

Tschöpel, Michael

Working Paper

Erfolgsfaktoren der MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken: Ergebnisse einer empirischen Erhebung

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität
Münster, No. 134

Provided in Cooperation with:

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

Suggested Citation: Tschöpel, Michael (2013) : Erfolgsfaktoren der MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken: Ergebnisse einer empirischen Erhebung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 134, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/74478>

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

Terms of use:

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

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

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

ARBEITSPAPIERE
des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Erfolgsfaktoren der MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken
- Ergebnisse einer empirischen Erhebung

von Michael Tschöpel

Nr. 134 ■ April 2013

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

Das besondere Unterscheidungsmerkmal zwischen Genossenschaften und Unternehmen sowie Kooperationen mit einer abweichenden Governance ist, dass Genossenschaften - und dies auf gesetzlicher Grundlage - MemberValue-Strategien umsetzen. Dies gilt auch für Genossenschaftsbanken. Während dieser Rahmen vorgegeben und unbestritten ist, stellen sich zahlreiche Fragen, wenn es um die konkrete inhaltliche Konkretisierung geht, denn die MemberValue-Strategie einer jeden Genossenschaftsbank bringt nicht nur ihre strategischen Ziele zum Ausdruck, sondern sie hat auch von den Wünschen, Präferenzen und Vorstellungen ihrer Mitglieder auszugehen. Daher hat die Konzipierung einer MemberValue-Strategie immer mit einer Befragung der Mitglieder zu beginnen, die kontinuierlich fortgesetzt werden sollte.

IfG-Mitarbeiter Michael Tschöpel hat in seiner Dissertation erstmals ein Konzept für die Konkretisierung von MemberValue-Strategien von Genossenschaftsbanken erarbeitet und stellt die wesentlichen empirischen Ergebnisse sowie ihre theoretischen Grundlagen in diesem Arbeitspapier vor. Der besondere Vorzug der Herangehensweise besteht darin, dass von den Mitgliederpräferenzen ausgegangen wird, womit dem Geschäftsmodell von Genossenschaftsbanken adäquat Rechnung getragen wird.

In einem folgenden Arbeitspapier werden die sich aus den Ergebnissen ergebenden Managementempfehlungen vorgestellt. 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 Grundlagen der Untersuchung	2
2.1 Das Konzept des MemberValue	2
2.2 Datenbasis und Erhebungsprozess.....	4
2.3 Methodik der Erfolgsfaktorenanalyse	5
3 Empirische Ergebnisse und Bewertung	6
3.1 Hypothesen des MemberValue	7
3.1.1 Faktoren des unmittelbaren MemberValue	7
3.1.2 Faktoren des mittelbaren MemberValue	12
3.1.3 Faktoren des nachhaltigen MemberValue.....	13
3.1.4 Gesamtmodell des MemberValue.....	17
3.2 Bewertung der empirischen Ergebnisse	18
3.2.1 Beurteilung des unmittelbaren MemberValue	19
3.2.2 Beurteilung des mittelbaren MemberValue	24
3.2.3 Beurteilung des mittelbaren MemberValue	25
3.2.4 Beurteilung des MemberValue.....	27
4 Handlungsempfehlungen	29
5 Fazit.....	31
Anhang	33
Literaturverzeichnis	37

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Konzept des MemberValue	4
Abbildung 2: Hypothesenmodell des MemberValue	18
Abbildung 3: Begeisterungs-, Leistungs- und Basisfaktoren	22
Abbildung 4: Indexwertbasierte Modellbeurteilung des MemberValue..	31

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Erfolgsfaktoren des MemberValue	19
--	----

Abkürzungsverzeichnis

BF	Beratungsfaktoren
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.
eG	eingetragene Genossenschaft
e.V.	eingetragener Verein
GenG	Genossenschaftsgesetz
H	Hypothese
IF	Interaktionsfaktoren
IN	Informationsvermittlung
INT	Interdependenzen
IV	Investitionsfaktoren
KO	Kontrollfaktoren
LF	Leistungsfaktoren
MMV	mittelbarer MemberValue
MV	MemberValue
MW	Mittelwert
NF	Netzwerkfaktoren
NMV	nachhaltiger MemberValue
ON	Optionsnutzen
PLS	Partial-Least-Squares
RA	Rahmenbedingungen
UMV	unmittelbarer MemberValue
VT	gegenseitiges Vertrauen

1 Einleitung

Veränderte Rahmenbedingungen im deutschen Bankensektor, wie bspw. eine Zunahme regulatorischer Vorgaben, ein intensivierter Wettbewerb, technologische und nachfrageseitige Veränderungen, führen für viele Genossenschaftsbanken zur Notwendigkeit strategischer und operativer Anpassungsprozesse. Sie verfolgen das Ziel, langfristige Wettbewerbsfähigkeit in einem kompetitiven Umfeld zu erreichen.¹

Eine verstärkte Orientierung an der gesetzlichen Mitgliederorientierung nach § 1 Abs. 1 GenG stellt für viele genossenschaftliche Primärbanken den Ansatzpunkt für strategische Anpassungsprozesse dar. Sie stellt einen zentralen Erfolgsfaktor für die genossenschaftlichen Primärbanken und den zentralen unternehmerischen Zweck von Genossenschaftsbanken dar.² Während ihr auf konzeptioneller Ebene positive Wirkungseffekte zugesprochen werden, bspw. eine konsistente Anreizstruktur durch das Identitätsprinzip³ oder die Begründung loyaler und langfristiger Geschäftsbeziehungen, weist sie in ihrer konkreten praktischen Ausgestaltung deutliche institutionelle Unterschiede zwischen den einzelnen Banken auf und teilweise Informationsdefizite in Bezug auf ihre konkreten Erfolgsfaktoren.⁴

Dies lässt sich primär darauf zurückführen, dass die Mitgliederorientierung zwar im Genossenschaftsgesetz kodifiziert ist, ihre konkreten Begriffe und Inhalte demgegenüber aber nicht rechtlich festgelegt werden. Dies führt in der Praxis zu erheblichen Handlungs- und Interpretationsspielräumen.⁵ Außerdem fehlen in der Bank teilweise Kenntnisse über explizite Mitgliederpräferenzen zur Ableitung von erfolgreichen Mitgliederstrategien.⁶

Vor diesem Hintergrund ist Ziel des vorliegenden Beitrags, die Ergebnisse einer umfassenden Erhebung zu den Einfluss- und Erfolgsfaktoren der Mitgliederorientierung strukturiert darzustellen und die Frage zu klären,

¹ Vgl. NÜSSEL (2012), S. 429; PARISE/VON NITZSCH (2011), S. 39; DOMIKOWSKY/HESSE/PFINGSTEN (2012), S. 90; MELLER (2011), S. 263; KRING (2005), S. 26; SPATH ET AL. (2011), S. 1.

² Vgl. THEURL (2011b), S. 28; THEURL (2002), S. 84; SCHULTE (2006), S. 61f.; HELMBRECHT (2012), S. 148. Dies wird auch durch die Kommunikation des Bundesverbandes der *Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.* (BVR) deutlich, vgl. bspw. BVR (2012); BVR (2006).

³ Vgl. dazu FISCHER (2011), S. 25; GÖTZL/ABERGER (2011) S. 5.

⁴ Vgl. bspw. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 45; THEURL (2005b), S. 138.

⁵ Vgl. HARBRECHT (2005), S. 99; BEUTHIEN/HANRATH/WEBER (2008), S. 4; HANRATH/WEBER (2008), S. 250.

⁶ Als Konsequenz der geringen expliziten Erhebung von Mitgliederpräferenzen, vgl. FISCHER (2011), S. 186.

welche Erfolgsfaktoren des MemberValue, als adäquate Managementstrategie der Mitgliederorientierung, existieren.⁷

Zu diesem Zweck werden zunächst die Grundlagen der Untersuchung dargestellt (vgl. Abschnitt 2), insbesondere das Konzept des MemberValue sowie der Datenerhebungsprozess und die zugrundeliegende Auswertungsmethodik. Anschließend werden die Hypothesen und empirischen Ergebnisse diskutiert (vgl. Abschnitt 3). Abschließend werden vorläufige Handlungsempfehlungen (vgl. Abschnitt 4) abgeleitet und ein Fazit (vgl. Abschnitt 5) formuliert.

2 Grundlagen der Untersuchung

Die Grundlagen der Untersuchung werden zunächst durch die Erläuterungen zum MemberValue-Konzept (Abschnitt 2.1) eingeleitet. Anschließend wird die Datenbasis der empirischen Erhebung sowie der Erhebungsprozess skizziert (Abschnitt 2.2). Abschließend wird die Methodik der Erfolgsfaktorenanalyse (Abschnitt 2.3) diskutiert.

2.1 Das Konzept des MemberValue

Die eingetragenen Genossenschaften (eG) in Deutschland stellen eine Kooperationsform⁸ zwischen einer nicht geschlossenen Zahl⁹ von Unternehmen und / oder Personen (Mitglieder) dar. Die genossenschaftliche Kooperation sichert mittels eines gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes - dem genossenschaftlichen Joint Venture - die wirtschaftliche Förderung der Mitglieder.¹⁰ Die Mitgliederorientierung stellt daher nach § 1 Abs. 1 GenG den kodifizierten Zweck der Genossenschaften dar.¹¹

⁷ Der vorliegende Beitrag ist strukturell und inhaltlich an die im Veröffentlichungsprozess befindliche Dissertation „*Die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken - Die Operationalisierung des MemberValue und Implikationen für das Management von genossenschaftlichen Primärbanken*“ angelehnt, vgl. TSCHÖPEL (2013).

