

Tschöpel, Michael

**Working Paper**

## Die Wirkungskanäle der genossenschaftlichen Eigentümermerkmale: Implikationen für das mitgliederorientierte Management in Genossenschaftsbanken

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 127

**Provided in Cooperation with:**

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

*Suggested Citation:* Tschöpel, Michael (2012) : Die Wirkungskanäle der genossenschaftlichen Eigentümermerkmale: Implikationen für das mitgliederorientierte Management in Genossenschaftsbanken, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 127, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/64632>

**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.*

**Die Wirkungskanäle der genossenschaftlichen Eigentümermerkmale -**  
**Implikationen für das mitgliederorientierte Management**  
**in Genossenschaftsbanken**  
von Michael Tschöpel  
Nr. 127 ▪ August 2012

## Vorwort

Genossenschaftliche Unternehmen zeichnen sich mit ihrer Einbindung in komplexe Netzwerke durch eine besondere Governance aus, die weitreichende Effekte nach sich zieht. Wesentliche Governanceelemente sind die Eigentümermerkmale von Genossenschaften. Zahlreiche empirische Studien überprüfen Hypothesen über den Zusammenhang einer Erhöhung der Anzahl der genossenschaftlichen Mitglieder oder einer Veränderung der Mitgliederstruktur und dem wirtschaftlichen Erfolg der entsprechenden Genossenschaft. Dahinter steht die Idee, dass die Veränderung der Anzahl und Struktur der Eigentümer einen Einfluss auf deren Anreize ausübt. Dabei sind unterschiedliche Wirkungskanäle zu unterscheiden, die gegenläufige Effekte nach sich ziehen können.

Vor diesem Hintergrund ist es naheliegend, dass ein mitgliederorientiertes Management von Genossenschaften auf diese Gegebenheiten Rücksicht nimmt, dies sowohl bei der Gestaltung der Freiheitsgrade der genossenschaftlichen Governance, die gesetzlich zulässig sind, als auch bei der täglichen Zusammenarbeit. Zusätzlich sind Auswirkungen dieser Zusammenhänge auf die optimale Größe und Zusammensetzung von Genossenschaften abzuleiten, die wichtige Informationen für Management und Eigentümer beinhalten.

Michael Tschöpel analysiert in diesem IfG-Arbeitspapier die vorliegenden theoretischen und empirischen Studien dieses Zusammenhangs, entwickelt den konzeptionellen Rahmen weiter und leitet erste Hinweise für das mitgliederorientierte Management in Genossenschaftsbanken ab. Es handelt sich um erste Überlegungen, die weiter entwickelt und konkretisiert werden. 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 .....                                     | III |
| 1 Einleitung .....  | 1   |
| 2 Systematisierung des aktuellen Forschungsstands .....         | 3   |
| 2.1 Nutzeninduzierende Komponenten .....                        | 4   |
| 2.2 Kosteninduzierende Komponenten .....                        | 5   |
| 2.3 Zusammenfassende Übersicht.....                             | 8   |
| 3 Konzeptioneller Bezugsrahmen der Untersuchung.....            | 8   |
| 3.1 Nutzenfunktion in Abhängigkeit von der Mitgliederzahl ..... | 10  |
| 3.2 Kostenfunktion in Abhängigkeit von der Mitgliederzahl.....  | 11  |
| 4 Ergebnisse und theoretische Implikationen .....               | 13  |
| 4.1 Marginalbetrachtung und Ergebnisse.....                     | 13  |
| 4.2 Handlungsempfehlungen für Genossenschaftsbanken .....       | 15  |
| 4.3 Grenzen der Untersuchung.....                               | 21  |
| 5 Fazit.....  | 22  |
| Literaturverzeichnis .....                                      | 24  |

## Abbildungsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Nutzenfunktion in Abhängigkeit von der Mitgliederzahl .... | 11 |
| Abbildung 2: Kostenfunktion in Abhängigkeit von der Mitgliederzahl .... | 12 |
| Abbildung 3: Marginalbetrachtung der Wirkungskanäle .....               | 13 |
| Abbildung 4: Effizienz der Governance .....                             | 15 |
| Abbildung 5: Verlauf der Kostendegression.....                          | 20 |

## Tabellenverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Tabelle 1: Wirkungskanäle der Eigentümerstruktur .....   | 9  |
| Tabelle 2: Indikatoren der Mitgliederpartizipation ..... | 16 |
| Tabelle 3: Ergebnisse der Mitgliederpartizipation .....  | 18 |

## Abkürzungsverzeichnis

|      |  |
|------|--|
| GenG | Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften |
| GES  | Gesamt   |
| k    | Kosten   |
| KOS  | Koordinationskosten  |
| MON  | Kosten des Monitoring  |
| PAR  | Mitgliederpartizipation  |
| SKA  | Skalenvorteile   |
| TRA  | Transaktionsatmosphäre   |
| u    | Nutzen   |
| UK   | United Kingdom   |

## 1 Einleitung

Die wissenschaftlichen und praktischen Diskussionen der genossenschaftliche Corporate Governance und ihrer konstituierenden Merkmale weisen nicht zuletzt durch die Aufarbeitung der weltweiten Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise eine bemerkenswerte Vielfalt auf.<sup>1</sup> Im Kern der Diskussionen steht zumeist die Isolierung von Erfolgsfaktoren des genossenschaftlichen Geschäftsmodells, speziell die Erfolgsfaktoren der genossenschaftlich organisierten Finanzintermediäre.<sup>2</sup>

Besondere Relevanz weist dabei die Fragestellung auf, unter welchen Bedingungen eine genossenschaftliche Unternehmung im Allgemeinen und Genossenschaftsbanken im Speziellen organisationale Effizienz aufweisen.<sup>3</sup> Wie in der Literatur umfassend diskutiert, bestimmt dabei die konkrete Ausgestaltung der Corporate Governance von Genossenschaften - speziell die Eigentümermerkmale, wie bspw. die Zahl der Eigentümer, ihre Zielhomogenität, Voraussetzungen, wie bspw. die Größe und der regionale Standort sowie die konkreten Verfügungsrechte - die organisatorische Effizienz.<sup>4</sup> So ist es zu erklären, dass sich die ökonomische Forschung mit den Effizienzwirkungen der Eigentümermerkmale beschäftigt und sie bezüglich ihrer Ausgestaltungselemente analysiert.<sup>5</sup> Konkret wird untersucht, welche ökonomischen Effekte mit der Verände-

---

<sup>1</sup> So werden bspw. die stabilisierenden Mechanismen von Genossenschaften durch RASMUSEN (1988), die Performancemessung durch SHIWAKOTI/KEASEY/HUDSON (2008), S. 319ff. und GRIFELL-TATJÉ (2011), S. 72ff. sowie auch das genossenschaftliche Geschäftsmodell durch THEURL (2010), S. 76ff. aus praktischer und wissenschaftlicher Perspektive diskutiert.

<sup>2</sup> Neben den deutschen Genossenschaftsbanken werden als genossenschaftliche Finanzintermediäre im Vergleich auch *mutual banks*, *co-operative banks* und *Credit Unions* in die Untersuchung einbezogen.

<sup>3</sup> Unter der organisationalen bzw. unternehmerischen ‚Effizienz‘ wird im Folgenden die Fähigkeit des Managements verstanden, rationale und wertschaffende Entscheidungen unter Berücksichtigung der relevanten Interessen- und Anspruchsgruppen ohne Anreize zur individuellen Ausnutzung von opportunistischem Verhaltensspielräumen zu treffen und auf diese Weise langfristige wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen, vgl. dazu GORTON/SCHMID (1999), S. 120; JONES/KALMI (2010), S. 2.

<sup>4</sup> Vgl. EDWARDS/NIBLER (2000), S. 239; GORTON/SCHMID (1999), S. 120.

<sup>5</sup> Vgl. GORTON/SCHMID (1999), S. 120; JONES/KALMI (2010), S. 1; AMESS/HOWCROFT (2001), S. 59. Auch komparative Effizienzanalysen zwischen verschiedenen Eigentümermerkmalen sind Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen, vgl. bspw. SHIWAKOTI/KEASEY/HUDSON (2008); SHINOZAWA (2010); RASMUSEN (1988); GRIFELL-TATJÉ (2011).

nung von Eigentümermerkmalen verbunden sind und wie sich diese auf die unternehmerische Effizienz auswirken.<sup>6</sup>

In zahlreichen wissenschaftlichen Publikationen werden Korrelationen zwischen einem Wandel der genossenschaftlichen Eigentümermerkmale<sup>7</sup> und einer Veränderung der Effizienz festgestellt. So wird bspw. für eine steigende Mitgliederzahl exemplarisch angenommen, dass die Koordinationskosten der Eigentümer steigen und die Anreize zum Monitoring des Managements durch verdünnte Verfügungsrechte<sup>8</sup> abnehmen.<sup>9</sup> Zudem wird auch ein zunehmender Anreiz zu einem *free-rider*-Verhalten einzelner Eigentümer in Bezug auf die Kontrolle des Managements diskutiert.<sup>10</sup> Demgegenüber werden aber auch positive ökonomische Wirkungen beschrieben, die die organisationale Effizienz erhöhen können, bspw. die Schaffung einer loyalitäts- und vertrauensinduzierenden Transaktionsatmosphäre.<sup>11</sup>

Während sich zahlreiche Studien zumeist mit der isolierten Betrachtung einzelner ökonomischer Wirkungskanäle und ihrer konkreten Auswirkungen beschäftigen, ist Ziel der folgenden Analyse, die diskutierten Aspekte integrativ zu betrachten und zu diskutieren. Die Vorgehensweise soll die Ableitung von Handlungsempfehlungen für ein mitgliederbe-

---

<sup>6</sup> Vgl. exemplarisch dazu GORTON/SCHMID (1999), S. 120 und JONES/KALMI (2010), S. 1.

<sup>7</sup> Dies wird auch als ‚*Verwässerung der Eigentümerstruktur*‘ beschrieben, welche durch eine zunehmende Aufspaltung von Eigentums- und / oder Kontrollrechten in Abhängigkeit der Zahl der Eigentümer definiert ist. Je höher die Zahl gleichverteilter bzw. homogener Eigentumsrechte ist, desto verwässert ist auch die Eigentümerstruktur, vgl. GORTON/SCHMID (1999), S. 128. Dieser Aspekt wird im Folgenden unter dem Begriff der Veränderung von Eigentümermerkmalen subsumiert, da dieser eine weitreichendere Analyse von spezifischen Charakteristika der Mitgliederbasis in Genossenschaften erlaubt. Für solche Untersuchungen bietet sich die genossenschaftliche Eigentümerstruktur - der ‚*member based ownership*‘ - als Untersuchungsobjekt besonders aufgrund der gleichverteilten Eigentums- und Kontrollrechte der Mitglieder an, vgl. GORTON/SCHMID (1999), S. 122. Für den Fall der deutschen Genossenschaften gilt grundsätzlich nach § 43 Abs. 3 S. 1 GenG das Prinzip des ‚*one man - one vote*‘, d.h. der einfachen Stimmrechte je Mitglied, unabhängig von der tatsächlichen Zahl von Geschäftsanteilen, vgl. CARIO (2006), S. 527ff. Es existieren restriktive Bedingungen bezüglich der Mehrheitsstimmrechte einzelner Mitglieder, vgl. SCHULTE (2006), S. 215ff.

