard Hoffmann, Vorstandsmitglied des BVR anlässlich des International Bankers Forum in Berlin am 17.06.2010 [URL:

http://www.bvr.de/p.nsf/A632582BDA831663C125774600344691/$FILE/Statement_Herr%20Hofmann_IBF_17.06.2010.pdf, Abruf: 28.03.2011].

BVR (2011): Mitgliedschaft – Gemeinsam mehr erreichen, Online-Content des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V., Berlin [URL: http://www.bvr.de/p.nsf/index.html?ReadForm&main=4&sub=22, Abruf: 18.04.2011].

EACB (2006): *Corporate Governance Principles in Co-operative Banks*, European Association of Co-operative Banks, Brüssel.

EIM, A. (2007): *Governancestrukturen des genossenschaftlichen FinanzVerbundes* in: THEURL, T. (Hrsg.): Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 77, Shaker-Verlag, Aachen.

FLEISCH, E. (2001): *Das Netzwerkunternehmen*, Springer, Berlin.

FRITSCH, M./WEIN, T./EVERS, H.-J. (2005): *Marktversagen und Wirtschaftspolitik*, 5. Auflage, Vahlen, München.

GESCHWANDTNER, M./HELIOS, M. (2006): *Genossenschaftsrecht*, Haufe, Freiburg/Berlin/München.

GLÄSER, J./LAUDEL, G. (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*, 3. Auflage, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

GREVE, R. (2002): *The german cooperative banking group as a strategic network: function and performance*, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen (Münster), Nr. 29, Münster.

HANDELSBLATT (2010): *Einblick: Sparkassen genießen das höchste Ansehen unter den Finanzdienstleistern*, Handelsblatt-Artikel vom 30. April 2010, Handelsblatt-GmbH, Nr. 83, S. 49.

HAPPE, G. (2010): *Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis: Mit Best-Practice-Berichten,* 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

KRING, T. (2002): *Neue Strategien – neue Managementmethoden: Eine empirische Analyse zum strategischen Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland*, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen (Münster), Nr. 24, Münster.

KRING, T. (2005): *Die Balanced Scorecard als Managementsystem für Banken* in: THEURL, THERESIA (HRSG.): Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 62, Shaker, Aachen.

KROMREY, H. (2006): *Empirische Sozialforschung*, 11. Auflage, Lucius & Lucius, Stuttgart.

LAMMERS, F. (2005): *Management operationeller Risiken in Banken,* Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.

LANG, J./WEIDMÜLLER, L. (2006): *Genossenschaftsgesetz*, 35. Auflage, De Gruyter, Berlin.

MAUSBACH, C. (2010): *Vertrauen zurückgewinnen*, Handelsblatt-Artikel vom 30. April 2010, Nr. 83, Handelsblatt GmbH, S. 49.

MAYER, H. (2009): *Interview und schriftliche Befragung – Entwicklung, Durchführung, Auswertung*, 5. Auflage, Oldenbourg, München.

MEUSER, M./NAGEL, U. (1991): *Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht* in: GARZ, D./KRAIMER, K. (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung, Westdeutscher Verlag, Opladen, S. 441-468.

PRAHALAD, C./HAMEL, G. (1990): *The Core Competence of the Corporation* in: Harvard Business Review, May-June 1990, Harvard Business School Publishing Corporation, S. 2-15.

RIECKE, T./NAGL, H./MAISCH, M./DÖRNER, A. (2010): *Auf der Suche nach dem Erfolgsrezept*, Handelsblatt-Artikel vom 10. November 2010, Nr. 218, Handelsblatt GmbH, S. 32.

SYDOW, J. (1994): *Strategien in Versicherungsnetzwerken*, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.

THEURL, T. (2002): *„Shareholder Value" und „genossenschaftlicher Förderauftrag" – Zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen?* In: THEURL, T. / GREVE, R. (Hrsg.): Vom Modell zur Umsetzung – Strategische Herausforderungen für Genossenschaften, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 54, Shaker, Aachen, S. 51-91.

THEURL, T. (2005a): *Genossenschaftliche Mitgliedschaft und Member Value als Konzept für die Zukunft* in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 55, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, S. 136-145.

THEURL, T. (2005b): *Kooperative Governancestrukturen*, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen (Münster), Heft 48, Münster.

THEURL, T. (2007): *Überlegene Kommunikationsstrategien für Wohnungsgenossenschaften* in: Die Wohnungswirtschaft, Heft 12/2007, Hammonia, Hamburg, S. 34-36.