⁸ Vgl. THEURL (2010), S. 76; THEURL/BÖTTIGER (2007), S. 5ff.; NEESE (2011), S. 16; OTT (2010), S. 114.

⁹ § 1 Abs. 1 GenG. Die Mindestgröße einer Genossenschaft muss nach § 4 GenG mindestens drei Mitglieder umfassen.

¹⁰ Vgl. THEURL/WENDLER (2011), S. 29; THEURL (2010), S. 79; TSCHÖPEL (2011b), S. 5f. Die Legaldefinition in § 1 Abs. 1 GenG beinhaltet seit ihrer Reform im Jahr 2006 neben der ökonomischen Förderung auch die Förderung sozialer und kultureller Werte der Mitglieder.

¹¹ Vgl. SCHULTE (2006), S. 54f.; TSCHÖPEL (2011b), S. 5.

Aus kooperationstheoretischer Sicht kann das Zweckverständnis nach § 1 Abs. 1 GenG als Schaffung einer langfristigen Kooperationsrente interpretiert werden.¹² Demnach ist das Modell der Genossenschaft dahingehend ausgerichtet, die Schaffung von wirtschaftlichen Werten für ihre Mitglieder zu ermöglichen. Dabei handelt es sich um Werte, die ohne eine solche kooperative Zusammenarbeit nicht entstehen würden.¹³ Die langfristige Erfolgsbedingung der Genossenschaftsbanken liegt daher in der Schaffung von konkreten ökonomischen Werten für die Mitglieder, dem MemberValue.¹⁴

Der MemberValue „*bringt den Gesamtwert der unternehmerischen Tätigkeit [der Genossenschaftsbanken, Anm. des Verf.] für die Mitglieder zum Ausdruck*“¹⁵ und stellt den Nutzen der genossenschaftlichen Kooperation für die Mitglieder dar.¹⁶ Er lässt sich als genossenschaftlicher Eigentümerwert interpretieren.¹⁷

Der MemberValue wird durch drei Elemente konkretisiert, die sich aus den Funktionen der Mitgliedschaft ergeben.¹⁸ Die Elemente sind nicht unabhängig voneinander, sondern stehen statisch und dynamisch in einem interdependenten Verhältnis zueinander.¹⁹

- Der *unmittelbare MemberValue* resultiert aus den Leistungsbeziehungen zwischen Mitgliedern und dem genossenschaftlichen Joint

¹² Vgl. dazu bspw. THEURL/KRING (2002), S. 6; BONUS ET AL. (1999), S. 8; FROST (2005), S. 34f.

¹³ Vgl. THEURL (2010), S. 76; TSCHÖPEL (2010c), S. 10; THEURL/WENDLER (2011), S. 51.

¹⁴ Vgl. THEURL (2002), S. 84; THEURL (2005b), S. 136. Hierbei ist deutlich zu machen, dass sich der MemberValue als Wert der kooperativen Zusammenarbeit in der Zielfunktion der Mitglieder, nicht in jener der genossenschaftlichen Kooperation niederschlägt, vgl. dazu THEURL (2010), S. 80.

¹⁵ THEURL (2002), S. 84f.

¹⁶ Vgl. THEURL (2005b), S. 137; TSCHÖPEL (2011a), S. 7.

¹⁷ Vgl. THEURL (2010), S. 80; THEURL (2009), S. 111. Die Argumentation macht deutlich, dass der MemberValue in Anlehnung an den Shareholder Value, vgl. dazu bspw. RAPPAPORT (1999), als Wert der Unternehmung für die Eigentümer, in diesem Fall den genossenschaftlichen Mitgliedern, interpretiert werden kann, vgl. dazu bspw. THEURL (2002), S. 83ff.

¹⁸ Vgl. THEURL (2002), S. 85; THEURL (2005a), S. 22; THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 41.

¹⁹ So steht der Teil der Wertschaffung, der in Form von Leistungen oder Dividenden an die Mitglieder gerichtet ist, nicht mehr für die Schaffung zukünftiger Werte zur Verfügung, vgl. THEURL (2002), S. 85; THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 41; THEURL (2005b), S. 139; THEURL (2010), S. 81; THEURL (2005a), S. 22; THEURL (2009), S. 112.

Venture. Er stellt die direkte wirtschaftliche Förderung durch die unmittelbare Wertschöpfung der Genossenschaften dar.²⁰

- Der *mittelbare MemberValue* resultiert aus der Eigentümerfunktion der Mitglieder. Sie fasst sämtliche pekuniären Leistungen der Genossenschaft gegenüber den Mitgliedern zusammen.²¹
- Der *nachhaltige MemberValue* wird durch das langfristige Förderpotenzial der Genossenschaften determiniert und ist Ausdruck der Eigentümerstellung der Mitglieder mit Blick auf ihre Unternehmerfunktion. Er stellt einen zukunftsorientierten Wert dar und bildet die investitionsgetriebene Sicherung der zukünftigen Kooperationsrente ab.²²

Der konzeptionelle Zusammenhang zwischen dem Zweckverständnis der Genossenschaft, dem MemberValue als kooperationstheoretischem Modell sowie seiner einzelnen Komponenten wird im Folgenden visualisiert (vgl. Abbildung 1). Das MemberValue-Konzept stellt die Grundlage zur Ableitung von Erfolgsfaktoren dar (vgl. Abschnitt 3).

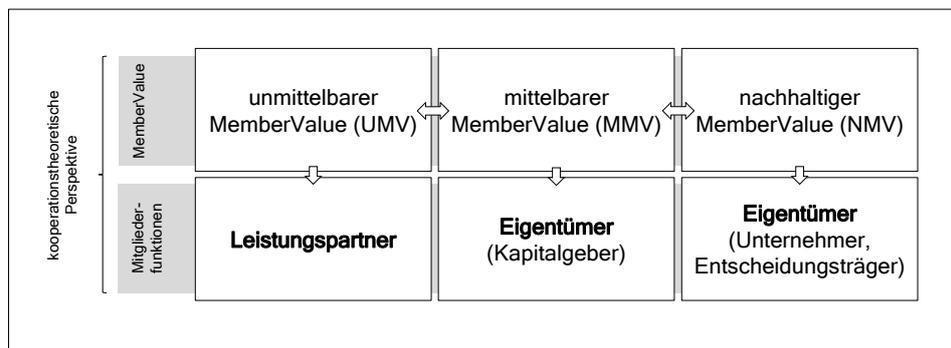


Abbildung 1: Das Konzept des MemberValue

Quelle: In Anlehnung an THEURL (2010), S. 81.

2.2 Datenbasis und Erhebungsprozess

Die Ergebnisse der Untersuchung basieren auf einer schriftlichen Befragung von 20.734 Mitgliedern von insgesamt elf genossenschaftlichen Pri-

²⁰ Vgl. THEURL (2002), S. 85; THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 41.

²¹ Vgl. THEURL (2009), S. 112; THEURL (2002), S. 85; THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 41. Im Falle der Beteiligung der Mitglieder an kurzfristig wirksamen Entscheidungen, bspw. im Zuge der Ausschüttungshöhe der Dividende oder der Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat, fallen auch Entscheidungsrechte der Mitglieder unter den mittelbaren MemberValue. Im vorliegenden Falle werden sie unter dem nachhaltigen MemberValue subsumiert.

²² Vgl. THEURL (2002), S. 85; THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 41.

märbanken. Die Befragung wurde mit Unterstützung des Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverbands e.V. zwischen Januar und Februar 2012 durchgeführt. Insgesamt haben 2.371 Personen den Fragebogen beantwortet. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 11,4 Prozent. Dieses Ergebnis ist vor dem Hintergrund der Privatpersonenbefragung und dem umfangreichen Fragebogen als positiv zu bewerten.

Der modellrelevante Abschnitt des Fragebogens stellt die Datengrundlage für die Erfolgsfaktorenanalyse dar. Der Stichprobenumfang der Erfolgsfaktorenanalyse (n=1.870) unterscheidet sich dabei aufgrund struktureller ‚Missing Values‘ und einem spezifischen Fragebogen für eine Bank vom Umfang des Rücklaufs. Die Stichprobe der Erfolgsfaktorenanalyse (n=1.870) entspricht 78,9 Prozent der Rücklaufquote und 9,0 Prozent der Bruttostichprobe.

2.3 Methodik der Erfolgsfaktorenanalyse

Der MemberValue von Genossenschaftsbanken stellt einen theoretischen Sachverhalt dar, der ein in der Praxis nicht unmittelbar zu beobachtendes Phänomen beschreibt.²³ Ein solcher Sachverhalt wird auch als abstraktes Konstrukt bezeichnet, welches sich einer direkten Messung entzieht.²⁴ Methoden und Instrumente der Konstruktmessung zielen darauf ab, ein solches Konstrukt²⁵ durch ein geeignetes Messinstrument zu quantifizieren.²⁶ Der Studie liegen zum Zwecke der Messung des MemberValue die Methoden der Strukturgleichungsmodellierung sowie des Partial-Least-Square-Verfahrens zugrunde.

Strukturgleichungsmodell

Das Erklärungsmodell zum MemberValue wird in Form eines Strukturgleichungsmodells²⁷ formuliert. Die Analysemethode ist besonders geeignet, da sie eine simultane Überprüfung von Kausalbeziehungen zwischen einer abhängigen Variable (MemberValue) und mehreren unabhängigen

²³ Vgl. EDWARDS/BAGOZZI (2000), S. 155; LYMPEROPOULUS/CHANIOTAKIS (2008), S. 68.