<sup>8</sup> Die Begriffe der Eigentums- und Verfügungsrechte werden in der folgenden Arbeit synonym verwendet.

<sup>9</sup> Vgl. AMESS/HOWCROFT (2001), S. 62; GORTON/SCHMID (1999), S. 120.

<sup>10</sup> Vgl. AMESS/HOWCROFT (2001), S. 63.

<sup>11</sup> Vgl. JONES/KALMI (2010), S. 4; AMESS/HOWCROFT (2001), S. 59; FULTON (1999), S. 418.

zogenes Management unter Berücksichtigung der inhärenten Potenziale der genossenschaftlichen Eigentümermerkmale ermöglichen. Zudem soll ein Forschungsbeitrag hinsichtlich der Fragestellung der optimalen Unternehmensgröße von Genossenschaftsbanken geleistet werden.

Zu diesem Zweck wird zunächst eine Systematisierung der in der Literatur diskutierten Wirkungskanäle vorgenommen (vgl. Abschnitt 2). Im Anschluss wird der konzeptionelle Bezugsrahmen der Untersuchung hergeleitet (vgl. Abschnitt 3). Die diesbezüglichen Ergebnisse werden abschließend bewertet und ihre Folgen für den weiteren Untersuchungsverlauf zusammengefasst (vgl. Abschnitt 4). Der Beitrag schließt mit einem Fazit (vgl. Abschnitt 5).

## 2 Systematisierung des aktuellen Forschungsstands

Der aktuelle Forschungs- und Literaturüberblick über den allgemeinen Zusammenhang zwischen der ‚*member based ownership*‘ und der organisationalen Effizienz der genossenschaftlichen Corporate Governance zeigt eine große Bandbreite an konzeptionellen sowie empirisch gestützten Aussagen. Sie weisen widersprüchliche Ergebnisse bezüglich der Frage auf, ob eine Veränderung der Eigentümermerkmale mit der Effizienz der Governance korreliert.<sup>12</sup>

Die Ergebnisse der Untersuchungen lassen sich in *nutzen-* und *kosteninduzierende Wirkungskomponenten* differenzieren. Während positive Korrelationen zwischen der zunehmenden Veränderung der Eigentümermerkmale und der organisationalen Effizienz als Nutzeneffekte bezeichnet werden können, bilden negative Korrelationen oftmals transaktions-, koordinations- und organisationsbezogene Kosteneffekte ab.<sup>13</sup> Dieser Strukturrahmen erlaubt im Folgenden eine Visualisierung und Einordnung der in der Literatur diskutierten Wirkungskanäle. Ihre potenziellen Wirkungsrichtungen und Einflussstärken in Abhängigkeit von der Veränderung der Eigentümermerkmale werden entsprechend ihrer Einordnung im Folgenden diskutiert. Zunächst werden nutzeninduzierende

---

<sup>12</sup> Vgl. dazu die Ausführungen in Abschnitt 1.

<sup>13</sup> Der Strukturrahmen ist der Systematisierung von JONES/KALMI (2010) angelehnt. Hierbei werden Effekte der genossenschaftlichen Mitgliedschaft auf die Performance von Genossenschaftsbanken in positive, negative und nicht signifikante Wirkungskanäle differenziert, vgl. JONES/KALMI (2010), S. 4.



Komponenten (vgl. Abschnitt 2.1) diskutiert, bevor kosteninduzierende Komponenten erläutert werden (vgl. Abschnitt 2.2).

## 2.1 Nutzeninduzierende Komponenten

Zunächst diskutieren AMESS/HOWCROFT (2001), FULTON (1999) und JONES/KALMI (2010), dass die mitgliederbezogenen Eigentümermerkmale von Genossenschaftsbanken mit der Schaffung einer loyalitäts- und vertrauensinduzierten *Transaktionsatmosphäre* einhergeht.<sup>14</sup> So bewerten JONES/KALMI (2010) diesen Aspekt positiv: „*Being a member and owner of the organization [...] increase customer commitment*“.<sup>15</sup> Eine nutzenstiftende Loyalität durch die Mitgliedschaft wird auch durch FULTON (1999) beschrieben: „*a long term benefit is obtained [...] when the members of the cooperative have some commitment to that organization [...]. If the members [...] had a high degree of trust in each other, then each would have some assurance that the cooperative would be patronized*“.<sup>16</sup> AMESS/HOWCROFT (2001) definieren die Mitgliedschaft ebenfalls als Mechanismus zur Generierung langfristiger Loyalität.<sup>17</sup> Die Quelle von individueller Loyalität wird dabei durch mitgliedschaftsbezogene Charakteristika definiert, bspw. demokratische Verantwortung und lokale Verankerung, die sich von den Charakteristika reiner Kundenbeziehungen abgrenzen.<sup>18</sup> Weiterhin fördert eine loyalitäts- und vertrauensinduzierte Transaktionsatmosphäre nutzenstiftende Transaktionen mit positiven ökonomischen Effekten aus Sicht der genossenschaftlichen Institutionen.<sup>19</sup> Somit ist zu erwarten, dass die Transaktionsatmosphäre einen positiven Nutzen der genossenschaftlichen Eigentümermerkmale darstellt. Der potenzielle Wirkungszusammenhang zwischen der Transaktionsatmosphäre und der Zusammensetzung bzw. der Größe der Eigentümerbasis wird in Abschnitt 3.1 erläutert.

---

<sup>14</sup> Vgl. JONES/KALMI (2010), S. 4; FULTON (1999), S. 422; AMESS/HOWCROFT (2001), S. 61.

<sup>15</sup> JONES/KALMI (2010), S. 4.

<sup>16</sup> FULTON (1999), S. 422 und COOK/ILIOPOULOS (2000), S. 335.

<sup>17</sup> Vgl. AMESS/HOWCROFT (2001), S. 62.

<sup>18</sup> Vgl. FULTON (1999), S. 419.

<sup>19</sup> Vgl. AMESS/HOWCROFT (2001), S. 61; LYONS/METHA (1997), S. 239; JAMES/SYKUTA (2005), S. 546 und für den Aspekt der Loyalität als Resultat der Eigentümersituation, vgl. PIERCE/RUBENFELD/MORGAN (1991), S. 140f.

Einen zweiten Nutzenaspekt stellen *Skalenvorteile* dar.<sup>20</sup> So argumentieren AMESS/HOWCROFT (2001), „*that larger UK credit unions are more [...] efficient as a result of economies of scale*“.<sup>21</sup> JONES/KALMI (2010) weisen nach, dass die Mitgliederzahl, Vermögenswerte sowie die Performance der Genossenschaftsbanken positiv miteinander korrelieren, so dass positive ökonomische Effekte mit einer steigenden Mitgliederzahl als Eigentümermerkmal einhergehen.<sup>22</sup> Auch MCKILLOP/FERGUSON/NESBITT (1997) und EMMONS/SCHMID (1999) weisen einen solchen Zusammenhang für Genossenschaftsbanken empirisch nach.<sup>23</sup> Die Ergebnisse implizieren, dass Genossenschaftsbanken mit einer steigenden Mitgliederzahl die Potenziale der nutzeninduzierenden Skalenvorteile heben können.<sup>24</sup> Die Nutzung von Skalenvorteilen stellt zwar keinen unternehmensspezifischen Sachverhalt für Genossenschaftsbanken dar, wirkt aber dennoch als positive Nutzenkomponente einer steigenden Mitgliederzahl.<sup>25</sup>

## 2.2 Kosteninduzierende Komponenten

In der Literatur, bspw. durch BONTEMPS/FULTON (2009), werden Governancekosten hauptsächlich in zwei Komponenten unterteilt, die *Koordinationskosten* der Entscheidungsfindung und die Kosten des *Monitoring*. „*The costs of ownership include the agency costs of controlling management and the cost of collective decision making*“.<sup>26</sup> Sie werden im Folgenden differenziert erläutert.<sup>27</sup>

---

<sup>20</sup> Skalenvorteile werden aus Abgrenzungsgründen unter den ‚*nutzeninduzierenden Komponenten*‘ behandelt, obgleich sie per Definition kostenbezogene Auswirkungen haben. Im Vergleich stellen sie aber keine Kostenvorteile der Governance von Genossenschaftsbanken, sondern operative Kostenvorteile dar. Im Zuge der ‚*kosteninduzierenden Komponenten*‘ werden jene Wirkungskanäle betrachtet, die Auswirkungen auf die Governancekosten von Genossenschaftsbanken haben. Zur Begriffserklärung von Skalenvorteilen, vgl. HARDES/UHLY (2007), S. 109.

<sup>21</sup> AMESS/HOWCROFT (2001), S. 62.

<sup>22</sup> Vgl. JONES/KALMI (2010), S. 7; JONES/JUSSILA/KALMI (2009), S. 6.

<sup>23</sup> Vgl. EMMONS/SCHMID (1999), S. 56; MCKILLOP/FERGUSON/NESBITT (1997), S. 535.

<sup>24</sup> Vgl. EMMONS/SCHMID (1999), S. 42; THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 93.

<sup>25</sup> Vgl. MCKILLOP/FERGUSON/NESBITT (1997), S. 530.

<sup>26</sup> BONTEMPS/FULTON (2009), S. 322f.