THEURL, T. (2010a): *Die Kooperation von Unternehmen: Facetten der Dynamik* in: AHLERT, D./AHLERT, M. (Hrsg.): Handbuch Franchising und Cooperation – Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main, S. 314-343.

THEURL, T. (2010b): *Genossenschaftliche Kooperationen* in: AHLERT, D./AHLERT, M. (Hrsg.): Handbuch Franchising und Cooperation – Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main, S. 71-105.

THEURL, T. (2011): *Wirtschaftliche Vorteile langfristiger Beziehungen – Voraussetzungen und Strategien*, Vortrag anlässlich der Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch", 24. Januar 2011, Münster.

THEURL, T. / SCHWEINSBERG, A. (2004): *Neue kooperative Ökonomie* in: THEURL, T. (Hrsg.): Ökonomik der Kooperation, Band 2, Mohr-Siebeck, Tübingen.

TÖPFER, A. (2008): *Konzeptionelle Grundlagen und Messkonzepte für den Kundenzufriedenheitsindex und den Kundenbindungsindex* in: TÖPFER, A. (Hrsg.): Handbuch Kundenmanagement, Springer, Berlin, S. 309-382.

TSCHÖPEL, M. (2010a): *Die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken - Eine theoretische Begründung und Darstellung von Potentialen*, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen, Nr. 96, Münster.

TSCHÖPEL, M. (2010b): *Operationalisierungsversuche des Förderauftrags - Ergebnisse und Implikationen einer Literaturstudie*, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen, Nr. 99, Münster.

TSCHÖPEL, M. (2011): *MemberValue - Operationalisierungsversuche des Förderauftrags* in: DGRV (Hrsg): Perspektive Praxis, Heft 1/2011, DG-Verlag, Wiesbaden, S. 6-7.

WERRIES, A. (2009): *Erfolgsfaktoren im Internetvertrieb von Genossenschaftsbanken* in: THEURL, T. (Hrsg.): Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 85, Shaker, Aachen.

Anhang

Anhang A – Leitfaden für Vorstandsinterviews

LEITFADEN FÜR VORSTANDS-INTERVIEWS

PROF. DR. THERESIA THEURL / DIPL.-KFM. MICHAEL TSCHÖPEL
INSTITUT FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN
WESTFÄLISCHE WILHELMS-UNIVERSITÄT MÜNSTER

Interview-Leitfaden

zum Thema:

Mitgliederorientierung in Genossenschaftsbanken –
Elemente einer mitgliederbezogenen Bankenstrategie

ALLGEMEINE INFORMATIONEN

Gesprächspartner: _____

Genossenschaftsbank: _____

INSTITUTSBEZOGENE INFORMATIONEN

Datum / Uhrzeit: _____

Zahl der Mitglieder des Instituts: _____

Zahl der Kunden des Instituts: _____

Zahl der Mitarbeiter des Instituts: _____

Bilanzsumme des Instituts (2009): _____

1. ALLGEMEINE RAHMENBEDINGUNGEN DES BANKENUMFELDS

1.1 Welchen Herausforderungen müssen sich Genossenschaftsbanken aktuell stellen?

1.2 Welchen zentralen Herausforderungen werden sich Genossenschaftsbanken in der Zukunft (ca. 3 bis 5 Jahre) in Ihren Augen stellen müssen?

1.3 Stellt die Ausgestaltung der Mitgliederförderung eine aktuelle oder auch dauerhafte Herausforderung für Ihre Bank dar?

- Wenn ja, aus welchen Gründen?
- Wenn nicht, warum?

1.4 Existieren Einflussfaktoren in Ihrem Wettbewerbsumfeld, welche die Möglichkeit einer aktiven Mitgliederförderung begünstigen oder beschränken?

1.5 Was unterscheidet Genossenschaftsbanken von anderen Banken?

1.6 Gehen Genossenschaftsbanken aus der Finanzmarktkrise in Ihren Augen als Gewinner hervor?

- Wenn ja, aus welchen Gründen?
  - Wird dies Ihrer Meinung nach Auswirkungen auf die Wettbewerbslage Ihrer Bank haben?
- Wenn nicht, warum?