²⁴ Vgl. HAIR ET AL. (2006), S. 707.

²⁵ Vgl. BACKHAUS ET AL. (2008), S. 513; HOMBURG/GIERING (1996), S. 6.

²⁶ Vgl. EDWARDS/BAGOZZI (2000), S. 157.

²⁷ Vgl. bspw. FORNELL (1982), S. 3ff.

Variablen - potenziellen Erfolgsfaktoren - erlaubt, auch wenn diese nicht direkt beobachtbar sind.²⁸

Partial-Least-Square-Verfahren

Das Partial-Least-Square-Verfahren (PLS-Verfahren) stellt eine Methode zur Schätzung von Strukturgleichungsmodellen dar und zählt zu den varianzbasierten Verfahren.²⁹ Solche Verfahren versuchen im Zuge der Schätzungen die Daten- und Indikatorstruktur bestmöglich zu reproduzieren.³⁰ Das PLS-Verfahren begünstigt dabei durch ansatzspezifische Charakteristika die Modellierung des MemberValue.

Die Begründung dafür liegt einerseits im explorativen Charakter der vorliegenden Untersuchung. Der MemberValue stellt ein noch vergleichsweise unerforschtes Messinstrument dar, für deren Schätzung sich der PLS-Ansatz besonders gut eignet.³¹ Das PLS-Verfahren hat zudem den Vorteil, die Abbildung und simultane Schätzung von reflektiv und formativ operationalisierten Konstrukten zu ermöglichen.³² Auch unterliegen Schätzungen keinen besonderen restriktiven Verteilungsanforderungen.³³ Zuletzt können auch Moderationseffekte, wie sie bspw. durch soziodemografische Einflussfaktoren zu erwarten sind und Mediationseffekte modelliert werden.³⁴ In der vorliegenden Arbeit wird das Softwarepaket SmartPLS 2.0 verwendet.³⁵

Für den weiteren Untersuchungsverlauf werden zunächst die Hypothesen auf Basis der theoretischen und konzeptionellen Vorarbeiten formuliert, bevor diese anschließend mit Hilfe der erhobenen Daten empirisch überprüft werden (Abschnitt 3).

3 Empirische Ergebnisse und Bewertung

Zum Zwecke der Erläuterung der empirischen Ergebnisse auf Basis der schriftlichen Befragung sowie der bereits diskutierten Methodik werden zunächst die relevanten Modellhypothesen auf Basis des MemberValue

²⁸ Vgl. HANSMANN/RINGLE (2005), S. 222; HOMBURG/BAUMGARTNER (1998), S. 347; HERRMANN/HUBERS/KRESSMANN (2006), S. 35.

²⁹ Vgl. FRANZ (2008), S. 234.

³⁰ Vgl. HOMBURG/KLARMANN (2006), S. 734.

³¹ Vgl. BÖTTIGER (2009), S. 104; PANTEN/BOSSOW-THIES (2007), S. 372; HERRMANN/HUBER /KRESSMANN (2006), S. 45.

³² Vgl. CHIN/NESTED (1999), S. 336.

³³ Vgl. SOSIK ET AL. (2009), S. 13.

³⁴ Vgl. NITZL (2010), S. 42; BARON/KENNY (1986), S. 1174.

³⁵ Vgl. TEMME/KREIS (2005), S. 200.

dargestellt (vgl. Abschnitt 3.1). Anschließend werden die empirischen Ergebnisse diskutiert und bewertet (vgl. Abschnitt 3.2).

3.1 Hypothesen zum MemberValue

Die potenziellen Erfolgsfaktoren werden im Folgenden anhand theoretischer Vorüberlegungen und aktuellen Studienergebnissen konkretisiert. Die Erfolgs- und Einflussfaktoren werden ihrer Zugehörigkeit zur jeweiligen MemberValue-Komponente entsprechend erläutert.

3.1.1 Faktoren des unmittelbaren MemberValue

Zu den Faktoren des unmittelbaren MemberValue zählen im Folgenden die *Leistungs-* und *Beratungsfaktoren*, die *Rahmenbedingungen*, die *Informationsvermittlung*, *gegenseitiges Vertrauen* sowie die *Netzwerkfaktoren*.

Leistungsfaktoren

Ein umfassendes Produkt- und Finanzdienstleistungsangebot wird als wesentlicher Erfolgstreiber im Privat- und Firmenkundengeschäft angesehen.³⁶ Speziell bedingen die existierenden heterogenen Mitglieder- und Kundenanforderungen in Genossenschaftsbanken zu ihrer Erfüllung ein umfassendes Produkt- und Dienstleistungsangebot, um die Entwicklung individueller Lösungsansätze für die jeweiligen Bedürfnisstrukturen zu ermöglichen.³⁷ Als Allfinanzinstitute stellen Genossenschaftsbanken mit dem Ziel der umfassenden Beratung neben den Kernleistungen auch finanznahe Produkte und Dienstleistungen über spezialisierte Verbundpartner bereit.³⁸ Im Zusammenhang mit der Zufriedenheit und Akzeptanz des Leistungsangebots der Genossenschaftsbanken ist zudem zu erwarten, dass Mitglieder die Unterschiede von Produkt- und Dienstleistungskonditionen und -qualität im Bankensektor kritisch in Bezug auf ihre Investitions- und / oder Abschlussentscheidung bewerten.³⁹ Damit kann die folgende Hypothese zu den Leistungsfaktoren gebildet werden:

[H₁^L]: *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen den Leistungsfaktoren und dem unmittelbaren MemberValue.*

³⁶ Vgl. KLÖPPELT (1996), S. 206; SEILER (2011), S. 68.

³⁷ Vgl. SEILER (2011), S. 68; KIPKER (2004), S. 3.

³⁸ Vgl. bspw. GRABAND (2011), S. 1118; HILLE (2010), S. 22f.

³⁹ Vgl. ARBORE/BUSACCA (2009), S. 272; VARKI/COLGATE (2001), S. 233; LEVESQUE/MCDOUGALL (1996), S. 13; MATZLER/WÜRTEL/RENZL (2006).

Beratungsfaktoren

Kerninhalt der *Beratungsfaktoren* sind sämtliche beziehungs- und beratungsrelevanten Faktoren, die den Mitgliederwert im Zuge der persönlichen Beratung beeinflussen können. Der potenzielle Einfluss der Beratungsfaktoren auf die Mitgliederzufriedenheit bzw. den Mitgliederwert wird dabei in der Literatur übereinstimmend positiv diskutiert, bspw. durch NDUSIBI (2006) oder JAMAL/NASER (2002).⁴⁰ Gerade in Dienstleistungssektoren mit komplexen, immateriellen und individuell zu erbringenden Leistungsbündeln, wie im Falle des Bankensektors, stellt die Beratungs- und Beziehungsqualität eine notwendige Voraussetzung für die zielführende Interaktion zwischen Mitarbeitern und Mitgliedern dar.⁴¹ Durch die persönliche und systematische Beratung der Genossenschaftsbanken können stabile Mitgliederbeziehungen mit festen Ansprechpartnern institutionalisiert und die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Mitgliedern intensiviert und dauerhaft aufrechterhalten werden.⁴² So ist zu erwarten, dass Verbesserungen der Beziehungs- und Beratungsqualität positiv auf den unmittelbaren MemberValue wirken.

[H_1^{BF}]: *Es besteht ein positiver Wirkungszusammenhang zwischen den Beratungsfaktoren und dem unmittelbaren MemberValue.*

Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen bilden das infrastrukturelle Umfeld der Genossenschaftsbanken ab, in welchem Finanzdienstleistungen und -transaktionen ermöglicht werden. Sie decken bspw. die technischen Einrichtungen und Ausstattungen der Geschäftsstellen und die örtliche bzw. telefonische Erreichbarkeit ab.⁴³ Weiterhin ist das dezentrale Filialnetz der genossen-

⁴⁰ Bspw. für die Kunde-Mitarbeiter-Beziehung - die ‚relationale‘ Qualität - vgl. JAMAL/NASER (2002), S. 148; LEVESQUE/MCDOUGALL (1996), S. 13ff.; JOHNSTON (1997), S. 114; LASSAR/MANOLIS/WINSOR (2000), S. 192; NDUSIBI (2006), S. 136; OPPEWAL/VRIENS (2000), S. 167.

⁴¹ Vgl. METJE/EISENTRAUT (2012), S. 40; SEILER (2011), S. 70; BRUHN (2012), S. 169.

⁴² Vgl. THEURL (2005b), S. 141f. und zur Relevanz von langfristigen Beziehungen zwischen Mitgliedern und der Genossenschaftsbanken, vgl. THEURL (2011a).