<sup>27</sup> Auf eine weitere Differenzierung der Kostenbestandteile wird aus Gründen der steigenden Komplexität verzichtet. So ist denkbar, dass die Kosten des Monitoring weiter in die Kosten des ‚*ownership loss*‘, den Kosten des *free-riding*-Verhaltens der Mitglieder sowie in die Kosten der Beseitigung von Ineffizienzen des Managements unterteilt werden, vgl. AMESS/HOWCROFT (2001), S. 62. Eine fehlende empirische Evidenz, welche isolierten Konse-

Die erste Komponente stellen die *Koordinationskosten* bzw. Konsenskosten dar. So argumentieren REBELO/CALDAS/MATULICH (2008): „*large memberships [...] alone dramatically increases [...] costs associated with decision making. [...] These characteristics militate against optimal cooperative performance*“.<sup>28</sup> Sie führen diesen Aspekt darauf zurück, dass die Einflusskosten einzelner Mitglieder in Bezug auf eine konkrete Entscheidungssituation steigen, wenn verschiedene Interessengruppen innerhalb der Eigentümerschaft existieren, welches die Eigentümerzusammensetzung als Bestandteil der Eigentümermerkmale berührt.<sup>29</sup> Die Entscheidungskosten erhöhen sich zusätzlich, wenn einzelne Mitglieder oder Mitgliedergruppen heterogene Präferenzen aufweisen.<sup>30</sup> BUCHANAN/TULLOCK (1989) führen diesen Aspekt mit Hilfe der ‚*Public-Choice-Theorie*‘,<sup>31</sup> speziell der Theorie der optimalen Kollektiv- bzw. Clubgröße, auf den Aspekt einer steigenden Anzahl von Entscheidungsalternativen durch die Heterogenität von Mitgliederpräferenzen zurück.<sup>32</sup> In Anlehnung daran diskutieren JONES/KALMI (2010): „*Another potential channel how increases in membership can have a negative impact [...] is that it increases diversity in member preferences and are likely to increase the cost of decision making*“.<sup>33</sup> In einer solchen Situation ist zu erwarten, dass konfligierende Zielvorstellungen unter der Annahme individueller Nutzenmaximierung einzelner Mitglieder und / oder Gruppen dazu führen, dass die Koordinationskosten zur Ineffizienz der Governance beitragen.<sup>34</sup>

Die zweite kosteninduzierende Komponente der Veränderung von Eigentümermerkmalen von Genossenschaftsbanken stellen die Kosten des *Monitoring* dar.<sup>35</sup> Dies stellt nach AMESS/HOWCROFT (2001) eine Konsequenz des ‚*ownership loss*‘ dar, wonach für ein eintretendes *n*-tes

---

quenzen diese Wirkungskanäle in Bezug auf die Governancekosten aufweisen, erschwert dabei eine differenzierte Betrachtung.

<sup>28</sup> REBELO/CALDAS/MATULICH (2008), S. 6.

<sup>29</sup> Vgl. dazu Abschnitt 1.

<sup>30</sup> Vgl. REBELO/CALDAS/MATULICH (2008), S. 7; EMMONS/SCHMID (1999), S. 45.

<sup>31</sup> Zu den Grundlagen der ‚*Public-Choice*‘-Theorie, vgl. ARROW (1963); BUCHANAN/TULLOCK (1989).

<sup>32</sup> Vgl. dazu auch HANSMANN (2000), S. 41f.

<sup>33</sup> JONES/KALMI (2010), S. 3.

<sup>34</sup> Vgl. REBELO/CALDAS/MATULICH (2008), S. 7; BONTEMS/FULTON (2009), S. 323.

<sup>35</sup> Vgl. BONTEMS/FULTON (2009), S. 322f.

Mitglied das institutionelle Eigentum sowie die Stimmrechtsanteile<sup>36</sup> aller anderen Mitglieder abnehmen.<sup>37</sup> Daraus resultiert einerseits das Problem fehlender Anreize und Effektivität der Kontrolle von Handlungen des Managements durch die Mitglieder und andererseits das Problem von *free-rider*-Verhalten<sup>38</sup> zwischen den Mitgliedern.<sup>39</sup> Diese können in ihrer Konsequenz zur Verschiebung von Kontrollmacht von den Mitgliedern hin zum Management führen.<sup>40</sup> Letztendlich besteht die Gefahr, dass das Management den entstehenden diskretionären Handlungsspielraum zur Erreichung einzelwirtschaftlicher Ziele opportunistisch ausnutzt.<sup>41</sup> Auf dieser Basis formulieren AMESS/HOWCROFT (2001) eine potenziell inhärente Ineffizienz der genossenschaftlichen Governance unter Berücksichtigung einer hohen Mitgliederzahl: „*There are severe agency problems with a dispersed ownership structure because it allows managers to behave in a way that is not necessarily in the owner’s best interests*“.<sup>42</sup>

Ein zentrales Problem der Konstellation zwischen Management und Mitgliedern stellen dabei Kontrollanreize dar. So besteht die Gefahr, dass aufgrund von hohen Informationskosten sowie fehlenden und / oder ineffizienten Mechanismen zur Überwachung die genossenschaftlichen Kontrollorgane, speziell der Aufsichtsrat bzw. die Vertreter- oder Generalversammlung, nicht in der Lage sind, die Handlungen des Managements adäquat und ausreichend zu bewerten.<sup>43</sup> Nach COOK (1995) verstärkt sich das Problem geringerer Kontrollanreize und höherer Monitoringkosten, wenn die Größe und Komplexität der Genossenschaft zunimmt.<sup>44</sup> Konkret wird dieser Zusammenhang durch GORTON/SCHMID (1999) formuliert: „*As the number of cooperative members increases, the costs of*

---

<sup>36</sup> So begründen einfache Stimmrechte nicht die Anreizstrukturen, die für optimale Investitions- und Kontrollentscheidungen der Mitglieder notwendig sind, vgl. REBELO/CALDAS/MATULICH (2008), S. 7.

<sup>37</sup> Vgl. AMESS/HOWCROFT (2001), S. 62.

<sup>38</sup> Das *free rider*-Verhalten, vgl. dazu FRITSCH/WEIN/EVERS (2005), S. 99ff., wird im Falle der Genossenschaften nach AMESS/HOWCROFT (2001) als Problem der Charakteristika der Eigentümerstruktur definiert: „*Free-riding is [...] a problem [...], where members expect each other to be performing the monitoring function*“, vgl. AMESS/HOWCROFT (2001), S. 63.

<sup>39</sup> Vgl. FULTON (1999), S. 421; EMMONS/SCHMID (1999), S. 45; AMESS/HOWCROFT (2001), S. 63; CORNFORTH (2004), S. 11f.; GORTON/SCHMID (1999), S. 120; COOK/ILIOPOULOS (2000), S. 336; COOK (1995), S. 1156.

<sup>40</sup> Vgl. EDWARDS/NIBLER (2000), S. 239f.

<sup>41</sup> Vgl. AMESS/HOWCROFT (2001), S. 63.

<sup>42</sup> AMESS/HOWCROFT (2001), S. 62.

<sup>43</sup> Vgl. COOK (1995), S. 1157.

<sup>44</sup> Vgl. COOK (1995), S. 1157.

*monitoring rise [...]. The higher the number of cooperative members, the lower the intensity of monitoring“<sup>45</sup>*

### 2.3 Zusammenfassende Übersicht

Nach der Erläuterung der wesentlichen in der Literatur diskutierten Wirkungskanäle einer Veränderung von Eigentümermerkmalen in Genossenschaftsbanken, wird im Folgenden eine zusammenfassende Visualisierung vorgenommen (vgl. Tabelle 1).

Es werden demnach in der Folgenden Untersuchung die Transaktionsatmosphäre [TRA] sowie die Skalenvorteile [SKA] als nutzeninduzierende Wirkungskanäle der Governance von Genossenschaftsbanken berücksichtigt. Als kosteninduzierende Bestandteile werden die Koordinations- [KOS] und Monitoringkosten [MON] betrachtet. Für eine weiterführende Diskussion der Wirkungskanäle wird auf die angegebene Literatur verwiesen. Im weiteren Verlauf der Analyse wird auf Basis des aktuellen Forschungsstands der konzeptionelle Bezugsrahmen der Untersuchung erläutert (vgl. Abschnitt 3).

## 3 Konzeptioneller Bezugsrahmen der Untersuchung

Aus den skizzierten Wirkungskanälen, welche im Zusammenhang der Veränderung von Eigentümermerkmalen<sup>46</sup> in Genossenschaftsbanken aus der Literatur ermittelt wurden, lässt sich ein Spannungsfeld zwischen nutzen- und kosteninduzierenden Effekten ermitteln. Mit Bezug auf die Wirkung von Skalenvorteilen und Koordinations- und Monitoringkosten formulieren AMESS/HOWCROFT (2001) einen solchen gegensätzlichen Zusammenhang: *„credit unions can exploit economies of scale, this is countered by such limits [...] from expanding beyond their informational optimal size“<sup>47</sup>*. Abstrahiert man von weiteren potenziellen Ein-

---

<sup>45</sup> GORTON/SCHMID (1999), S. 123. RASMUSEN (1988) beschreibt weiterführend, dass überhaupt keine mitgliederseitigen Kontrollhandlungen existieren und die individuelle Nutzenmaximierung des Managements lediglich durch gesetzliche und statutarische Rechte begrenzt wird, vgl. RASMUSEN (1988), S. 2f.

<sup>46</sup> Im Folgenden wird der Fokus der Untersuchung auf die Mitgliederzahl als Indikator für eine Veränderung der Eigentümermerkmale gelegt. Dies ist gerechtfertigt, da die diskutierten Wirkungskanäle sich stets auf die Zahl der Eigentümer zurückführen oder zumindest teilweise erklären lassen., obgleich sie auch andere Eigentümermerkmale, wie bspw. konfligierende Zielvorstellungen und Verfügungsrechtsstrukturen, berühren.

<sup>47</sup> AMESS/HOWCROFT (2001), S. 64.

flussfaktoren<sup>48</sup>, so lässt sich die Effizienz der genossenschaftlichen Governance<sup>49</sup> bei einer steigenden Mitgliederzahl anhand eines mikroökonomischen Effizienzkriteriums<sup>50</sup> ableiten, welches die skizzierten Kosten- und Nutzeneffekte abbildet.

|        | Komponente             | Notation | Quellen  |
|--------|------------------------|----------|--|
| Nutzen | Transaktionsatmosphäre | [TRA]    | AMESS/HOWCROFT (2001); FULTON (1999); LYONS/METHA (1997); JAMES/SYKUTA (2005); JONES/KALMI (2010); COOK/ILIOPOULOS (2000).                                       |
|        | Skalenvorteile         | [SKA]    | AMESS/HOWCROFT (2001); JONES/KALMI (2010); MCKILLOP/FERGUSON/NESBITT (1997); JONES/JUSSILA/KALMI (2009); EMMONS/SCHMID (1999).                                   |
| Kosten | Koordinationskosten    | [KOS]    | REBELO/CALDAS/MATULICH (2008); HANSMANN (2000); JONES/KALMI (2010); BONTEMS/FULTON (2009); EMMONS/SCHMID (1999).   |
|        | Kosten des Monitoring  | [MON]    | BONTEMS/FULTON (2009); AMESS/HOWCROFT (2001); EDWARDS/NIBLER (2000); FULTON (1999); CORNFORTH (2004); GORTON/SCHMID (1999); COOK/ILIOPOULOS (2000), COOK (1995). |

Tabelle 1: Wirkungskanäle der Eigentümerstruktur

Dafür wird zunächst die Nutzenfunktion in Abhängigkeit der Mitgliederzahl aus den Wirkungskanälen hergeleitet (vgl. Abschnitt 3.1). Analog zu dieser Vorgehensweise, wird die Kostenfunktion ermittelt (vgl. Abschnitt 3.2).