2. Kommunikation der Mitgliedschaft

2.1 Was verbinden Sie persönlich mit dem Begriff der Mitgliederorientierung?

2.2 Haben Sie ein Mitgliederkonzept?

- Wenn ja, was sind die konkreten Inhalte?
  - Wer hat dieses Konzept entwickelt?
  - Waren Mitglieder oder Vertreter in der Entwicklung involviert?
  - Von wem ging die Initiative zu einem solchen Konzept aus?
  - Wie wird das Mitgliederkonzept kommuniziert?
- Wenn nicht, was sind die Gründe dafür?

2.3 Welche Werte der Mitgliedschaft werden gegenüber Ihren Mitgliedern und Kunden kommuniziert?

2.4 Halten Sie die Werte der Mitgliedschaft für so attraktiv, um Mitglieder zu akquirieren und zu binden?

- Stellt die Mitgliedschaft in Ihren Augen eine Möglichkeit zur Mitgliederakquisition oder eher zur Mitgliederbindung dar?

2.5 Halten Sie es für sinnvoll, die geleistete Förderung gegenüber den Mitgliedern objektiv darzustellen?

- Wenn ja, aus welchen Gründen?
  - Welche Kommunikations- oder Berichtsinstrumente nutzen Sie dafür?
- Wenn nicht, warum?

3. Ausgestaltung der Mitgliedschaft

3.1 Geht die Ansprache zur Mitgliedschaft von Ihrer Bank oder eher dem Kunden aus?

3.2 Wird im alltäglichen Bankengeschäft zwischen Mitgliedern und Nur-Kunden[1] unterschieden?

- Wenn ja, in welcher Hinsicht?
- Wenn nicht, woran liegt es?

3.3 Glauben Sie, dass die Mitgliedschaft auf dem Bankenmarkt einen Wettbewerbsvorteil darstellt?

- Wenn ja, in welcher Hinsicht?
- Wenn nicht, warum?

4. Elemente der Mitgliederorientierung

*Im Folgenden werden Ihnen **Elemente der Mitgliederorientierung** aufgezeigt. Es gilt dabei herauszufinden, welche Elemente Sie persönlich relevant für die Mitgliedschaft halten und welche (eventuell) fehlenden Elemente ergänzt werden sollten.*

4.1 Die allgemeinen Bankleistungen stellen die Grundlage für die Leistungsbeziehung zwischen Mitgliedern und der Genossenschaftsbank dar.

- Welche Leistungen sollten in Ihren Augen ergänzt werden?

		relevant für die Mitgliedschaft?	
1	*Bereitstellung von Finanzprodukten und -dienstleistungen*	*Ja*	*Nein*
2	*Preis-/ Leistungsverhältnis*	*Ja*	*Nein*

[1] „Nur-Kunden“ sind Kunden der Genossenschaftsbank ohne eine Mitgliedschaft.

3	*Qualität der Produkte und Dienstleistungen*	Ja	Nein
4	*Zusatzleistungen (Provisionsgeschäfte)*	Ja	Nein
5	*Online-Banking*	Ja	Nein
6	*Sicherheit (bspw. Einlagensicherheit)*	Ja	Nein

4.2 Die *Beratungsqualität* der Genossenschaftsbank ist für die Zufriedenheit von Mitgliedern besonders wichtig. Folgende Elemente lassen sich unter diesem Aspekt zusammenfassen.

– Welche Elemente fehlen in der Auflistung in Ihren Augen?

		relevant für die Mitgliedschaft?	
1	*Individuelle Problemlösung (Berücksichtigung individueller Ziele des Mitglieds)*	Ja	Nein
2	*Berücksichtigung von individuellen Besonderheiten*	Ja	Nein
3	*Zuverlässigkeit / Fehlerfreiheit*	Ja	Nein
4	*(fachliche) Beratungskompetenz*	Ja	Nein
5	*Vertrauenswürdigkeit / Diskretion*	Ja	Nein
6	*Freundlichkeit*	Ja	Nein
7	*Beschwerdemanagement / Reklamation*	Ja	Nein
8	*Abwicklungs- und Bearbeitungsdauer*	Ja	Nein
9	*Verständlichkeit der Beratung*	Ja	Nein
10	*Flexibilität (Hausbesuche, Terminvereinbarungen, Telefonberatungen, etc.)*	Ja	Nein

4.3 Die *Kommunikation* zwischen Mitgliedern und der Genossenschaftsbank ist für die Verteilung von Informationen besonders relevant. Folgende Elemente lassen sich darunter zusammenfassen:

– Welche Elemente müssten Ihrer Meinung nach hinzugefügt werden?

		relevant für die Mitgliedschaft?	
1	*Informationen über die wirtschaftliche Entwicklung der Bank*	Ja	Nein
2	*Allgemeine Informationen (Produkte, Preisaushang, etc.)*	Ja	Nein
3	*Internetauftritt der Genossenschaftsbank*	Ja	Nein
4	*Image / Außenwirkung der Genossenschaftsbank*	Ja	Nein
5	*Transparenz der Geschäftsführung (Informationen über Maßnahmen)*	Ja	Nein
6	*Beteiligung an der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen*	Ja	Nein
7	*Beteiligung an strategischen Entscheidungen*	Ja	Nein

4.4 Die exklusiven *Mitgliederleistungen* sind für den Wert der Mitgliedschaft von besonderer Bedeutung. Folgende Elemente lassen sich darunter zusammenfassen.

– Welche Elemente fehlen in der Auflistung in Ihren Augen?

		relevant für die Mitgliedschaft?	
1	*Exklusivleistungen für Mitglieder (Versicherungen, Konditionenvorteile, etc.)*	Ja	Nein
2	*Mitgliederinformationen*	Ja	Nein
3	*Bonussysteme (Vergütungen in Abhängigkeit der Produktnutzungsquote)*	Ja	Nein

4	*Rückvergütung (monetäre Vergütung in Abhängigkeit der Produktnutzungsquote)*	Ja	Nein
5	*Dividendenzahlung auf Geschäftsanteile*	Ja	Nein
6	*Exklusive Mitgliederveranstaltungen (Events, Seminare, etc.)*	Ja	Nein
7	*Mitwirkung- und Mitbestimmungsrechte auf der General- oder Vertreterversammlung*	Ja	Nein
8	*Wahlmöglichkeiten zum Aufsichtsrat oder Vertreter der Mitglieder*	Ja	Nein
9	*Beziehungsintensität der Mitarbeiter gegenüber den Mitgliedern (Mitglieder werden intensiver betreut als Nur-Kunden)*	Ja	Nein
10	*Eigentümerschaft (Mitglieder sind Eigentümer der Genossenschaftsbank)*	Ja	Nein

4.5 Die Ausgestaltung der *Rahmenbedingungen* wirken sich indirekt auf die Zufriedenheit von Mitgliedern aus. Folgende Elemente lassen sich unter den *Rahmenbedingungen* zusammenfassen.

– Welche *Rahmenbedingungen* fehlen in Ihren Augen in der Auflistung?

		relevant für die Mitgliedschaft?	
1	*Kundennähe / Filialnetz der Genossenschaftsbank*	Ja	Nein
2	*Technische Ausstattung der Bank*	Ja	Nein
3	*Räumliche Erreichbarkeit der Bank (Anbindung, Parkmöglichkeiten)*	Ja	Nein
4	*Öffnungszeiten der Bank*	Ja	Nein
5	*Telefonische Erreichbarkeit der Bankmitarbeiter*	Ja	Nein
6	*Wartezeiten im Service und in Mitarbeitergesprächen*	Ja	Nein
7	*Allgemeine Atmosphäre und Erscheinungsbild der Bank*	Ja	Nein
8	*Vertrauensvolles Verhältnis zwischen Mitgliedern und Bank*	Ja	Nein
9	*Selbstbedienungsmöglichkeiten (Serviceterminals)*	Ja	Nein

4.6 Die genossenschaftliche FinanzGruppe ist ein Netzwerk aus Genossenschaftsbanken, Zentralbanken sowie spezialisierten Unternehmen. Den Mitgliedern entsteht dadurch ein *Netzwerknutzen*, also ein Nutzen aus der Möglichkeit, an diesem Netzwerk zu partizipieren.

– Welche Bestandteile fehlen in Ihren Augen in der Auflistung?

		relevant für die Mitgliedschaft?	
1	*Beteiligung der Genossenschaftsbank am Sicherungsfonds des BVR*	Ja	Nein
2	*Investitionspotential (Rücklagen)*	Ja	Nein
3	*Zukunftsfähigkeit / Bestandssicherheit*	Ja	Nein
4	*Modernität / Fortschrittlichkeit*	Ja	Nein
5	*Engagement in der Region*	Ja	Nein
6	*Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen durch spezialisierte Verbundunternehmen*	Ja	Nein

Die Auswertung dient ausschließlich statistischen Zwecken und erfolgt anonymisiert!