⁴³ Vgl. ARBORE/BUSACCA (2009), S. 272; JAMAL/NASER (2003), S. 36; LEVESQUE/MCDOUGALL (1996), S. 15; KLÖPPELT (1996), S. 206; JONES (2004), S. 11.

schaftlichen Primärbanken im Zuge der bankbetrieblichen Rahmenbedingungen zu nennen.⁴⁴ Die Rahmenbedingungen werden in der Literatur oftmals als Vehikel für beziehungsrelevante Interaktionen von Mitgliedern, Kunden und den Mitarbeitern der Primärbanken bezeichnet.⁴⁵ Die folgende Hypothese lautet:

[H_1^{RA}]: *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen den Rahmenbedingungen und dem unmittelbaren Member-Value.*

Informationsvermittlung

Die Studien von PARASURAMAN/ZEITHAML/BERRY (1985) sowie bestätigende Untersuchungen von JOHNSTON (1997) und NDUSIBI (2006) zeigen, dass die *Informationsvermittlung* als Bestandteil der nachfragerorientierten Kommunikation einen substantiellen Erfolgstreiber von Geschäftsbeziehungen im Bankensektor begründen kann.⁴⁶ Dabei wird argumentiert, dass besonders im Finanzdienstleistungssektor - aufgrund immaterieller Leistungen - eine permanente Vermittlung von Informationen zwischen Nachfragern und Anbietern stabile und langfristige Geschäftsbeziehungen begründet.⁴⁷ Im Zentrum solcher Kommunikationsprozesse steht der Abgleich von mitgliederseitigen Erwartungen, Bedürfnissen und anbieterseitigen Problemlösungen.⁴⁸ Es wird daher angenommen, dass der unmittelbare MemberValue positiv vom permanenten Informationsaustausch zwischen Mitarbeitern und Mitgliedern beeinflusst wird.

⁴⁴ Regionale und persönliche Nähe, insbesondere durch die dezentralen Strukturen der Genossenschaftsbanken, werden als zentrales Merkmal der strategischen Ausrichtung von Genossenschaftsbanken gesehen, vgl. dazu auch BVR (2009), S. 5.

⁴⁵ Vgl. SEILER (2011), S. 66; KIRCHBERG/GEORGI (2010), S. 44.

⁴⁶ Vgl. PARASURAMAN/ZEITHAML/BERRY (1985), S. 47; JOHNSTON (1997), S. 114; NDUSIBI (2006), S. 136f.

⁴⁷ Vgl. LASSAR/MANOLIS/WINSOR (2000), S. 184.

⁴⁸ Vgl. ZEITHAML/BERRY/PARASURAMAN (1990); LASSAR ET AL. (2000), S. 184. Im Zuge der vorliegenden Arbeit wird dabei zwischen der Fähigkeit der Kommunikation aus Mitarbeiter- und Mitgliedersicht sowie der Informationsgrundlage von Kommunikationsprozessen unterschieden. Während diese Komponenten in der Arbeiten von PARASURAMAN/ZEITHAML/BERRY (1985) und JOHNSTON (1997) integrativ betrachtet werden, wird im Zuge der vorliegenden Arbeit unter dem Begriff der ‚*Informationsvermittlung*‘ die Informationsbasis für Abstimmungsprozesse zwischen Mitarbeitern und Mitgliedern verstanden, während die Fähigkeit zur Kommunikation nicht explizit betrachtet, sondern im Zuge der ‚*Beratungsfaktoren*‘ behandelt wird.

[H_1^{IN}]: *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Informationsvermittlung und dem unmittelbaren MemberValue.*

Gegenseitiges Vertrauen

Der Erfolg von langfristigen Leistungsbeziehungen zwischen Mitarbeitern und Mitgliedern ist weiterhin durch den potenziellen Erfolgsfaktor des gegenseitigen Vertrauens determiniert.⁴⁹ Unter dem Konstrukt des Vertrauens wird zunächst verstanden, dass an einer Transaktion beteiligte Akteure sich darauf verlassen, dass die jeweils anderen Transaktionspartner keine opportunistischen Verhaltensweisen verfolgen und dabei auf explizite vertragliche Sicherungs- und Kontrollmöglichkeiten verzichten.⁵⁰ Aus Mitgliedersicht weist das Vertrauen in die Beratungs-, Prozess- und Organisationskompetenz der Mitarbeiter besondere Bedeutung auf, da eine Bewertung der intangiblen, risikobehafteten und komplexen Finanzdienstleistungen der Genossenschaftsbanken nicht unmittelbar und vor ihrer eigentlich Verwendung möglich ist.⁵¹ Somit kann sich Vertrauen aus Mitgliedersicht nur durch wiederholte Erfüllung von Bedürfnissen, Erfahrungen und positiven Einstellungen gegenüber den Genossenschaftsbanken und ihren Mitarbeitern bilden und akkumuliert sich erst im Zuge einer langfristigen Geschäftsbeziehung.⁵² Der Wirkungszusammenhang kann neben der theoretischen Erläuterung auch unter Bezugnahme empirischer Studien als positiv deklariert werden. So bestätigen BALL/COELHO/MACHAS (2004), dass gegenseitiges Vertrauen einen positiven Einflussfaktor auf langfristige Dienstleistungsbeziehungen darstellt.⁵³ Dieser Zusammenhang wird auch von NDUSIBI/WAH (2005) bestätigt.⁵⁴ Vor dem Hintergrund der theoretischen Vorüberlegungen und diskutierten Studienergebnisse kann daher die folgende Hypothese zum Erfolgsfaktor des gegenseitigen Vertrauens definiert werden:

⁴⁹ Vgl. ROY/ESHGHI/SHEKAR (2011), S. 97; KANTSPERGER/KUNTZ (2010), S. 5; MORGAN/HUNT (1994), S. 22; AURIER/N'GOALA (2010), S. 318; HELMBRECHT (2012), S. 151.

⁵⁰ Vgl. HUFF (2005), S. 105; RIPPBERGER (1998), S. 45.

⁵¹ Vgl. ENNEW/SEKHON (2007), S. 62; DOVALIENE/GADEIKIENE/PILIGRIMIENE (2007), S. 60; ROY/ESHGHI/SHEKAR (2011), S. 97f.; COULTER/COULTER (2002), S. 35.

⁵² Vgl. BÜTTNER/GÖRITZ (2008), S. 37; CALDWELL/CLAPHAM (2003), S. 350; ROY/ESHGHI/SHEKAR (2011), S. 99.

⁵³ Vgl. BALL/COELHO/MACHAS (2004), S. 1282.

⁵⁴ Vgl. NDUSIBI/WAH (2005), S. 552.

[H_{1V}]: *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem gegenseitigen Vertrauen und dem unmittelbaren MemberValue.*

Netzwerkfaktoren

Unter den Netzwerkfaktoren werden sämtliche Leistungen des Mitglieder-geschäfts verstanden, welche ausschließlich die Mitglieder in ihrer Leistungs-partnerfunktion in Anspruch nehmen können.⁵⁵ Ein potenziell positiver Einfluss der Netzwerkfaktoren auf den Mitgliederwert kann - neben der bereits diskutierten erweiterten Breite des Finanzprodukt- und -dienstleistungsportfolios⁵⁶ - durch die Exklusivität von Geschäftsbeziehungen und ihrer konkreten Bestandteile begründet werden.⁵⁷ So werden bspw. Konditionenvorteile nach BARONE/ROY (2010) sowie SIMONSON (2005) als wertschaffende Exklusivleistungen definiert, die eine positive Einstellung und Bindung der Geschäftsbeziehung begründen können.⁵⁸ Hierbei liegt ein erfolgskritisches Kriterium in der spürbaren Wahrnehmung des exklusiven Vorteils aus Mitgliedersicht.⁵⁹ Weiterhin können auch Mehrleistungen unter den Netzwerkfaktoren zusammengefasst werden, welche eine Wertschaffung für die Mitglieder implizieren.⁶⁰ Demnach ist es nach ECKSTEIN (1997) nicht nur bedeutsam, den Mitgliedern qualitative Leistungen anzubieten, sondern vor allem „*Mitgliedern bessere [bzw. weitere, Anm. des Verf.] Leistungen zu bieten als den Nichtmitgliedern*“.⁶¹ Auf Basis der Argumentation lässt sich eine positive Wirkungsrichtung ableiten:

⁵⁵ Vgl. TSCHÖPEL (2011b), S. 24; TSCHÖPEL (2011d), S. 14f.

⁵⁶ Es wurde bereits unter den ‚*Leistungsfaktoren*‘ erläutert, dass ein breites Produkt- und Dienstleistungsportfolio zur Steigerung des Mitgliederwerts beitragen kann. Da unter den Netzwerkfaktoren auch mitgliedereklusive Finanzprodukte und -dienstleistungen subsumiert werden, kann aufgrund der Argumentation ein positiver Einfluss auf den Mitgliederwert konstatiert werden.

⁵⁷ Im Hinblick auf Konditionenvorteile aus Nachfragesicht, vgl. BEUTHIEN/HANRATH/WEBER (2008), S. 16; BARONE/ROY (2010). Mit Blick auf eine Absatzpreisprämie, vgl. VALAS (2006), S. 12. Oftmals werden mit Exklusivleistungen auch Mitgliederbindungsintentionen verfolgt, bspw. im Falle der Mitgliederveranstaltungen, vgl. LIPPOLD (2012), S. 286. Unter Exklusivität wird im Zuge der vorliegenden Untersuchung nicht die Ausschließlichkeit von Geschäftsbeziehungen verstanden, vgl. dazu IGLESIAS/VAZQUEZ (2001), S. 216; AURIER/N’GOALA (2010), S. 305.

⁵⁸ Vgl. BARONE/ROY (2010), S. 121; SIMONSON (2005), S. 42; SCHINDLER (1998), S. 371f.; BEUTHIEN/HANRATH/WEBER (2008), S. 18. Das theoretische Konzept von Konditionenvorteilen in Dienstleistungsbeziehungen stellt die Preisdiskriminierung dar, vgl. dazu FARRIS/QUELCH (1987).

⁵⁹ Vgl. BARONE/ROY (2010), S. 129f.