<sup>48</sup> Vgl. dazu auch die ‚Grenzen der Untersuchung‘ in Abschnitt 4.2.

<sup>49</sup> Zur Effizienz als Zielgröße der Genossenschaft, vgl. BONTEMS/FULTON (2009), S. 323 und die Ausführungen in Abschnitt 1.

<sup>50</sup> Das Instrument der vorliegenden Analyse stellt die Marginalanalyse dar, vgl. HOMANN/SUCHANEK (2005), S. 62ff.

### 3.1 Nutzenfunktion in Abhängigkeit von der Mitgliederzahl

Entsprechend der Problemstellung wird zunächst eine *Nutzenfunktion* aus Perspektive der genossenschaftlichen Primärbanken in Abhängigkeit der Mitgliederzahl aufgestellt. Sie bildet die positiven Effekte für Genossenschaftsbanken ab, die durch die Mitgliederzahl impliziert sind. In Anlehnung an die Ausführungen in Abschnitt 2.1 wird die Funktion durch den Nutzen der Transaktionsatmosphäre  $u^{TRA}$  sowie durch die Skalenvorteile  $u^{SKA}$  determiniert.

Im Falle der Skalenvorteile [SKA] ist zu erwarten, dass die positiven ökonomischen Effekte mit steigender Mitgliederzahl zunehmen, allerdings mit abnehmendem Grenznutzen.<sup>51</sup> Die loyalitäts- und vertrauensbasierte Transaktionsatmosphäre [TRA] wird vor allem auf die Mitgliedschaft selbst und die simultane Leistungspartner- und Eigentümerfunktion (Identitätsprinzip) der Mitglieder zurückgeführt.<sup>52</sup> Demnach erfahren Genossenschaftsbanken einen organisationalen Nutzen durch das höhere Commitment der Mitglieder gegenüber den Primärinstitutionen. Es ist anzunehmen, dass sie einen fixierten Nutzenbestandteil der genossenschaftlichen Governance darstellt, der *per se* durch den rechtsformspezifischen Aspekt des Identitätsprinzips impliziert ist und dadurch nicht durch den Aus- bzw. Beitritt eines  $n$ -ten (marginalen) Mitglieds verändert wird.

Zusammenfassend lässt sich daher der Gesamtnutzen  $u^{GES}$  der Mitgliederzahl für eine Genossenschaftsbank  $i$  als additive Funktion der nutzeninduzierenden Komponenten der *Transaktionsatmosphäre* [TRA] sowie der *Größenvorteile* [SKA] darstellen (vgl. Abbildung 1).

$$u_i^{GES} = f(u_i) = u_i^{TRA} + u_i^{SKA}$$

---

<sup>51</sup> Dieser Zusammenhang kann auch als abnehmender Skalenertrag interpretiert werden, vgl. STEVEN (2007), S. 51. In der vorliegenden Arbeit wird ein monoton steigender Nutzen der Skalenvorteile angenommen, vgl. EMMONS/SCHMID (1999), S. 56, wobei weitere bzw. alternative Verläufe der Nutzenkurve denkbar sind.

<sup>52</sup> Vgl. JONES/KALMI (2010), S. 2; FULTON (1999), S. 422; AMESS/HOWCROFT (2001), S. 62.

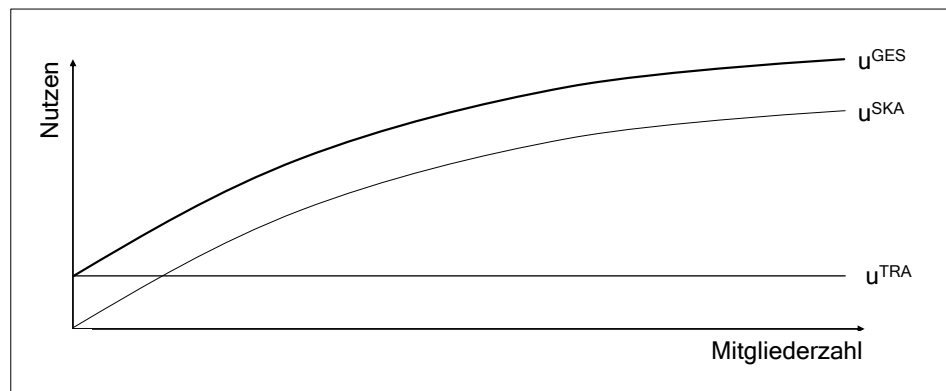


Abbildung 1: Nutzenfunktion in Abhängigkeit von der Mitgliederzahl

### 3.2 Kostenfunktion in Abhängigkeit der Mitgliederzahl

In Anlehnung an die Vorgehensweise lässt sich auch eine entsprechende *Kostenfunktion* aus Sicht der Genossenschaftsbanken ableiten. Sie skizziert die negativen Folgen einer steigenden Mitgliederzahl auf die Effizienz der genossenschaftlichen Governance. In Rückgriff auf die Argumentationen in Abschnitt 2.2 wird sie durch die Koordinationskosten  $k^{KOS}$  sowie die Kosten des Monitoring  $k^{MON}$  determiniert.

Im Falle der Koordinationskosten [KOS] ist zu erwarten, dass die negativen Wirkungen mit einer steigenden Mitgliederzahl exponentiell zunehmen. Dieser Zusammenhang lässt sich anhand der Zahl von Netzwerkverbindungen der Mitgliederbasis aufzeigen. Die Präferenzen eines  $n$ -ten Mitglieds müssen dabei - vereinfacht skizziert - mit den Präferenzen aller anderen Mitglieder in einer Entscheidungssituation abgeglichen werden. Die Zahl der Netzwerkverknüpfungen für eine Mitgliederbasis nimmt dabei für jedes weitere  $n$ -te Mitglied exponentiell zu und damit auch - analog zu den Ausführungen von REBELO/CALDAS/MATULICH (2008) - die Kosten der Entscheidungsfindung.<sup>53</sup>

Den Ausführungen von GORTON/SCHMID (1999) und COOK (1995) folgend, lässt sich hinsichtlich der Kosten des Monitoring [MON] ebenfalls ein steigender Kurvenverlauf annehmen.<sup>54</sup> AMESS/HOWCROFT (2001)

<sup>53</sup> Vgl. REBELO/CALDAS/MATULICH (2008), S. 6.

<sup>54</sup> Vgl. GORTON/SCHMID (1999), S. 123; COOK (1995), S. 1157 und Abschnitt 2.2.



argumentieren in Bezug auf die Kosten des Monitoring, dass Genossenschaften mit einer geringeren Mitgliederbasis hinsichtlich mitgliederbezogener Kontroll- und Überwachungshandlungen effizienter agieren können als mitgliederstarke Genossenschaften.<sup>55</sup> Demnach steigt der kontrollbezogene Effizienzverlust der Governance - ausgedrückt in Form organisationaler Kosten - mit zunehmender Mitgliederzahl an, speziell durch eine geringere Intensität des Monitoring der Mitglieder und eines steigenden diskretionären Handlungsspielraums des Managements. In der Literatur wird dieser Zusammenhang oftmals als  $1/n$ -Problem diskutiert.<sup>56</sup> Aus Mitgliedersicht nimmt daher der individuelle Nutzen der Kontrolle und des Monitoring für jedes zusätzliche Mitglied ab. Im Umkehrschluss bedeutet dies aus Perspektive der Genossenschaftsbanken, dass mit steigender Mitgliederzahl auch die Kosten des Monitoring zunehmen. Sie ergeben sich aus der Gesamtheit der informationsbezogenen Such- und Verarbeitungskosten, die zur Beseitigung von potenziellen Ineffizienzen des Managements notwendig sind.<sup>57</sup>

Zusammenfassend lassen sich die Governancekosten  $k^{GES}$  der zunehmenden Mitgliederzahl einer Genossenschaftsbank  $i$  - analog zur Nutzenfunktion - als additive Kostenfunktion spezifizieren (vgl. Abbildung 2). Sie bestehen aus den Komponenten der *Koordinationskosten* [KOS] sowie den Kosten des *Monitoring* [MON].

$$k_i^{GES} = f(k_i) = k_i^{KOS} + k_i^{MON}$$

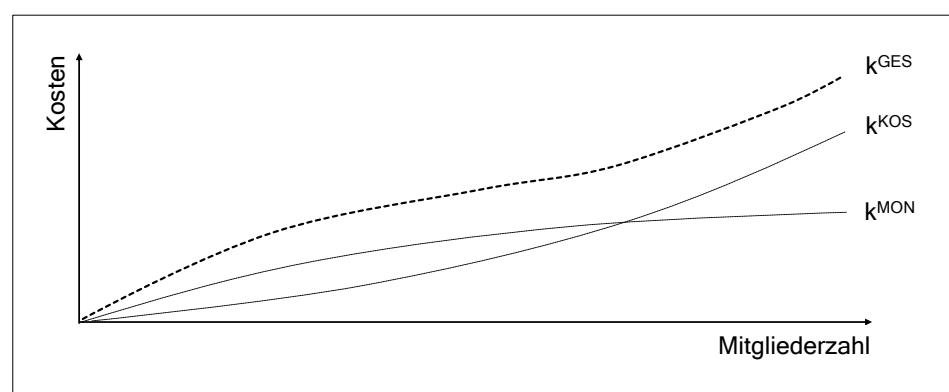


Abbildung 2: Kostenfunktion in Abhängigkeit von der Mitgliederzahl

<sup>55</sup> Vgl. AMESS/HOWCROFT (2001), S. 63.

<sup>56</sup> Vgl. dazu bspw. AMESS/HOWCROFT (2001), S. 63.

<sup>57</sup> Vgl. COOK (1995), S. 1157.

## 4 Ergebnisse und theoretische Implikationen

Die Ergebnisse und theoretischen Implikationen werden im Folgenden zunächst allgemein für den Bezugsrahmen entwickelt (vgl. Abschnitt 4.1). Anschließend werden die Ergebnisse im Sinne von Handlungsempfehlungen für Genossenschaftsbanken ausgewertet (vgl. Abschnitt 4.2). Schlussendlich werden die Grenzen der Untersuchung vorgestellt (vgl. Abschnitt 4.3), die eine Einordnung der Ergebnisse in Bezug auf ihren Erklärungsgehalt ermöglichen.

### 4.1 Marginalbetrachtung und Ergebnisse

Die integrative Betrachtung von kosten- und nutzeninduzierenden Komponenten der Veränderung von Eigentümermerkmalen, speziell die Betrachtung der diesbezüglichen Kosten- und Nutzenfunktionen, erlaubt die Ableitung der optimalen Mitgliederzahl von Genossenschaften unter Berücksichtigung der in Abschnitt 2 diskutierten Wirkungskanäle. Die effiziente Konfiguration der Governance lässt sich durch die Marginalbetrachtung von Grenznutzen- und Grenzkosten ablesen (vgl. Abbildung 3).