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Anhang B – Leitfaden für Mitgliederinterviews

LEITFADEN FÜR MITGLIEDER-INTERVIEWS

PROF. DR. THERESIA THEURL / DIPL.-KFM. MICHAEL TSCHÖPEL
INSTITUT FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN
WESTFÄLISCHE WILHELMS-UNIVERSITÄT MÜNSTER

Interview-Leitfaden

zum Thema:

Mitgliederorientierung in Genossenschaftsbanken –
Elemente einer mitgliederbezogenen Bankenstrategie

ALLGEMEINE INFORMATIONEN

Gesprächspartner: _____

Mitglied folgender Genossenschaftsbank: _____

MITGLIEDSBEZOGENE INFORMATIONEN

Datum / Uhrzeit: _____

Mitglied seit: _____ Jahren

Kunde seit: _____ Jahren

Anzahl gezeichneter Geschäftsanteile: _____ Stück

Ist die Genossenschaftsbank Ihre Hauptbankverbindung? ☐ Ja ☐ Nein

Welche Leistungen Ihrer Genossenschaftsbank nehmen Sie in Anspruch?

☐ Konto (Giro)	☐ Finanzierung(en)	☐ Wertpapierdepot(s)	☐ Geldanlage(n)
☐ Kreditkarte(n)	☐ Versicherung(en)	☐ Bausparen	☐ Immobilien
☐ Online-Banking	☐ Finanzplanung	☐ Vorsorge	sonstige: _____

1. BEGRIFF DER MITGLIEDSCHAFT

1.1 Was verbinden Sie persönlich mit dem Begriff der Mitgliederorientierung?

1.2 Sind Ihnen die Besonderheiten der Rechtsform der Genossenschaften und deren konkrete Rechte für Mitglieder bekannt?

1.3 Haben Sie die Möglichkeit, sich über solche Rechte und Pflichten zu informieren?

1.4 Haben Sie sich bewusst für die Mitgliedschaft in Ihrer Genossenschaftsbank entschieden?

1.5 Nehmen Sie an Vertreter- oder Generalversammlungen teil?

– Wenn ja, aus welchen Gründen?

– Wenn nicht, warum?

1.6 Haben Sie das Gefühl, bei Ihrer Genossenschaftsbank Mitspracherechte zu haben?

2. ALLGEMEINER MITGLIEDERSTATUS

2.1 Warum sind Sie Mitglied Ihrer Genossenschaftsbank?

– Welche Erwartungen hatten Sie an die Mitgliedschaft?

2.2 Ging die Ansprache zur Mitgliedschaft von Ihrer Bank oder Ihnen selbst aus?

2.3 Welche persönlichen Vorteile ergeben sich für Sie durch die Mitgliedschaft in Ihrer Genossenschaftsbank?

2.4 Glauben Sie, dass Sie durch den Status der Mitgliedschaft gegenüber Nur-Kunden[2] intensiver betreut werden?

– Wenn nicht, sind Sie der Meinung, dass Sie als Mitglied gegenüber Nur-Kunden besondere Leistungen beziehen und eine intensivere Betreuung genießen sollten?

2.5 Welche Werte verbinden Sie mit der Mitgliedschaft in Ihrer Genossenschaftsbank?

2.6 Denken Sie über einen Wechsel der Hausbank nach?

– Wenn ja, weshalb würden Sie wechseln?

– Wenn nicht, warum?

  – Hätte Ihre Stellung als Mitglied einen Einfluss auf diese Entscheidung?

3. KOMMUNIKATION DER MITGLIEDSCHAFT

3.1 Werden Sie über Mitgliederförderungsmaßnahmen Ihrer Bank informiert?

– Wenn ja, in welcher Form?

– Wenn nicht, sehen Sie darin einen persönlichen Bedarf?

3.2 Werden Sie ausreichend durch Ihre Bank informiert?

– Wenn nicht, über welche Themengebiete würden Sie sich Informationen wünschen?

3.3 Wie wichtig ist Ihnen Vertrauen für die Beziehung zu Ihrer Hausbank?

3.4 Würden Sie die Mitgliedschaft gegenüber Bekannten und Freunden weiterempfehlen?

– Wenn ja, warum?

– Wenn nicht, aus welchen Gründen?

3.5 Würden Sie exklusive Veranstaltungen für Mitglieder begrüßen?

– Wenn ja, welche Themen sollten behandelt werden?