⁶⁰ Vgl. ECKSTEIN (1997), S. 117ff.; BEUTHIEN/HANRATH/WEBER (2008), S. 18.

⁶¹ ECKSTEIN (1997), S. 117.

[H_1^{NF}]: *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen den Netzwerkfaktoren und dem unmittelbaren MemberValue.*

3.1.2 Faktoren des mittelbaren MemberValue

In der vorliegenden Untersuchung bildet das konstituierende Element des mittelbaren MemberValue sämtliche monetären Vergütungsleistungen der Genossenschaftsbanken für ihre Mitglieder ab.⁶² Die kapitalbezogene Dividende auf die Geschäftsanteile stellt dabei das traditionelle Vergütungsinstrument im genossenschaftlichen Primärbankensektor dar.⁶³ Empirische Untersuchungen zeigen, dass die Ausschüttung einer Dividende einen potenziell positiven Einfluss auf den Mitgliederwert hat. So zeigen AZHAGAIAH/SABARI (2008), dass Dividendenzahlungen einen positiven Einfluss auf den Wert einer finanziellen Teilhaberschaft aufweisen.⁶⁴ Dieses Ergebnis wird durch Studien von OGDEN (1994), KATO/LOEWENSTEIN (1989) und LEE (1995) exemplarisch bestätigt.⁶⁵

Während die Dividende ein verbreitetes Vergütungsinstrument der Kapitalbeteiligung in der Bankenpraxis darstellt, werden Instrumente der Rückvergütung erst in den letzten Jahren verstärkt eingesetzt.⁶⁶ Solche Rückvergütungssysteme, wie bspw. ‚*VR-MitgliederBonus*‘, können als individuelle und verursachungsgerechte Beteiligung der Mitglieder an der Wertschaffung der genossenschaftlichen Kooperation interpretiert werden.⁶⁷ Die positive Einflussrichtung der Rückvergütung⁶⁸ auf den Mitgliederwert kann in Anlehnung an die Diskussionen bezüglich der dividendenbezogenen Ausschüttung erwartet werden. Nach JACOBS (2008) stellen Rückvergütungssysteme dividendenäquivalente Vergütungsformen dar.⁶⁹

⁶² Vgl. THEURL (2005a), S. 22 und die Argumentation in Fußnote 21.

⁶³ Vgl. BLISSE (2011), S. 56; HILLE (2010), S. 22; HANKER (2009), S. 22; PFEIFER (2009), S. 270; GESCHWANDTNER/KUTTLER (2009), S. 266; HANRATH/WEBER (2008), S. 249; HANKER (2007), S. 25.

⁶⁴ Vgl. AZHAGAIAH/SABARI (2008), S. 187.

⁶⁵ Vgl. OGDEN (1994), S. 365; KATO/LOEWENSTEIN (1995), S. 837; LEE (1995), S. 18.

⁶⁶ Vgl. KRUSE (2011), S. 1121; PFEIFER (2009), S. 270; JACOBS (2008), S. 42.

⁶⁷ Vgl. GÖTZE (2009), S. 16; PFEIFER (2009), S. 270.

⁶⁸ Dabei ist zu berücksichtigen, dass solche monetären Rückvergütungssysteme auch als ex post-Veränderung von Konditionen zu bewerten sind. In diesem Falle können sie als Komponente des unmittelbaren MemberValue interpretiert werden. Für die vorliegende Untersuchung soll - unabhängig von dieser Interpretationsweise und aus Gründen einer konsistenten Systematisierung - eine Zusammenfassung sämtlicher Vergütungsfaktoren unter dem mittelbaren MemberValue erfolgen.

⁶⁹ Vgl. JACOBS (2008), S. 42.

Daher ist zu erwarten, dass die empirischen Ergebnisse von AZ-HAGAIAH/SABARI (2008), OGDEN (1994), KATO/LOWENSTEIN (1995) und LEE (1995) auch für variable Vergütungsleistungen - wie etwa ‚VR-Mitglieder-Bonus‘ - einen Erklärungsgehalt aufweisen.⁷⁰

[H_2]: *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem mittelbaren MemberValue und dem MemberValue.*

3.1.3 Faktoren des nachhaltigen MemberValue

Die einzelnen Faktoren des nachhaltigen MemberValue bilden die *Kontrollfaktoren*, der *Optionsnutzen* sowie die *Investitions-* und *Interaktionsfaktoren*. Sie werden im Folgenden ausführlich diskutiert.

Kontrollfaktoren

Die Kontrollfaktoren spezifizieren die Eigentümerstellung der Mitglieder, speziell ihre Entscheidungsträgerfunktion.⁷¹ Mitglieder besitzen umfassende Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte, die eine mittelbare Einflussnahme auf die strategische Ausrichtung der Genossenschaftsbanken begründen.⁷² Dies ermöglicht den Mitgliedern, die Wertschaffung der Genossenschaftsbanken im Sinne ihrer Präferenzen aus Leistungspartnerperspektive zu optimieren.⁷³ Es ist daher zu erwarten, dass die Existenz und die Ausübung der umfassenden Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte der Mitglieder positiv auf den MemberValue wirken. Der Zusammenhang zwischen der Partizipation an der gemeinsamen Willensbildung der Mitglieder und dem Wert von Geschäftsbeziehungen wird auch auf empirischer Basis diskutiert. So untersuchen bspw. HARRIS/RAVIV (2010), ob die Beteiligung und / oder Kontrolle von Teilhabern in Entscheidungsprozessen des Managements positive Wirkungen auf den Eigentümerwert besitzen.⁷⁴ HARRIS/RAVIV (2010) bestätigen einen positiven Zusammenhang zwischen aktiver Mitwirkung und Mitbestimmung in Entschei-

⁷⁰ Vgl. AZHAGAIAH/SABARI (2008), S. 187; OGDEN (1994), S. 365; KATO/LOEWENSTEIN (1995), S. 837; LEE (1995), S. 18. Aus Sicht der genossenschaftlichen Primärbanken kann eine solche Rückvergütung als auch Instrument der Mitgliederbindung wirken, vgl. LIPPOLD (2012), S. 283.

⁷¹ Vgl. THEURL (2011b), S. 29; THEURL (2009), S. 99ff.; THEURL (2010), S. 80; TSCHÖPEL (2011b), S. 28f.; TSCHÖPEL (2011d), S. 17f.; THEURL/WENDLER (2011), S. 37.

⁷² Vgl. HENSCHEL/THÜMMEL (2005), S. 125; PEEMÖLLER (2005a), S. 413 und die Argumentation in Fußnote 21.

⁷³ Vgl. THEURL (2009), S. 101; THEURL (2010), S. 83.

⁷⁴ Vgl. HARRIS/RAVIV (2010), S. 4116.

dungsprozessen und dem Eigentümerwert, sofern eine ausgeprägte Informationsbasis bei den Teilhabern und damit die Möglichkeit zur fundierten Bewertung von Entscheidungen existiert.⁷⁵ Das Ergebnis basiert auf den Studienresultaten von AGHION/TIROLE (1997). Auf Basis der konzeptionellen und theoretischen Überlegungen lässt sich daher folgende Hypothese formulieren:

[H_3^{KQ}]: *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen den Kontrollfaktoren und dem nachhaltigen MemberValue.*

Optionsnutzen

Der Optionsnutzen der genossenschaftlichen Kooperation besteht darin, „*dass die wirtschaftliche Kooperationsbasis für die Zukunft gesichert und gefestigt wird - und damit die zukünftigen Kooperationsrenten*“.⁷⁶ Demnach definiert er die potenzielle Möglichkeit der Mitglieder, langfristig an der Wertschaffung der genossenschaftlichen Kooperation zu partizipieren.⁷⁷ Er leitet sich aus der nachhaltigen und langfristigen Orientierung des genossenschaftlichen Geschäftsmodells ab.⁷⁸ In der praxisbezogenen Literatur werden die Langfristigkeit und Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells der Genossenschaftsbanken sowie die daraus resultierenden positiven Konsequenzen für den Wert von Geschäftsbeziehungen als Erfolgsfaktor postuliert. So formulieren GÖTZL/ARBERGER (2011) die „*nachhaltige Geschäftsstrategie*“ sowie das „*risikoarme, stabile und regionale Geschäftsmodell der Volksbanken und Raiffeisenbanken*“ als potenziellen Werttreiber für die Mitglieder sowie für das wirtschaftliche Umfeld der Genossenschaftsbanken.⁷⁹ PEEMÖLLER/BOCKELMANN (2011) sehen „*die Basis des genossenschaftlichen Modells*“ als eine „*auf Langfristigkeit und gegenseitiges Vertrauen ausgelegte Geschäftsbeziehung. [...] Die Kontinuität der Genossenschaftsbanken [...] lässt sich vor allem auf ihr auf Nachhaltigkeit basierendes Geschäftsmodell zurückführen.*“⁸⁰

[H_3^{IF}]: *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Optionsnutzen und dem nachhaltigen MemberValue.*

⁷⁵ Vgl. HARRIS/RAVIV (2010), S. 4143f.

⁷⁶ THEURL (2011b), S. 29.

⁷⁷ Vgl. THEURL/WENDLER (2011), S. 212.

⁷⁸ Vgl. THEURL (2011b), S. 29; THEURL/WENDLER (2011), S. 69; TSCHÖPEL (2011a), S. 30; TSCHÖPEL (2011d), S. 18.

⁷⁹ GÖTZL/ARBERGER (2011), S. 2.

⁸⁰ PEEMÖLLER/BOCKELMANN (2011), S. 79.