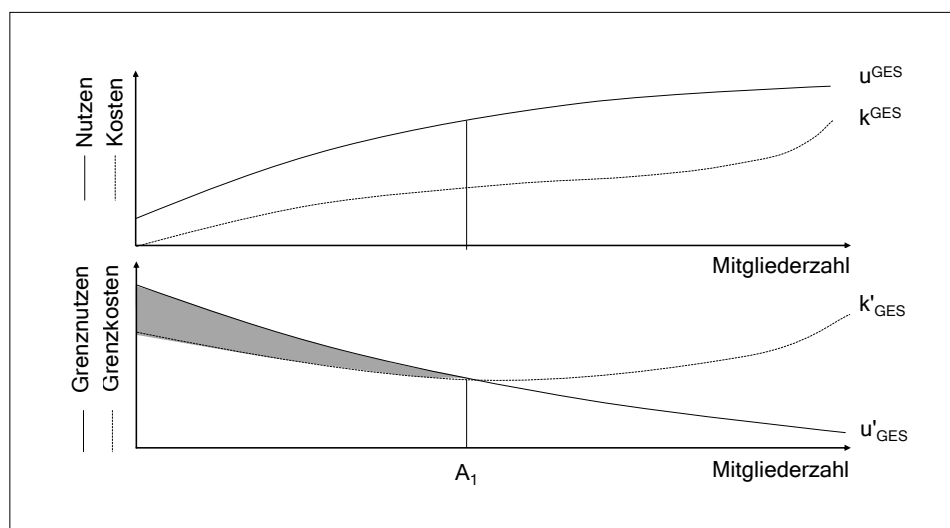


Abbildung 3: Marginalbetrachtung der Wirkungskanäle

Die optimale Mitgliederzahl einer Genossenschaftsbank ist demnach am Schnittpunkt der Grenzkosten- und Grenznutzenkurve ( $A_1$ ) erreicht. Ein genossenschaftliches Management, welches die organisationale Effizienz maximiert, wählt eine Mitgliederzahl  $A_1$ . Der Schnittpunkt trennt ineffiziente Konfigurationen der Governance mit steigendem Nutzenüber-

hang ( $A_1$ -linksseitig)<sup>58</sup> von ineffizienten Konfigurationen mit sinkendem Nutzenüberhang ( $A_1$ -rechtsseitig). Im Falle einer hohen Mitgliederzahl würden die Governancekosten den organisationalen Nutzen überkompensieren (vgl. Abbildung 3).<sup>59</sup>

Die Ergebnisse zeigen zunächst auf, dass unter Berücksichtigung der kosten- und nutzeninduzierenden Variablenstruktur eine optimale Mitgliederzahl in Genossenschaftsbanken bzw. eine effiziente Konfiguration der Eigentümerstruktur im Sinne AMESS/HOWCROFT (2001) existiert.<sup>60</sup> Eine erste Handlungsempfehlung für das Mitgliedermanagement von Genossenschaftsbanken ist in diesem Falle, dass zur Hebung der Potenziale der genossenschaftlichen Corporate Governance eine optimale Mitgliederzahl unter Berücksichtigung der eigenen konstituierenden Faktoren zu ermitteln ist.<sup>61</sup>

Die Analyserahmen macht zudem deutlich, dass eine Zunahme der Mitgliederzahl von Genossenschaftsbanken dann organisationale Effizienz begründen kann, wenn eine Optimierung von Nutzen- bzw. Kostenkomponenten möglich ist. Wird von der Transaktionskostenatmosphäre als fixiertem Nutzenbestandteil abstrahiert, so ist eine breitere Mitgliederbasis effizient, wenn die Hebung von Skalenvorteilen verstärkt und / oder die Koordinationsfähigkeit zwischen den Mitgliedern und die Kontrollfähigkeit der Beziehung von Mitgliedern und Management durch institutionelle Mechanismen verbessert wird. Dies bestätigen bspw. auch EDWARDS/NIBLER (2000): „*A good corporate governance system reduces [...] information asymmetries and eases monitoring, thereby unlocking profitable gains*“.<sup>62</sup>

Im Ergebnis würde dies eine Verschiebung der Kosten- und / oder Nutzenkurven mit dem neuen Schnittpunkt  $A_2$  implizieren. Demnach wäre eine breitere Mitgliederbasis als im Schnittpunkt  $A_1$  effizient, wobei sich auch der Bereich positiver, obgleich ineffizienter Konfigurationen mit

---

<sup>58</sup> In der Abbildung ist die positive Konfiguration grau markiert.

<sup>59</sup> Im Gegensatz zum Effizienzbegriff, welcher in Abschnitt 1 diskutiert wird, stellt die Effizienzbegriff im Zuge der Marginalanalyse einen eng abgegrenzten Indikator der Wirtschaftlichkeit in Form der Kosten-Nutzen-Relation dar. Beide Konzepte widersprechen sich zwar nicht, sind aber unter Berücksichtigung des argumentativen Erklärungsgehalts zu differenzieren.

<sup>60</sup> Vgl. AMESS/HOWCROFT (2001), S. 64.

<sup>61</sup> Vgl. dazu die Einschränkungen in Abschnitt 5.

<sup>62</sup> EDWARDS/NIBLER (2000), S. 239.

steigendem Nutzenüberhang der Governance von Genossenschaftsbanken erweitert (vgl. Abbildung 4).

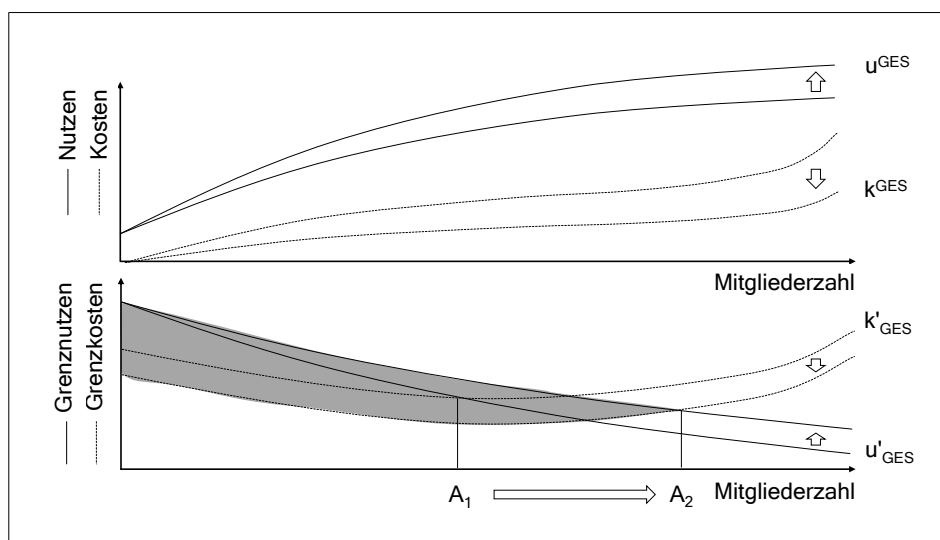


Abbildung 4: Effizienz der Governance

Die Ergebnisse machen eine Ableitung von potenziellen Handlungsempfehlungen für das Mitgliedermanagement von Genossenschaftsbanken möglich. Diese werden im Folgenden diskutiert (vgl. Abschnitt 4.2).

## 4.2 Handlungsempfehlungen für Genossenschaftsbanken

Die Volksbanken und Raiffeisenbanken in Deutschland bieten sich für die Ableitung von Handlungsempfehlungen als Ergebnis der Marginalanalyse aus Abschnitt 4.1 besonders an. Dies lässt sich zunächst auf die durchschnittliche Größe der Genossenschaftsbanken zurückführen. So sind im Dezember 2011 insgesamt mehr als 17 Millionen Personen Mitglied einer der 1.121 genossenschaftlichen Primärbanken in Deutschland.<sup>63</sup> Dies impliziert, dass sich im Schnitt mehr als 15.000 Mitglieder an den regionalen Genossenschaftsbanken beteiligen. Demnach besteht die Gefahr, dass sich die deutschen Primärbanken mit den negativen Implikationen einer breiten Mitgliederbasis im Sinne von AMESS/HOWCROFT (2001) und GORTON/SCHMID (1999) konfrontiert sehen.<sup>64</sup> Demgegenüber bestehen aber auch Nutzenpotenziale, wie sie in Abschnitt 2.1 diskutiert werden. Beide Wirkungspotenziale und Implikationen lassen sich auch für den Fall der deutschen Genossenschaftsbanken

<sup>63</sup> Vgl. BVR (2012), S. 1.

<sup>64</sup> Vgl. AMESS/HOWCROFT (2001), S. 62; GORTON/SCHMID (1999), S. 123

ken empirisch skizzieren. Zunächst werden die Koordinations- und Monitoringkosten betrachtet, anschließend die Skalenvorteile als nutzeninduzierender Wirkungskanal.<sup>65</sup>

### *Koordinations- und Monitoringkosten*

So besteht exemplarisch nur eine geringe Partizipation der Mitglieder an der gemeinsamen Willensbildung in Genossenschaftsbanken. Untersuchungen von FISCHER (2011) sowie eine umfassende Mitgliederbefragung von Genossenschaftsbanken des Instituts für Genossenschaftswesen zwischen Januar und Februar 2012 zeigen, dass sowohl aus Mitgliederperspektive als auch aus Sicht des genossenschaftlichen Managements die Wirkung und das Ausmaß der Mitgliederpartizipation tendenziell gering ausgeprägt sind.<sup>66</sup> Für die Skizzierung der Mitgliederpartizipation [PAR] werden die folgenden Indikatoren verwendet (vgl. Tabelle 2).

| Notation | Indikator   | Quelle                   |
|----------|---|--------------------------|
| PAR_1    | Nehmen Sie an General- oder Vertreterversammlungen teil bzw. wählen Sie Vertreter?  | BÖTTIGER (2009), S. 265. |
| PAR_2    | Durch die Beteiligung an Ihrer Genossenschaftsbank haben Sie [Mitglieder] die Möglichkeit, bei bestimmten betrieblichen Entscheidungen mitzubestimmen. Wie schätzen Sie das Ausmaß Ihrer eigenen Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte ein? | BÖTTIGER (2009), S. 66.  |
| PAR_3    | Die Mitglieder bilden eine wichtige Interessengruppe [...]. Wie beurteilen Sie [Vorstände] die Wirksamkeit von deren Einflussnahmemöglichkeiten auf die Geschäftspolitik?   | FISCHER (2011), S. 156.  |

Tabelle 2: Indikatoren der Mitgliederpartizipation

<sup>65</sup> Die Transaktionsatmosphäre wird aufgrund der Annahme aus Abschnitt 3.1 nicht weiter betrachtet.