– Wenn nicht, warum?

5. ELEMENTE DER MITGLIEDERORIENTIERUNG

*Im Folgenden werden Ihnen **Elemente der Mitgliederorientierung** aufgezeigt. Es gilt dabei herauszufinden, welche Elemente Sie persönlich relevant für die Mitgliedschaft halten und welche (eventuell) fehlenden Elemente ergänzt werden sollten.*

4.1 Die allgemeinen Bankleistungen stellen die Grundlage für die Leistungsbeziehung zwischen Mitgliedern und der Genossenschaftsbank dar.

– Welche Leistungen sollten in Ihren Augen ergänzt werden?

		relevant für die Mitgliedschaft?	
1	*Bereitstellung von Finanzprodukten und -dienstleistungen*	*Ja*	*Nein*
2	*Preis-/ Leistungsverhältnis*	*Ja*	*Nein*
3	*Qualität der Produkte und Dienstleistungen*	*Ja*	*Nein*
4	*Zusatzleistungen (Provisionsgeschäfte)*	*Ja*	*Nein*

[2] „Nur-Kunden“ sind Kunden der Genossenschaftsbank ohne eine Mitgliedschaft.

5	*Online-Banking*	Ja	Nein
6	*Sicherheit (bspw. Einlagensicherheit)*	Ja	Nein

4.2 Die *Beratungsqualität* der Genossenschaftsbank ist für die Zufriedenheit von Mitgliedern besonders wichtig. Folgende Elemente lassen sich unter diesem Aspekt zusammenfassen.

– Welche Elemente fehlen in der Auflistung in Ihren Augen?

		relevant für die Mitgliedschaft?	
1	*Individuelle Problemlösung (Berücksichtigung individueller Ziele des Mitglieds)*	Ja	Nein
2	*Berücksichtigung von individuellen Besonderheiten*	Ja	Nein
3	*Zuverlässigkeit / Fehlerfreiheit*	Ja	Nein
4	*(fachliche) Beratungskompetenz*	Ja	Nein
5	*Vertrauenswürdigkeit / Diskretion*	Ja	Nein
6	*Freundlichkeit*	Ja	Nein
7	*Beschwerdemanagement / Reklamation*	Ja	Nein
8	*Abwicklungs- und Bearbeitungsdauer*	Ja	Nein
9	*Verständlichkeit der Beratung*	Ja	Nein
10	*Flexibilität (Hausbesuche, Terminvereinbarungen, Telefonberatungen, etc.)*	Ja	Nein

4.3 Die *Kommunikation* zwischen Mitgliedern und der Genossenschaftsbank ist für die Verteilung von Informationen besonders relevant. Folgende Elemente lassen sich darunter zusammenfassen:

– Welche Elemente müssten Ihrer Meinung nach hinzugefügt werden?

		relevant für die Mitgliedschaft?	
1	*Informationen über die wirtschaftliche Entwicklung der Bank*	Ja	Nein
2	*Allgemeine Informationen (Produkte, Preisaushang, etc.)*	Ja	Nein
3	*Internetauftritt der Genossenschaftsbank*	Ja	Nein
4	*Image / Außenwirkung der Genossenschaftsbank*	Ja	Nein
5	*Transparenz der Geschäftsführung (Informationen über Maßnahmen)*	Ja	Nein
6	*Beteiligung an der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen*	Ja	Nein
7	*Beteiligung an strategischen Entscheidungen*	Ja	Nein

4.4 Die exklusiven *Mitgliederleistungen* sind für den Wert der Mitgliedschaft von besonderer Bedeutung. Folgende Elemente lassen sich darunter zusammenfassen.

– Welche Elemente fehlen in der Auflistung in Ihren Augen?

		relevant für die Mitgliedschaft?	
1	*Exklusivleistungen für Mitglieder (Versicherungen, Konditionenvorteile, etc.)*	Ja	Nein
2	*Mitgliederinformationen*	Ja	Nein
3	*Bonussysteme (Vergütungen in Abhängigkeit der Produktnutzungsquote)*	Ja	Nein
4	*Rückvergütung (monetäre Vergütung in Abhängigkeit der Produktnutzungsquote)*	Ja	Nein