Investitionsfaktoren

Die Investitionsfaktoren, welche die Investitions- und Innovationsfähigkeit der Genossenschaftsbanken sowie daraus resultierende Stabilitätswirkungen zusammenfassen, stellen einen weiteren potenziellen Erfolgsfaktor des MemberValue dar.⁸¹ Die investitionsorientierte Wertschaffung ist abhängig von gegenwärtigen oder geplanten Investitionen in Strukturen, Prozesse und Institutionen der Genossenschaftsbanken zur Sicherung der langfristigen Kooperationsrente.⁸² Zukünftige Investitions- oder Innovationspotenziale können genutzt werden, sofern genossenschaftliche Primärbanken über Ressourcen zu ihrer Hebung verfügen. Demnach ist die Bildung bilanzieller Rücklagen, speziell gesetzlicher sowie freiwilliger Ergebnissrücklagen, eine erfolgskritische Voraussetzung zur Schaffung nachhaltiger Mitgliederwerte.⁸³ Neben den konzeptionellen Überlegungen lassen sich auch empirische Ergebnisse für die positive Wirkung einer Investitions- und Innovationsorientierung aus Mitgliedersicht aufzeigen. So weist BÖTTIGER (2009) nach, dass die Investitionsorientierung im Falle der Wohnungsgenossenschaften positiv mit dem Mitgliederwert korreliert.⁸⁴

[H_3^M]: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen den Investitionsfaktoren und dem nachhaltigen MemberValue.

Interaktionsfaktoren

Die Interaktionsfaktoren stellen eine wertfördernde Komponente dar, die sich nur indirekt auf Mitgliederbeziehungen auswirkt. Einerseits können innere Interaktionsaktivitäten zwischen Mitgliedern definiert werden.⁸⁵ Sie basieren auf dem bestehenden Mitgliedernetzwerk innerhalb der genos-

⁸¹ Vgl. BÖTTIGER (2009), S. 109; TSCHÖPEL (2011b), S. 32; TSCHÖPEL (2011d), S. 19f.

⁸² Vgl. THEURL (2010), S. 80f.; THEURL (2011b), S. 29; THEURL (2005a), S. 22; THEURL (2002), S. 85; THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 41; MONSSEN (1998), S. 297.

⁸³ Vgl. THEURL/BÖTTIGER (2007), S. 12; THEURL (2009), S. 112.

⁸⁴ Vgl. BÖTTIGER (2009), S. 163.

⁸⁵ Vgl. im Folgenden TSCHÖPEL (2011b), S. 34f.; TSCHÖPEL (2011d), S. 20f.

senschaftlichen Kooperation. So ist denkbar, dass Genossenschaftsbanken als Informationsbroker oder Navigatoren⁸⁶ für bankferne Mitgliederbedürfnisse fungieren. Genossenschaftliche Primärbanken sind durch solche Interaktionsaktivitäten in der Lage, mitgliederseitiges Angebot und Nachfrage auf Basis ihrer Kooperationsplattform⁸⁷ zusammenzuführen und einen einzelwirtschaftlichen Wert für die Mitglieder zu generieren, welcher nicht im unmittelbaren Zusammenhang zum Finanzdienstleistungsgeschäft steht. Andererseits existieren auch äußere Interaktionsfelder, die Mitgliedern einen indirekten Nutzen stiften und durch das regionale Engagement der Genossenschaftsbanken charakterisiert werden können. Das regionale Engagement definiert dabei sämtliche moderierenden und unterstützenden Aktivitäten der Genossenschaftsbanken, welche eine einzelwirtschaftliche Wertschaffung ihrer Mitglieder außerhalb der Geschäftsbeziehung begründen können.⁸⁸ Zusätzlich handeln Genossenschaftsbanken auch als Agenten ihrer Mitglieder in Bezug auf die wirtschaftliche Entwicklung der Region.⁸⁹

[H_3^F]: *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen den Interaktionsfaktoren und dem nachhaltigen MemberValue.*

⁸⁶ Vgl. dazu THEURL (2009), S. 112. Dies kann bspw. aus wissenschaftlichen Diskussionen über fokale Unternehmensnetzwerke abgeleitet werden. So sind fokale Unternehmen in der Lage einen Informationsvorsprung gegenüber ihren Netzwerkpartnern zielführend für die Kooperation einzusetzen, vgl. dazu LENZ (2008), S. 22; BELLMANN/MILDENBERGER/HARITZ (2000), S. 121f. Auf den vorliegenden Fall bezogen kann daher angenommen werden, dass Primärbanken als fokale Kooperationsinstanzen einen Informationsvorsprung im Hinblick auf Mitgliederbedürfnisse und -angebote zusammenführen können.

⁸⁷ Diese Option resultiert aus den bestehenden Geschäftsbeziehungen zwischen regionalen Primärbanken und den jeweiligen Mitgliedern, zugrunde liegenden persönlichen Beziehungen mit entsprechender Informationstransparenz und der schlussendlichen Vernetzung dieser Informationen, vgl. TSCHÖPEL (2011b), S. 35 und analog für den Versicherungsmarkt, vgl. SYDOW (1994), S. 12f.

⁸⁸ Unter diesem Aspekt lassen sich bspw. Aktivitäten von Genossenschaftsbanken zur Unternehmensgründung zusammenfassen. Aktuell wird dies besonders im Zuge der Energiegenossenschaften deutlich, vgl. HAFFMANS/SPÖCKNER (2011), S. 40; HOHMANN-STAHN (2010), S. 27; BOCKELMANN (2012), S. 409. Beispiele sind die durch Genossenschaftsbanken gegründete VR ENERGIEGENOSSENSCHAFT OBERBAYERN SÜDOST eG oder die VR ENERGIEGENOSSENSCHAFT SÜDPFALZ eG. Zur stabilisierenden Funktion der Primärbanken durch regionales Engagement, vgl. OTT (2010), S. 114; BOCKELMANN (2012), S. 409; HANRATH/WEBER (2008), S. 37.

⁸⁹ Vgl. THEURL (2011b), S. 30; HE/LI (2010), S. 683; TSCHÖPEL (2011b), S. 34; THEURL/WENDLER (2011), S. 130.

3.1.4 Gesamtmodell des MemberValue

Die drei Komponenten sowie die ihr zugrunde liegenden Faktoren bilden das Erklärungsmodell zur Bestimmung des MemberValue von Genossenschaftsbanken. Sie weisen in Anlehnung an die Argumentation von THEURL (2002) eine positive Wirkungsrichtung auf den MemberValue als Gesamterfolgsgröße auf.⁹⁰ Somit lassen sich die folgenden MemberValue-Hypothesen auf Ebene der Komponenten bilden:

[H_1]: *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem unmittelbaren MemberValue und dem MemberValue.*

[H_2]: *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem mittelbaren MemberValue und dem MemberValue.*

[H_3]: *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem nachhaltigen MemberValue und dem MemberValue.*

Wie in Abschnitt 2 beschrieben, sind die Komponenten des MemberValue untereinander statisch und dynamisch interdependent. Für die vorliegende Untersuchung werden diese Interdependenzen ausgehend vom mittelbaren MemberValue formuliert. So ist stets ein inhärenter Trade-Off zwischen Mittelfreisetzung und interner Mittelbindung zu berücksichtigen. Demnach ist ein negativer Wirkungszusammenhang zwischen den Komponenten zu vermuten und empirisch zu überprüfen:

[H_1^{INT}]: *Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen dem mittelbaren MemberValue und dem unmittelbaren MemberValue.*

[H_3^{INT}]: *Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen dem mittelbaren MemberValue und dem nachhaltigen MemberValue.*

⁹⁰ Vgl. THEURL (2002), S. 85; THEURL (2010), S. 80f.; BÖTTIGER (2009), S. 84.

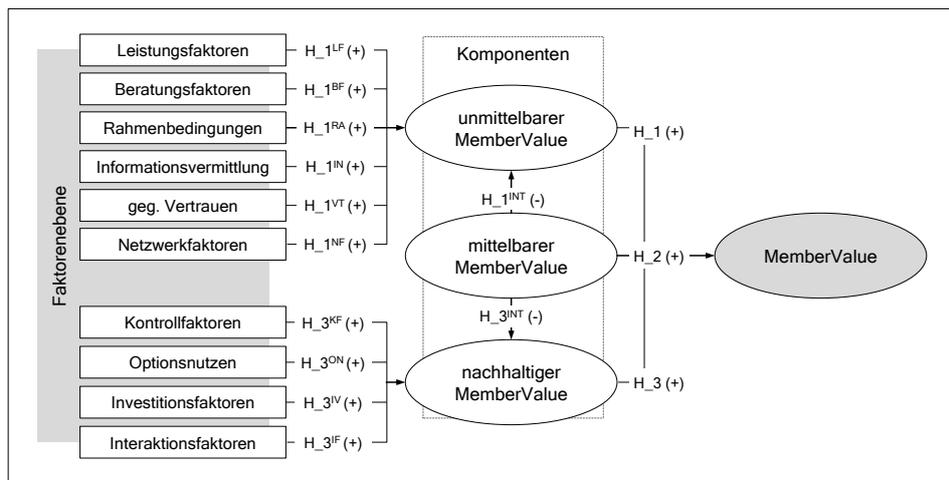


Abbildung 2: Hypothesenmodell des MemberValue

3.2 Bewertung der empirischen Ergebnisse

Das Erklärungsmodell des MemberValue von Genossenschaftsbanken kann unter Berücksichtigung der empirischen Ergebnisse als geeignet angesehen werden, die Wirkungszusammenhänge zwischen den hypothesenbasierten Einflussfaktoren, den MemberValue-Komponenten sowie dem MemberValue als Gesamterfolgsgröße zu erklären. Der Erklärungsgehalt des Modells (R^2) von 59,8 Prozent sowie die validierte Prognosefähigkeit belegen diese Einschätzung.⁹¹ In Rückgriff auf die Hypothesen werden die zentralen Ergebnisse der empirischen Untersuchung im Folgenden strukturell visualisiert (vgl. Tabelle 1).