<sup>66</sup> Vgl. FISCHER (2011), S. 156. Die (unveröffentlichten) Ergebnisse der Mitgliederbefragung des Instituts für Genossenschaftswesen werden im Zuge einer umfassenden theoretischen Aufarbeitung der Mitgliederorientierung verwertet. Zu den Grundlagen des MemberValue als theoretischem Bezugsrahmen der Untersuchung sowie den Hypothesen, vgl. THEURL (2002); THEURL (2005); TSCHÖPEL (2011).

Die Ergebnisse zeigen, dass insgesamt 60,1 Prozent der Mitglieder nicht ihre Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte ausüben und nicht an der General- oder Vertreterversammlung bzw. den diesbezüglichen Wahlen teilnehmen. Nur 19,9 Prozent der Mitglieder nehmen dagegen am Prozess der gemeinsamen Willensbildung teil.

Aus Mitgliederperspektive schätzen 70,5 Prozent der Befragten das Ausmaß ihrer Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte gering oder sehr gering ein. Die Kontrollbemühungen der Mitglieder zeichnen sich in ihrer Konsequenz, ausgedrückt durch die Wirksamkeit der Einflussnahme auf die Geschäftspolitik, durch eine mittlere bis fehlende Wirksamkeit aus. Sie wird nur in 24,7 Prozent der Fälle als hoch bzw. sehr hoch eingestuft, während 73,4 Prozent der Führungskräfte eine mittlere bis fehlende Wirksamkeit postulieren (vgl. Tabelle 3).

Die Kontrollmacht scheint daher im überwiegenden Fall beim Vorstand zu liegen. Diese Ansicht wird weitgehend auch in der Literatur geteilt.<sup>67</sup> Das Argument kann teilweise im Hinblick auf die Wirksamkeit der Aufsichtsratskontrolle entkräftet werden. So liegt eine mittlere bis hohe Wirksamkeit der Kontrolle durch den Aufsichtsrat vor, die den Vorstand unter Berücksichtigung der Eigentümerinteressen kontrolliert. Somit ist eine mittelbare und wirksame Kontrollwirkung der Mitgliederbasis zu postulieren.

Es kann demnach konstatiert werden, dass im genossenschaftlichen Bankensektor Voraussetzungen für Optimierungspotenziale der kosteninduzierenden Wirkungskanäle der Corporate Governance gegeben sind. Demnach sind nationale Genossenschaftsbanken durch eine relativ geringe Partizipation und Kontrollwirkung ihrer Mitglieder gekennzeichnet. Dies kann dazu führen, dass nicht gehobene Effizienzpotenziale, speziell in mitgliederstarken Genossenschaftsbanken, existieren. Für eine Steigerung der organisationalen Effizienz muss das mitgliederorientierte Management von Genossenschaftsbanken daran ansetzen, wie es in Abschnitt 4.1 konzeptionell diskutiert wurde.

---

<sup>67</sup> Vgl. bspw. PEEMÖLLER (2005), S. 39f.; FISCHER (2011), S. 150.

| PAR_1  | Anzahl    |           |           | [%]        |           |           | [% <sub>b</sub> ] |
|--|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-------------------|
| Ich nehme an General- oder Vertreterversammlungen teil bzw. wähle Vertreter.           |           |           |           |            |           |           |                   |
| Ja   | 447       |           |           | 18,9       |           |           | 19,9              |
| gelegentlich   | 451       |           |           | 19,0       |           |           | 20,1              |
| Nein   | 1.350     |           |           | 56,9       |           |           | 60,1              |
| keine Antwort  | 123       |           |           | 5,2        |           |           | -                 |
| Insgesamt  | 2.371     |           |           | 100        |           |           | 100               |
| PAR_2  | Anzahl    |           |           | [%]        |           |           | [% <sub>b</sub> ] |
| Ich schätze das Ausmaß meiner eigenen Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte [...] ein? |           |           |           |            |           |           |                   |
| sehr groß  | 17        |           |           | 0,7        |           |           | 0,7               |
| groß   | 113       |           |           | 4,8        |           |           | 4,9               |
| mittelmäßig  | 545       |           |           | 23         |           |           | 23,9              |
| gering   | 933       |           |           | 39,4       |           |           | 40,9              |
| sehr gering  | 676       |           |           | 28,5       |           |           | 29,6              |
| keine Antwort  | 87        |           |           | 3,7        |           |           | -                 |
| Insgesamt  | 2.371     |           |           | 100        |           |           | 100               |
| PAR_3  | Anzahl    |           |           | [%]        |           |           |                   |
| Wirksamkeit der Einflussnahme. <sup>68</sup>   | <b>GV</b> | <b>VV</b> | <b>AR</b> | <b>GV</b>  | <b>VV</b> | <b>AR</b> |                   |
| sehr hohe Wirksamkeit  | 3         | 1         | 16        | 3,9        | 1,2       | 16,3      |                   |
| hohe Wirksamkeit   | 16        | 28        | 48        | 20,8       | 32,9      | 49,0      |                   |
| mittlere Wirksamkeit   | 30        | 31        | 26        | 39,0       | 36,5      | 26,5      |                   |
| geringe Wirksamkeit  | 21        | 21        | 7         | 27,3       | 24,7      | 7,1       |                   |
| keine Wirksamkeit  | 7         | 4         | 1         | 9,1        | 4,7       | 1,0       |                   |
| Insgesamt  | <b>77</b> | <b>85</b> | <b>98</b> | <b>100</b> |           |           |                   |

Tabelle 3: Ergebnisse der Mitgliederpartizipation

Eine erste Handlungsempfehlung zur Senkung der Governancekosten, speziell der Koordinationskosten einer breiten Mitgliederbasis, ist die zieladäquate Vorbereitung von Entscheidungssituationen. So beschreibt THEURL (2010): „Eine effiziente Vorbereitung und Moderation des Entscheidungsfindungsprozesses durch die genossenschaftlichen Funktionsträger und Gremien zählt [...] zu den Erfolgsfaktoren“.<sup>69</sup> Exemplarisch lässt sich hier die Reduzierung von Entscheidungsalternativen im Vorfeld der konkreten Entscheidungssituation nennen. Im Idealfall handelt es sich bei den Entscheidungen um Zu- oder Abstimmungsentscheidun-

<sup>68</sup> Vgl. FISCHER (2011), S. 158. [GV] codiert die Generalversammlung, [VV] die Vertreterversammlung und [AR] codiert den Aufsichtsrat der Genossenschaftsbanken.

<sup>69</sup> THEURL (2010), S. 83.

gen, die einer vereinfachten Präferenzstruktur der Mitglieder entspricht. Zur Senkung von Koordinationskosten trägt auch die regelmäßige Erhebung von Mitgliederpräferenzen<sup>70</sup> bei. So können Präferenzunterschiede bereits im Zuge der Entwicklung von Entscheidungssituationen aus Perspektive der Genossenschaftsbanken bewertet werden und Zielkonflikte durch gezielte Moderationsaktivitäten vermindert werden.

Die zweite kosteninduzierende Komponente der Governance, die Kosten des Monitoring, können primär durch die Entscheidungstransparenz des Managements verringert werden. Je mehr die Mitglieder über zielführende Informationen bezüglich der Handlungen und Entscheidungen des Managements verfügen, desto höher ist auch ihr Anreiz, an der Eigentümerkontrolle mitzuwirken. Eine zweite Handlungsempfehlung lässt sich durch die faktische Konzentration von Verfügungsrechten begründen. So ist der Nutzen der Mitgliederkontrolle in basisdemokratischen Entscheidungsprozessen aufgrund der verwässerten originären Verfügungsrechtsstruktur gering. Im Falle von Vertreterversammlungen ist das faktische Verfügungsrecht eines Vertreters höher, als jenes eines originären Mitglieds, da die Zahl von Entscheidungsträgern geringer ist als die Zahl der Mitglieder. Auch der Kontrollanreiz wäre in diesem Falle ausgeprägter. Eine Möglichkeit zur Steigerung der Kontrollanreize und zur Senkung der Kosten des Monitoring unter Berücksichtigung basisdemokratischer Prinzipien der Genossenschaftsbanken wären in diesem Falle Bezirkswahlverfahren, wie es bspw. die VR-BANK NORDEIFEL EG verfolgt.<sup>71</sup> Dies erlaubt, dass einerseits konzentrierte Verfügungsstrukturen in Bezug auf die Kontrolle des Managements (Vertreter) existieren, gleichzeitig aber auch eine faktische Konzentration von Verfügungsrechten der Mitglieder in jeweils regional abgegrenzten Bezirken im Zuge der Vertreterwahl. Hierdurch können Kontrollanreize entwickelt und so den negativen ökonomischen Implikationen, bspw. dem *free-rider*-Verhalten begegnet werden.

### *Skalenvorteile*

Die Existenz von Skalenvorteilen als Konsequenz einer breiteren Mitgliederbasis kann in Bezug auf eine Teilstichprobe der genossenschaftlichen Bankenstruktur in Deutschland vorläufig bestätigt werden. So ergibt sich für den Zusammenhang des Kostenstrukturen und Mitglieder-

---

<sup>70</sup> Vgl. dazu FISCHER (2012), S. 185.

<sup>71</sup> Vgl. PROFIPRESS (2012).



zahlen von 189 regionalen Genossenschaftsbanken im Verbandsgebiet des Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverband e.V. ein steigender Kostenverlauf mit abnehmenden Grenzkosten ( $R^2 = 0,686$ ) in Abhängigkeit einer steigenden Mitgliederzahl. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass für eine steigende Mitgliederzahl die Skalenvorteile mit abnehmendem Grenznutzen zunehmen, wie es AMESS/HOWCROFT (2001), JONES/KALMI (2010), MCKILLOP/FERGUSON/NESBITT (1997) UND EMMONS/SCHMID (1999) für unterschiedliche Untersuchungssets bestätigen (vgl. Abbildung 5). Es kann demnach davon ausgegangen werden, dass die Wettbewerbsfähigkeit nationaler Genossenschaftsbanken positiv von einer breiten Mitgliederbasis beeinflusst wird.