5	*Dividendenzahlung auf Geschäftsanteile*	Ja	Nein
6	*Exklusive Mitgliederveranstaltungen (Events, Seminare, etc.)*	Ja	Nein
7	*Mitwirkung- und Mitbestimmungsrechte auf der General- oder Vertreterversammlung*	Ja	Nein
8	*Wahlmöglichkeiten zum Aufsichtsrat oder Vertreter der Mitglieder*	Ja	Nein
9	*Beziehungsintensität der Mitarbeiter gegenüber den Mitgliedern (Mitglieder werden intensiver betreut als Nur-Kunden)*	Ja	Nein
10	*Eigentümerschaft (Mitglieder sind Eigentümer der Genossenschaftsbank)*	Ja	Nein

4.5 Die Ausgestaltung der *Rahmenbedingungen* wirken sich indirekt auf die Zufriedenheit von Mitgliedern aus. Folgende Elemente lassen sich unter den *Rahmenbedingungen* zusammenfassen.

– Welche *Rahmenbedingungen* fehlen in Ihren Augen in der Auflistung?

		relevant für die Mitgliedschaft?	
1	*Kundennähe / Filialnetz der Genossenschaftsbank*	Ja	Nein
2	*Technische Ausstattung der Bank*	Ja	Nein
3	*Räumliche Erreichbarkeit der Bank (Anbindung, Parkmöglichkeiten)*	Ja	Nein
4	*Öffnungszeiten der Bank*	Ja	Nein
5	*Telefonische Erreichbarkeit der Bankmitarbeiter*	Ja	Nein
6	*Wartezeiten im Service und in Mitarbeitergesprächen*	Ja	Nein
7	*Allgemeine Atmosphäre und Erscheinungsbild der Bank*	Ja	Nein
8	*Vertrauensvolles Verhältnis zwischen Mitgliedern und Bank*	Ja	Nein
9	*Selbstbedienungsmöglichkeiten (Serviceterminals)*	Ja	Nein

4.6 Die genossenschaftliche FinanzGruppe ist ein Netzwerk aus Genossenschaftsbanken, Zentralbanken sowie spezialisierten Unternehmen. Den Mitgliedern entsteht dadurch ein *Netzwerknutzen*, also ein Nutzen aus der Möglichkeit, an diesem Netzwerk zu partizipieren.

– Welche Bestandteile fehlen in Ihren Augen in der Auflistung?

		relevant für die Mitgliedschaft?	
1	*Beteiligung der Genossenschaftsbank am Sicherungsfonds des BVR*	Ja	Nein
2	*Investitionspotential (Rücklagen)*	Ja	Nein
3	*Zukunftsfähigkeit / Bestandssicherheit*	Ja	Nein
4	*Modernität / Fortschrittlichkeit*	Ja	Nein
5	*Engagement in der Region*	Ja	Nein
6	*Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen durch spezialisierte Verbundunternehmen*	Ja	Nein

5. Sonstige Fragen

5.1 Würden Sie eine entsprechende Befragung zur *„Mitgliederorientierung bei Genossenschaftsbanken“* mit Ihrer Teilnahme unterstützen?

5.2 Haben Sie weitere Anmerkungen zum Thema: *„Mitgliederorientierung in Genossenschaftsbanken“*?

Die Auswertung dient ausschließlich statistischen Zwecken und erfolgt anonymisiert!

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Nr. 76
Konstantin Kolloge
Die Messung des Kooperationserfolges in der empirischen Forschung – Ergebnisse einer Literaturstudie
Januar 2009

Nr. 77
Christoph Heller
Akteure der deutschen Gesundheitswirtschaft – eine Analyse der Wirkungen von Marktakteuren auf die Krankenhausbranche
Januar 2009

Nr. 78
Carsten Sander
Kooperationen kommunaler Energieversorger – eine empirische Bestandsaufnahme
März 2009

Nr. 79
Jörg-Matthias Böttiger
Ein Ansatz auf Operationalisierung des MemberValues für Wohnungsgenossenschaften – Ausgewählte Ergebnisse und Managementbedarf aus Mitgliedersicht
April 2009

Nr. 80
Jörg-Matthias Böttiger
Benchmarkergebnisse zur Mitgliederzufriedenheit von Wohnungsgenossenschaften
April 2009

Nr. 81
Theresia Theurl / Konstantin Kolloge
Internationale Unternehmenskooperationen im deutschen Maschinenbau – Eine empirische Analyse
Mai 2009

Nr. 82
Christian Strothmann
Die Bewertung von Unternehmenskooperationen unter besonderer Berücksichtigung ihrer Stabilität
August 2009