In den folgenden Abschnitten werden die empirischen Ergebnisse in Abhängigkeit zur jeweiligen MemberValue-Komponente diskutiert. Demnach werden die Erfolgsfaktoren des unmittelbaren MemberValue (vgl. Abschnitt 3.2.1), des mittelbaren MemberValue (vgl. Abschnitt 3.2.2) sowie des nachhaltigen MemberValue (vgl. Abschnitt 3.2.3) erläutert. Anschließend erfolgt eine komponentenübergreifende Auswertung der Resultate (vgl. Abschnitt 3.2.4).

⁹¹ Vgl. Anhang A.

Konstrukt	Hypothese	Pfad-koeffizient	Signifikanz		Effektstärke		H
			t-Wert	Sig.	f ² (Komp.)	f ² (MV)	
Erfolgsfaktoren							
Leistungsfaktoren	H_1 ^{LF}	0,422	16,573	***	0,255	0,018	✓
Beratungsfaktoren	H_1 ^{BF}	0,213	7,186	***	0,050	0,014	✓
Rahmenbedingungen	H_1 ^{RA}	0,019	1,099	n.s.	0,000	0,000	✗
Informationsvermitt. gegens. Vertrauen	H_1 ^{IN} H_1 ^{VT}	-0,003 0,234	0,226 7,880	n.s. ***	0,000 0,059	0,011 0,007	✗ ✓
Netzwerkfaktoren	H_1 ^{NF}	0,034	1,896	**	0,000	0,011	✓
Kontrollfaktoren	H_3 ^{KO}	0,038	1,992	**	0,004	0,025	✓
Optionsnutzen	H_3 ^{ON}	0,769	38,877	***	1,184	0,252	✓
Investitionsfaktoren	H_3 ^{IV}	0,042	2,070	**	0,004	0,004	✓
Interaktionsfaktoren	H_3 ^{IF}	0,050	2,403	***	0,007	0,004	✓
MemberValue-Komponenten							
unmittelbarer MV	H_1	0,374	14,486	***	-	0,184	✓
mittelbarer MV	H_2	0,234	10,956	***	-	0,097	✓
nachhaltiger MV	H_3	0,312	11,556	***	-	0,124	✓
MemberValue-Interdependenzen							
MMV → UMV	H_1 ^{INT}	0,049	2,372	***	-	-	✗
MMV → UMV	H_3 ^{INT}	0,016	1,172	n.s.	-	-	✗

Tabelle 1: Erfolgsfaktoren des MemberValue

3.2.1 Beurteilung des unmittelbaren MemberValue

Analog zu den Ausführungen in Abschnitt 3.1.1 werden die empirischen Ergebnisse im Folgenden differenziert erläutert.

Leistungsfaktoren

Die Leistungsfaktoren weisen der Hypothese [H_1^{LF}] entsprechend einen positiven Zusammenhang zum unmittelbaren MemberValue auf. Demnach erhöht die Bereitstellung von bedürfnisgerechten Finanzprodukten und Finanzdienstleistungen im bankbetrieblichen Kerngeschäft sowie über die Kanäle der genossenschaftlichen FinanzGruppe und ein entsprechendes Preis-/Leistungsverhältnis den unmittelbaren MemberValue. Bisherige empirische Ergebnisse, bspw. durch ARBORE/BUSACCA (2009), können daher im Zuge der vorliegenden Untersuchung vorläufig bestätigt

werden.⁹² Auf Ebene der Indikatoren weisen die Bereitstellung von Finanzprodukten und -dienstleistungen [LF_1] mit 0,620 sowie das Preis-/Leistungsverhältnis [LF_2] mit 0,519 erwartungsgemäß den größten Erklärungsgehalt der Leistungsfaktoren auf. Weiterhin lässt sich festhalten, dass die Bereitstellung von spezialisierten Leistungen der bankbetrieblichen Kooperationspartner in der genossenschaftlichen FinanzGruppe [LF_3] mit einem Gewicht von 0,192 ebenfalls positiv auf die Leistungsfaktoren wirkt.⁹³

Beratungsfaktoren

In Übereinstimmung zur Hypothese [H_1^{Bf}] kann die positive Wirkung der Beratungsfaktoren auf den unmittelbaren MemberValue vorläufig bestätigt werden. Die Beratungs- und Beziehungsqualität der Genossenschaftsbanken zeigt mit einem Pfadkoeffizienten von 0,213 sowie einer Effektstärke von 0,050 einen signifikanten Einfluss auf den Wert der Leistungsbeziehungen zwischen Mitgliedern und Genossenschaftsbanken auf. Als moderierende Variable wirkt vor allem das Einkommensniveau auf die Wirkungsbeziehung zwischen Beratungsfaktoren und dem unmittelbaren MemberValue. Demnach messen Mitglieder mit einem höheren Haushaltseinkommen den Beratungsfaktoren eine deutlich höhere Relevanz zu als die Vergleichsgruppe ($\Delta = 0,095$).⁹⁴ Ein potenzieller Erklärungsansatz dafür ist, dass vermögende⁹⁵ Mitglieder zur Erfüllung ihrer finanziellen Produkt- und Servicebedürfnisse ein breiteres Produkt- und Dienstleistungsportfolio und damit auch einen umfangreicheren Beratungs- und Beziehungsanspruch gegenüber der Vergleichsgruppe aufweisen.⁹⁶ Die sechs formativen Indikatoren weisen in fünf Fällen einen signifikanten und hinreichend starken Erklärungsgehalt in Bezug auf das Konstrukt der Beratungsfaktoren auf. So stellen die fachliche Kompetenz

⁹² Vgl. ARBORE/BUSACCA (2009), S. 274.

⁹³ Vgl. Anhang B.

⁹⁴ Vgl. Anhang C.

⁹⁵ Der Begriff ‚*vermögend*‘ wird im Folgenden auf die individuelle Einkommenssituation und nicht auf den tatsächlichen finanziellen Vermögensbestand der Mitglieder bezogen.

⁹⁶ Vgl. DEMIRI/OHLEN-GORONZY (2011), S. 50. Die deskriptive Auswertung der Produktnutzungsquote in Abhängigkeit des Einkommens zeigt, dass die Produktnutzung von Mitgliedern mit einem geringeren Haushaltseinkommen (bis 1.999 EUR) ab drei Produkten bzw. Dienstleistungen prozentual stark abnimmt. Im Gegensatz dazu steigt die Produktnutzungsquote für einkommensstarke Mitgliederhaushalte (ab 3.000 EUR) ab einer Nutzung von drei oder mehr Produkten bzw. Dienstleistungen. Dies entspricht dem vorliegenden Erklärungsansatz.

der Mitarbeiter [BF_6] sowie die individuelle Problemlösung [BF_3] substantielle Indikatoren der Beratungsfaktoren dar.⁹⁷ Einen nicht signifikanten Einfluss zum Konstrukt weist der Indikator [BF_1] auf, d.h. der persönliche Kontakt zu den Mitarbeitern in den Geschäftsstellen.⁹⁸ Dies lässt sich dadurch erklären, dass ein persönlicher Kontakt zu den Mitarbeitern *per se* noch keinen Erfolgsfaktor begründet. Er wirkt erst als Vehikel für Beratungs- und Beziehungswerte, wenn die Mitarbeiter in der Lage sind, durch die Identifikation von Mitgliederbedürfnissen und die Schaffung individueller Problemlösungen eine Bedürfnisbefriedigung auf Mitgliederseite zu ermöglichen.⁹⁹

Rahmenbedingungen

Die Hypothese [H_1^{RA}], welche den positiven Einfluss der Rahmenbedingungen auf den unmittelbaren MemberValue beschreibt, muss vor dem Hintergrund der empirischen Ergebnisse für das Gesamtmodell verworfen werden. Demnach ergibt sich mit einem Pfadkoeffizienten von 0,019 und einem t-Wert von 1,099¹⁰⁰ ein insignifikanter positiver Zusammenhang. Die Rahmenbedingungen sind demnach kein Erfolgsfaktor des unmittelbaren MemberValue. Dies bestätigt die Studienergebnisse von OPPEWAL/VRIENS (2000) vorläufig.¹⁰¹

Ein Erklärungsansatz für die fehlende empirische Evidenz ist, dass die Mitglieder die infrastrukturellen Rahmenbedingungen von Genossenschaftsbanken als Basisfaktor bewerten.¹⁰² Konzeptionell lässt sich dies mit dem verbreiteten Ansatz nach KANO ET AL. (1984) erklären.¹⁰³ Basisfaktoren repräsentieren daher im vorliegenden Fall Mindestexpectations

⁹⁷ Während die Mitarbeiterkompetenz [BF_6] ein Indikatorgewicht von 0,476 aufweist, zeigt die individuelle Problemlösung [BF_3] ein Gewicht von 0,305 auf. Weiterhin relevant für die Beratungsfaktoren sind die Identifikation von persönlichen Bedürfnissen [BF_4] mit 0,255, die langfristige Zusammenarbeit mit Ansprechpartnern [BF_2] (0,161) sowie die selbstständige Informationsversorgung der Mitglieder durch die Mitarbeiter [BF_5] (0,104), vgl. Anhang B.