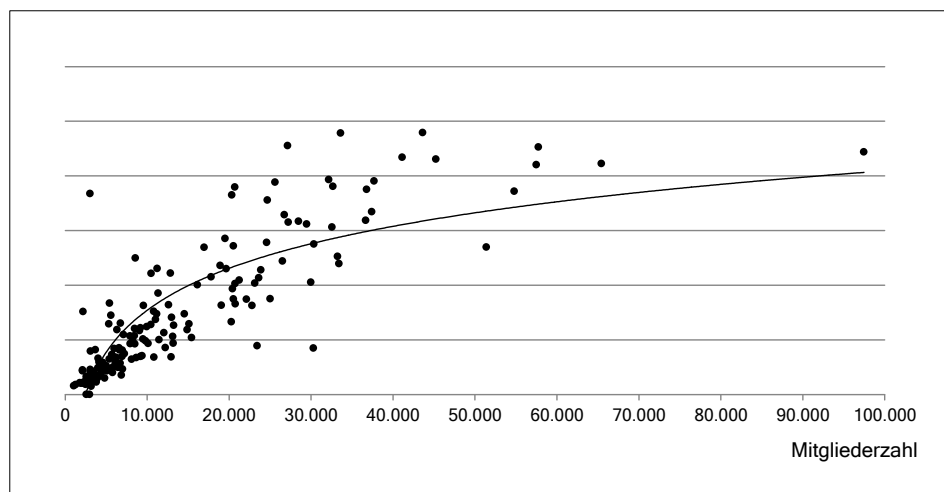


Abbildung 5: Verlauf der Kostendegression

Die Analyse und die Ergebnissen zeigen dagegen nicht auf, ob weitere Potenziale in Bezug auf die Skalenvorteile der Wertschöpfung von Genossenschaftsbanken bestehen. Grundsätzlich stellt die Hebung von Skalenvorteilen eine bestehende Strategieausprägung im bankbetrieblichen Primärbankensektor dar. Dies ist vor dem Hintergrund der vorliegenden Analyse als empfehlenswerte Handlungsalternative zu bewerten und zu bestätigen. Exemplarisch lassen sich das betriebliche Outsourcing<sup>72</sup>, Kooperationen oder auch Fusionen als Instrumente der Realisierung von Skalenvorteilen nennen.

Die dargestellten Ergebnisse und Handlungsempfehlungen sind vor dem Hintergrund eines restriktiven Untersuchungsrahmens zu relativieren.

<sup>72</sup> Vgl. bspw. SPANAU (2011).

Die *Grenzen der Untersuchung* werden im Folgenden skizziert (vgl. Abschnitt 4.3).

### 4.3 Grenzen der Untersuchung

Die *Grenzen der Untersuchung* werden vor allem durch das bestehende Variablenset bestimmt. In der Analyse wird bis auf die Skalenvorteile, die Transaktionsatmosphäre sowie die Koordinations- und Monitoringkosten von sämtlichen exogenen und endogenen Einflussvariablen abstrahiert. Es ist zu erwarten, dass weitere Einflussfaktoren auf die organisationale Effizienz der Genossenschaftsbanken wirken, bspw. die institutionelle Stabilität.<sup>73</sup>

Potenzielle Interdependenzen zwischen den einzelnen Komponenten stellen eine weitere Restriktion des Analyserahmens dar. Die Nutzen- und Kostenfunktionen wurden additiv aufgestellt, so dass zwischen den einzelnen Komponenten keine Interdependenzen existieren.<sup>74</sup> Diese für Analysezwecke vertretbare Annahme ist in der praktischen Beobachtung diskutabel. So ist exemplarisch zu erwarten, dass hohe Koordinationskosten im Zuge der Interessenangleichung negativ mit einer vertrauensbasierten Transaktionsatmosphäre korrelieren.<sup>75</sup>

Eine weitere Annahme ist, dass die zunehmende Verwässerung der Eigentümerstruktur immer mit einer inkonsistenten Konfiguration der genossenschaftlichen Governance einhergeht.<sup>76</sup> Wie in Abbildung 3 skizziert, würden die Governancekosten den organisationalen Nutzen bei einer hohen Mitgliederzahl übersteigen. Die Annahme würde in der Realität dazu führen, dass mitgliederstarke Genossenschaftsbanken *per se* mit Ineffizienzen und wettbewerblichen Effizienzschlüssen behaftet wären.<sup>77</sup>

Eine fundamentale Annahme ist zudem die Veränderbarkeit der Eigentümerstruktur. So wird zumeist angenommen, dass die Eigentümerstruktur

---

<sup>73</sup> Vgl. RASMUSEN (1983), S. 16f.

<sup>74</sup> Vgl. dazu die Ergebnisse in Abschnitt 3.

<sup>75</sup> Vgl. JAMES/SYKUTA (2005), S. 570.

<sup>76</sup> Vgl. GORTON/SCHMID (1999), S. 123.

<sup>77</sup> Gleichwohl kann die Annahme weder bestätigt noch verworfen werden. Im Analyserahmen (vgl. Abbildung 3) gilt sie trotz Berücksichtigung ihrer relativen Aussagekraft.

tur von Genossenschaften exogener Natur ist.<sup>78</sup> Dies bedeutet, dass eine Veränderung der Eigentümerstruktur nicht oder nur unter erheblichen Kosten möglich ist, was auch Annahme der Untersuchung ist.<sup>79</sup> Würde die Eigentümerstruktur als endogen<sup>80</sup> angenommen werden, so würden Mitglieder bei Ineffizienzen aufgrund ökonomischer Anreize zum Eigentümerwechsel tendieren und die Annahme einer fortlaufenden Zunahme der Governancekosten (vgl. Abbildung 3) wäre nicht haltbar.<sup>81</sup>

## 5 Fazit

Der vorliegende Beitrag sollte auf konzeptioneller Basis ermitteln, welche ökonomischen Wirkungskanäle in Bezug auf die Corporate Governance von Genossenschaftsbanken, speziell ihre Eigentümermerkmale, existieren und wie sie auf die organisationale Effizienz wirken.

Zu diesem Zweck wurde zunächst eine Literaturstudie ausgewertet, die vier relevante Wirkungskanäle ermittelt. Demnach bestimmen die Transaktionsatmosphäre, Skalenvorteile, Koordinationskosten sowie die Kosten des Monitoring die Effizienz der Governance. Mit Hilfe einer Marginalanalyse konnte die Hauptthese von AMESS/HOWCROFT (2001), die eine optimale Mitgliederzahl in Genossenschaftsbanken postuliert, für den vorliegenden Untersuchungsrahmen bestätigt werden.<sup>82</sup> Die Ergebnisse zeigen, dass eine steigende Mitgliederzahl und damit eine Intensivierung der Mitgliederorientierung in quantitativer Hinsicht unter Berücksichtigung ökonomischer Bewertungskriterien organisationale Effizienz begründen kann. Demnach sind mit der Mitgliederorientierung nicht nur ökonomische Vorteile aus der Leistungsperspektive der Mitglieder zu erwarten, sondern auch für die Kooperationsbasis selbst sowie für die Mitglieder in ihrer unternehmerischen Funktion.

Die Ergebnisse wurden darüber hinaus für die Ableitung von Handlungsempfehlungen für das Mitgliedermanagement in Genossenschaftsbanken verwendet. So ist zu konstatieren, dass eine breitere Mitglieder-

---

<sup>78</sup> Vgl. dazu DEMSETZ/LEHN (1985); S. 1172; EMMONS/SCHMID (1999), S. 45; GORTON/SCHMID (1999), S. 122.

<sup>79</sup> Vgl. JONES/KALMI (2010), S. 9; GORTON/SCHMID (1999), S. 122.

<sup>80</sup> Vgl. JONES/KALMI (2010), S. 9.

<sup>81</sup> Im vorliegenden Fall kann keine abschließende Wertung vorgenommen werden. Die exogene Eigentümerstruktur wird als Annahme vorausgesetzt, obgleich die theoretische Diskussion keine eindeutige Handlungsanweisung vorgibt.

<sup>82</sup> Vgl. AMESS/HOWCROFT (2001), S. 64.

basis dann effizient ist, wenn Koordinations- und Monitoringkosten gesenkt sowie die Potenziale von Skalenvorteilen gehoben werden.<sup>83</sup> Im Ergebnis kann ein effizientes Management von Größenvorteilen, eine adäquate Vorbereitung von Entscheidungssituationen und die Schaffung einer transparenten Informationsbasis für das Monitoring als erste Umsetzungsmaßnahmen zur Steigerung der organisationalen Effizienz genannt werden.

Der konzeptionelle Analyserahmen stellt nur einen Schritt einer umfassenden Untersuchung dar. So lässt sich der zukünftige Forschungsbedarf in zwei Aspekte unterteilen. Einerseits sind die restriktiven Grenzen der Untersuchung zur Schaffung weiteren Erklärungsgehalts möglichst aufzulösen.<sup>84</sup> Exemplarisch lässt sich die Abbildung von Interdependenzen der Variablenstruktur nennen. Der zweite Aspekt wird durch die empirische Validität der Erklärungsrahmens begründet. So sind die hypothetischen Zusammenhänge auch empirisch zu validieren. Eine Ableitung von geeigneten Indikatoren sowie die empirische Überprüfung stellen demnach weiterführenden Forschungsbedarf dar.

---

<sup>83</sup> Vgl. Abschnitt 4.1.  
<sup>84</sup> Vgl. Abschnitt 4.3.

## Literaturverzeichnis

- AMESS, K./HOWCROFT, B. (2001): *Corporate Governance Structures and the Comparative Advantage of Credit Unions* in: Corporate Governance, Jahrgang 9, Heft 1, Blackwell, Oxford, S. 59-65.
- ARROW, K. J. (1963). *Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care* in: *American Economic Review*, 53. Jg., Nr. 5., S. 941-973.
- BONTEMS, P./FULTON, M. (2009): *Organizational structure, redistribution and the endogeneity of cost: Cooperatives, investor-owned firms and the cost of procurement* in: *Journal of Economic Behavior & Organization*, 72. Jg., Heft 1, S. 322-343.
- BÖTTIGER, J. M. (2009): MemberValue für Wohnungsgenossenschaften in: THEURL, T. (Hrsg.): *Münstersche Schriften zur Kooperation*, Band 86, Shaker-Verlag, Münster.
- BUCHANAN, J. M./TULLOCK, G. (1989): *The Calculus of Consent - Logical Foundations of Constitutional Democracy*. Ann Arbor.
- BVR (2012): *Geschäftsentwicklung der Volksbanken und Raiffeisenbanken Ende 2011*, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V., Berlin.
- CARIO, D. (2006): *Verfassung der Genossenschaft* in: LANG, J./WEIDMÜLLER, L. (Hrsg.): *Genossenschaftsgesetz*, 35. Auflage, De Gruyter, Berlin, S. 294-662.
- CEZANNE, W. (2005): *Allgemeine Volkswirtschaftslehre*, 6. Auflage, Oldenbourg.
- COOK, M. L. (1995): *The Future of U.S. Cooperatives: A Neoinstitutional Approach* in: *American Journal of Agricultural Economics*, 77. Jg., S. 1153-1159.
- COOK, M.L./ILIOPOULOS, C. (2000): *Ill-defined property rights in collective action: the case of US agricultural cooperatives* in: MÉNARD, C. (Hrsg.): *Institutions, Contracts and Organizations: Perspectives from New Institutional Economics*, Cheltenham, S. 335-348.
- CORNFORTH, C. J. (2004): *The governance of co-operatives and mutual associations: a paradox perspective* in: *Annals of Public and Co-operative Economics*, 75. Jg., Nr. 1, S. 11-32.