Nr. 83
Christian Harnisch
Funktionale Separierung als strategisches Regulierungsinstrument auf dem europäischen Telekommunikationsmarkt
August 2009

Nr. 84
Ludwig Brütting
Marken von Kooperationen – Anforderungen und Implementationen
August 2009

Nr. 85
Christian Albers
Unternehmenskooperationen in der deutschen Versicherungswirtschaft – eine empirische Analyse
September 2009

Nr. 86
Christoph Heller
Qualitätsvergleich deutscher Krankenhäuser - Eine Studie anhand der Daten zur externen vergleichenden Qualitätssicherung -
September 2009

Nr. 87
Annegret Saxe
Erfolgsfaktoren von Stiftungskooperationen – Ergebnisse der theoretischen und empirischen Analyse.
September 2009

Nr. 88
Annegret Saxe
Toolbox Stiftungsmanagement und Stiftungskooperationsmanagement.
September 2009

Nr. 89
Christian Albers
Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Versicherern – Ergebnisse einer empirischen Erhebung
Oktober 2009

Nr. 90
Martin Büdenbender
Atomausstieg in Deutschland –
Ein zukunftsfähiger Sonderweg im europäischen Kontext?
Oktober 2009

Nr. 91
Martin Büdenbender
Entflechtung von Stromnetzen in Deutschland und Europa im Rahmen des dritten EU-Legislativpakets – Eine Problemdarstellung
Februar 2010

Nr. 92
Johannes Spandau
Fusionen im genossenschaftlichen FinanzVerbund – Eine erfolgreiche Strategie?
März 2010

Nr. 93
Christoph Heller/ Axel Roßdeutscher
Horizontale Kooperationen von Krankenhäusern - Der Analytic Network Process (ANP) als Entscheidungsunterstützung zur Wahl einer Kooperationsalternative
Juni 2010

Nr. 94
Kersten Lange
Kooperationen in der Automobilindustrie – Analyse und Systematisierung
Juli 2010

Nr. 95
Konstantin Kolloge
Internationale Vertriebskooperationen im Maschinenbau – ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis
Juli 2010

Nr. 96
Michael Tschöpel
Die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken – Eine theoretische Begründung und Darstellung von Potentialen
August 2010

Nr. 97
Caroline Schmitter
Immobilienangebote im Internet – Eine Bestandsaufnahme und Klassifizierung
August 2010

Nr. 98
Johannes Spandau
Entwicklung und Perspektiven der bankbetrieblichen Wertschöpfungskette in einem Netzwerk
September 2010

Nr. 99
Michael Tschöpel
Operationaliserungsversuche des Förderauftrags – Ergebnisse und Implikationen einer Literaturstudie
Oktober 2010

Nr. 100
Lars Völker
Risk Governance für Genossenschaftsbanken
Dezember 2010

Nr. 101
Johannes Spandau
Outsourcing-Modelle in der genossenschaftlichen FinanzGruppe - Eine explorative Erhebung
Januar 2011
Faktoren der Stabilisierung für Unternehmenskooperationen
Januar 2011

Nr. 102
Kersten Lange
Faktoren der Stabilisierung für Unternehmenskooperationen
Januar 2011

Nr. 103
Theresia Theurl / Carsten Sander
Erfolgsfaktoren für Stadtwerke-Kooperationen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
Januar 2011

Nr. 104
Kersten Lange
Kooperationen in der deutschen Automobilindustrie- Ergebnisse einer empirischen Analyse
Februar 2011

Nr. 105
Alexander Jahn
Agency-Beziehungen in Verbundgruppen
März 2011

Nr. 106
Caroline Wendler
Die Genossenschaft als Marke? – Eine Analyse der Übertragbarkeit von Markenaspekten auf ein Geschäftsmodell mit besonderen Merkmalen
März 2011

Nr. 107
Martin Effelsberg
Wissenstransfer in Innovationskooperationen - Ergebnisse einer Literaturstudie zur „Absorptive Capacity“
März 2011

Nr. 108
Sebastian Tenbrock
Systematisierung und Regulierungsnotwendigkeit von Glasfaserausbaukooperationen
März 2011

Nr. 109
Michael Tschöpel
Die Ausgestaltung der MemberValue-Strategie – eine hypothesenbasierte Auswertung einer explorativen Vorstudie
Mai 2011

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
oder als Download im Internet unter www.ifg-muenster.de (Rubrik Forschung)