- DEMSETZ, H./LEHN, K. (1985): *The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences*, Journal of Political Economy, University of Chicago Press, 93. Jg., Nr. 6, S. 1155-1177.
- EDWARDS, J.S./NIBLER, M. F (2000): *Corporate Governance in Germany: The Role of Banks and Ownership Concentration* in: Economic Policy, Nr. 31, S. 237-260.
- EMMONS, W./SCHMID, F. (1999): *Credit Unions and the Common Bond*, Federal Reserve Bank of St. Louis, September/Oktober, S. 41-64.
- FRITSCH, M./WEIN, T./EVERS, H.-J. (2005): *Marktversagen und Wirtschaftspolitik*, 5. Auflage, Vahlen, München.
- FULTON, M. (1999): *Cooperatives and Member Commitment* in: The Finnish Journal of Business Economics, Jahrgang 3, Heft 4, Aalto University, Aalto, S. 418-437.
- GORTON, G./SCHMID, F. (1999): *Corporate Governance, ownership dispersion and efficiency: Empirical Evidence from Austrian cooperative banking* in: Journal of Corporate Finance, 5 Jahrgang, Heft 2, Elsevier, Oxford, S. 119-140.
- GRIFELL-TATJÉ, E. (2011): *Profit, Productivity and distribution: Differences across organizational forms - the case of spanish banks* in: Socio Economic Planning Sciences, Jg. 45, S. 72-83.
- HANSMANN, H. (2000): *The Ownership of Enterprise*, Harvard University Press.
- HARDES, H.-D./UHLY, A. (2007): *Grundzüge der Volkswirtschaftslehre*, 9. Auflage, Oldenbourg-Verlag, Wiesbaden.
- HOMANN, K./SUCHANEK, A. (2000): *Ökonomik*, 2. Auflage, Mohr-Siebeck, Tübingen.
- JAMES, H. S./SYKUTA, M. (2005): *Property Right and Organizational Characteristics of Producer-owned Firms and Organizational Trust* in: Annals of Public and Cooperative Economics, 76. Jg., Nr. 4, S. 545-580.
- JONES, C./JUSSILA, I./KALMI, P. (2009): *What determines membership in co-operatives? A new framework and evidence from banks*, The 2nd International CIRIEC Research Conference on Social Economy.

- JONES, D./KALMI, P. (2010): *Membership and Performance: Evidence from Finnish Co-operative banks*, Konferenz-Beitrag: „Financial Co-operative Approaches to Local Development through Sustainable Innovation“, Universität Trento, 10.-11. Juni 2010 (*unveröffentlicht*).
- LYONS, B./MEHTA, J. (1997) *Contracts, Opportunism, and Trust* in: Cambridge Journal of Economics, 21. Jg., Nr. 2, S. 239-257.
- MCKILLOP, D.G./FERGUSON, C./NESBITT, D. (1995): *Paired Difference Analysis of Size Economies in UK Credit Unions* in: Applied Economics, 27. Jg., S. 529-537.
- PEEMÖLLER, V. H. (2005b): *Das Besondere an der genossenschaftlichen Prüfung* in: BöSCHE, B./WALZ, R. (Hrsg.): *Wie viel Prüfung braucht der Verein - Wie viel Prüfung verträgt die Genossenschaft?*, Mauke, Hamburg, S. 29-48.
- PIERCE, J. L./RUBENFELD, S. A./MORGAN, S. (1991): *Employee Ownership: A Conceptual Model of Process and Effects* in: The Academy of Management Review, 16. Jg., Nr. 1, S. 121-144.
- PROFIPRESS (2012): *„Wer Versprechen hält, schafft Stabilität“* [URL: [http://mechernich.de/seiten/aktuelles/2012/05/Eifel\\_VRBankAenderungAufsichtsrat.php](http://mechernich.de/seiten/aktuelles/2012/05/Eifel_VRBankAenderungAufsichtsrat.php)].
- RASMUSEN, E. (1988): *Mutual Banks and Stock Banks* in: The Journal of Law and Economics, 31. Jg., Vol. 2, University of Chicago Law School, Chicago, S. 395-422.
- REBELO, J./CALDAS, J. V./MATULICH, C. (2008): *Manager power, member behaviour and capital structure: Portuguese Douro Wine cooperatives* in: Agricultural Economics Review, 9. Jg., Nr. 2, S. 5-15.
- SCHULTE, G. (2006): *Errichtung einer Genossenschaft* in: LANG, J./WEIDMÜLLER, L. (Hrsg.): *Genossenschaftsgesetz*, 35. Auflage, De Gruyter, Berlin, S. 53-233.
- SHINOZAWA, Y. (2010): *Mutual vs. proprietary Ownership: An empirical study from the UK unit trust industry with a company-product measure* in: Annals of Public and Cooperative Economics, Jg. 81, Vol. 2, Blackwell, Oxford, S. 247-280.
- SHIWAKOTI, R. K./KEASEY, K./HUDSON, R. (2008): *Comparative Performance of UK Mutual building societies and stock retail banks: further evidence* in: Accounting and Finance, Jg. 48, S. 319-336.

- SPANDAU, J. (2011): *Interne Prozessoptimierung und Auslagerung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe - Erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung*, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen, Nr. 118, Münster.
- STEVEN, M. (2007): *Handbuch Produktion*, Kohlhammer Verlag, Stuttgart.
- 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-Verlag, Aachen, S. 51-91.
- THEURL, T. (2005): *Genossenschaftliche Mitgliedschaft und MemberValue als Konzepte für die Zukunft* in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, Vandenhoeck & Ruprecht-Verlag, Göttingen, S. 136-145.
- THEURL, T. (2010): *Genossenschaftliche Kooperationen* in: AHLERT, D./AHLERT, M. (Hrsg.): *Handbuch Franchising und Cooperation*, 2. Auflage, Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main, S. 71-105.
- THEURL, T./SCHWEINSBERG, A. (2004): *Neue kooperative Ökonomie* in: THEURL, T. (Hrsg.): *Ökonomik der Kooperation*, Band 2, Mohr-Siebeck, Tübingen.
- TSCHÖPEL, M. (2011): *Die Ausgestaltung der MemberValue-Strategie - eine hypothesenbasierte Auswertung einer explorativen Vorstudie*, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen, Nr. 109, Münster.



Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen  
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

---

- 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*  
Operationalisierungsversuche 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
- 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
- Nr. 110  
*Dominik Schätzle*  
Ratingagenturen in der neoklassischen  
Finanzierungstheorie - Eine Auswertung  
empirischer Studien zum Informationsgehalt von  
Ratings  
Mai 2011
- Nr. 111  
*Katrin Schaumann / Kersten Lange*  
Systematische Bestandsaufnahme von Clustern  
in der deutschen Automobilbranche  
Mai 2011

- Nr. 112  
*Sabine Rach / Michael Tschöpel*  
Handelsplattformen im Internet - Eine  
Literaturstudie zur empirischen Evidenz  
Juni 2011
- Nr. 113  
*Dominik Schätzle*  
Ökonomische Funktionen von Ratingagenturen  
Ratingagenturen in der neoinstitutionalistischen  
Finanzierungstheorie  
Juni 2011
- Nr. 114  
*Jan Pollmann*  
Das Eigenkapital der Genossenschaftsbank - die  
bilanz- und aufsichtsrechtliche  
Kapitalklassifikation als Rahmenbedingung für  
ein effizientes Eigenkapitalmanagement  
Juli 2011
- Nr.115  
*Caroline Schmitter*  
Die Bedeutung des Internets zur  
Mitgliederkommunikation bei  
Wohnungsgenossenschaften - Eine erste  
Auswertung empirischer Ergebnisse  
August 2011
- Nr. 116  
*Theresia Theurl / Dominik Schätzle*  
Ratingagenturen in der Kritik - Eine Analyse der  
aktuellen Maßnahmenvorschläge  
August 2011
- Nr. 117  
*Stefan Evers / Stefanie Lipsky*  
Die Marktstruktur für Suchmaschinen und ihr  
Einfluss auf die Informationsversorgung - eine  
Literaturstudie zur empirischen Evidenz  
August 2011
- Nr. 118  
*Johannes Spandau*  
Interne Prozessoptimierung und Auslagerung in  
der genossenschaftlichen FinanzGruppe - Erste  
Ergebnisse einer empirischen Erhebung  
September 2011
- Nr. 119  
*Stefanie Lipsky*  
Cloud Computing - Eine Abgrenzung zum IT-  
Outsourcing und Systematisierung möglicher  
Sourcingoptionen  
Dezember 2011
- Nr. 120  
*Martin Effelsberg*  
Innovations- und Kooperationsaktivitäten in der  
deutschen Biotechnologie - Ergebnisse einer  
empirischen Studie  
Januar 2012
- Nr. 121  
*Stefanie Lipsky*  
Genossenschaftliche Cloud-Intermediäre für  
kleine und mittelständische Unternehmen - Eine  
transaktionskostentheoretische Analyse  
Januar 2012
- Nr. 122  
*Philipp Woltering-Lamers*  
Die sequenzielle Organisationswahl -  
Kooperationen als Vorstufe von Akquisitionen  
Januar 2012
- Nr. 123  
*Kersten Lange*  
Leitfaden für den Aufbau und das Management  
stabiler Unternehmenskooperationen -  
Handlungsempfehlungen am Beispiel der  
deutschen Automobilindustrie  
Februar 2012
- Nr. 124  
*Dominik Schätzle*  
Die Auswirkungen der neuen  
Eigenkapitalanforderungen nach Basel III  
- Eine Analyse empirischer Studien  
April 2012
- Nr. 125  
*Werner Böhnke*  
Im Spannungsfeld zwischen Tradition und  
Moderne - Kontinuität und Innovationsvermögen  
als Erfolgsstrategie für die Zukunft  
April 2012
- Nr. 126  
*Jan Pollmann / Dominik Schätzle*  
Die Auswirkungen der strengeren  
Eigenkapitalanforderungen gemäß Basel III auf  
die Genossenschaftsbanken  
- Erste Ergebnisse einer empirischen  
Untersuchung  
April 2012
- Nr. 127  
*Michael Tschöpel*  
Die Wirkungskanäle der genossenschaftlichen  
Eigentümermerkmale - Implikationen für das  
mitgliederorientierte Management  
in Genossenschaftsbanken  
August 2012