⁹⁸ Vgl. Anhang B.

⁹⁹ Vgl. PÜTHE (2008), S. 40.

¹⁰⁰ Der kritische t-Wert für den einseitigen Hypothesentest liegt auf einem Niveau von $p < 0,1$ ($n > 1.000$) bei 1,282, vgl. BACKHAUS ET AL. (2008), S. 558.

¹⁰¹ Vgl. OPPEWAL/VRIENS (2000), S. 159.

¹⁰² Vgl. MATZLER/HINTERHUBER (1998), S. 28f.

¹⁰³ Der Ansatz von KANO ET AL. (1984) ist ursprünglich für Produkthanforderungen und ihren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit entwickelt worden, vgl. KANO ET AL. (1984); MATZLER/HINTERHUBER (1998), S. 28.

der Mitglieder und haben demnach keinen positiven Einfluss auf den Mitgliederwert, selbst wenn die Mitgliedererwartungen übererfüllt sind.¹⁰⁴ Sie können dagegen Misserfolgsk Faktoren darstellen und den MemberValue vermindern, wenn die Mindestwartungen der Mitglieder untererfüllt sind.¹⁰⁵ Basisfaktoren lassen sich von Leistungs- und Begeisterungsfaktoren unterscheiden, die ihrerseits eine positive Wirkung auf die Erfolgsgröße aufweisen.¹⁰⁶ Das Grundmodell nach KANO ET AL. (1984) lässt sich strukturiert visualisieren (vgl. Abbildung 3).

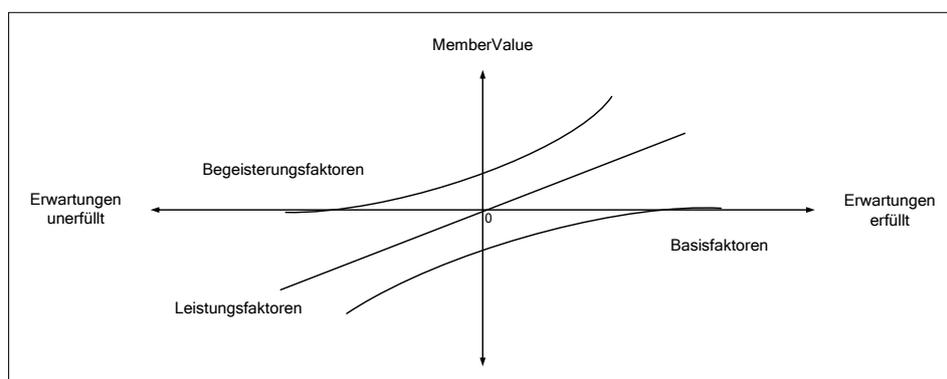


Abbildung 3: Begeisterungs-, Leistungs- und Basisfaktoren

Quelle: In Anlehnung an MATZLER/HINTERHUBER (1998), S. 29.

Informationsvermittlung

Die Hypothese [H₁^{IN}], die einen positiven Einfluss der Informationsvermittlung auf den unmittelbaren MemberValue beschreibt, ist auf Grundlage der empirischen Ergebnisse abzulehnen. Demnach ergibt sich ein insignifikanter negativer Zusammenhang zwischen der informationsbasierten Kommunikation und dem unmittelbaren MemberValue (-0,003).

Ein Erklärungsansatz bezieht sich auf das gesellschaftliche Problem des ‚*information overload*‘. Dies bedeutet, dass einem Nachfrager in Bezug auf ein konkretes Entscheidungsproblem mehr Informationen zur Verfügung stehen als er tatsächlich verarbeiten kann.¹⁰⁷ Dies kann zu ineffizientem Entscheidungsverhalten oder einer ineffizienten Nutzung von Entscheidungszeit führen.¹⁰⁸ Für die vorliegende Untersuchung und unter Berücksichtigung der allgemein hohen Informationsdichte und -frequenz im

¹⁰⁴ Vgl. ARBORE/BUSACCA (2009), S. 272; ANDERSON/MITTAL (2000), S. 108; HOFBAUER/BERGMANN (2008), S. 247.

¹⁰⁵ Vgl. ARBORE/BUSACCA (2009), S. 272; MATZLER/HINTERHUBER (1998), S. 28.

¹⁰⁶ Vgl. HOFBAUER/BERGMANN (2008), S. 247; MATZLER/HINTERHUBER (1998), S. 28f.; ARBORE/BUSACCA (2009), S. 272.

¹⁰⁷ Vgl. LIANG/LAI/KU (2007), S. 49.

¹⁰⁸ Vgl. FARHOOMAND/DRURY (2002), S. 127; LIANG/LAI/KU (2007), S. 49.

Finanzdienstleistungssektor könnte dies bedeuten, dass durch zusätzliche Informationen der Primärinstitutionen sowie aus weiteren peripheren Informationskanälen, speziell TV-, Online- und Pressemedien, eine Überinformation der Mitglieder induziert ist.¹⁰⁹ Entsprechend der Argumentation von LIANG/LAI/KU (2007) ist in einem solchen Fall zu erwarten, dass Mitglieder eine geringere Informationsbasis präferieren - mit negativen Konsequenzen für die Relevanz der Informationsvermittlung aus Primärbankenkanälen.¹¹⁰

Gegenseitiges Vertrauen

Das gegenseitige Vertrauen zwischen Mitgliedern und Mitarbeitern in Geschäftsbeziehungen stellt einen potenziellen Erfolgsfaktor dar [H_{1VT}] und wird durch die empirischen Ergebnisse vorläufig bestätigt.¹¹¹ Demnach hat gegenseitiges Vertrauen einen stark signifikanten positiven Einfluss auf den Mitgliederwert, was die Studienergebnisse von BALL/COELHO/MACHAS (2004) und NDUSIBI/WAH (2005) vorübergehend bestätigt.¹¹² Die moderierenden Effekte des Wirkungszusammenhangs zwischen dem Konstrukt des gegenseitigen Vertrauens sowie dem unmittelbaren MemberValue weisen im Falle der schulischen Bildung ($\Delta = 0,158$), der Berufsgruppe ($\Delta = 0,070$) und der Erwerbstätigkeit ($\Delta = 0,112$) signifikante Ausprägungen auf.¹¹³ Ein Erklärungsansatz dafür ist, dass gegenseitiges Vertrauen vor allem in intensiven und umfangreichen Geschäftsbeziehungen eine höhere Bedeutung aufweist. So zeigen angestellte und vollzeiterwerbstätige Mitglieder eine höhere Produktnutzungsquote gegenüber der

¹⁰⁹ Diskutiert wird das Problem der Informationsüberflutung bspw. durch PERRY (2008), GLASMACHER (2009) und JUDT/KLAUSEGGER (2009), vgl. PERRY (2008), S. 44; GLASMACHER (2009), S. 61; JUDT/KLAUSEGGER (2009), S. 47.

¹¹⁰ Vgl. LIANG/LAI/KU (2007), S. 49.

¹¹¹ Der Pfadkoeffizient beträgt 0,234 und stellt damit den zweitwichtigsten Einflussfaktor auf den unmittelbaren MemberValue dar.

¹¹² Vgl. BALL/COELHO/MACHAS (2004), S. 1282; NDUSIBI/WAH (2005), S. 552.

¹¹³ Vgl. Anhang C.

Vergleichsgruppe auf. Auch die Selbsteinschätzung der Mitglieder zur Intensität der Geschäftsbeziehung belegt diese These vorläufig.¹¹⁴ Intensivere Geschäftsbeziehungen bedingen daher vergleichsweise starke Vertrauensmechanismen, so dass ihnen daher eine höhere Bedeutung beigemessen wird.

Netzwerkfaktoren

Die empirischen Ergebnisse bestätigen die positive Wirkungsrichtung zwischen den Netzwerkfaktoren (0,034) und dem unmittelbaren MemberValue und damit die Hypothese [H_1^{NF}] vorläufig. Demnach kann davon ausgegangen werden, dass Mitgliederleistungen, wie bspw. exklusive Produkte und Dienstleistungen, Veranstaltungen und Informationen einen positiven Mitgliederwert implizieren. Die Untersuchung auf Indikatorebene erlaubt darüber hinaus Aussagen über die konkreten Wirkungsbeziehungen einzelner Indikatoren der Netzwerkfaktoren auf das Konstrukt. So weisen Mitgliederprodukte und -dienstleistungen mit 0,851 den höchsten Erklärungsgrad bezüglich der Netzwerkfaktoren auf [NF_1]. Weiterhin relevant sind exklusive Veranstaltungen [NF_3] mit einem Gewicht von 0,123 und Mitgliederinformationen [NF_4] mit 0,221. Nicht relevant für die Höhe des unmittelbaren MemberValue scheinen ‚VR-MehrWert‘-Programme mit einem insignifikanten Indikatorgewicht von -0,023 zu sein, d.h. Vergünstigungen bei lokalen Geschäftspartnern.¹¹⁵

3.2.2 Beurteilung des mittelbaren MemberValue

Die Hypothese [H_2], die einen positiven Einfluss des mittelbaren MemberValue auf den MemberValue als Gesamterfolgsgröße beschreibt, kann aufgrund der empirischen Ergebnisse vorläufig beibehalten werden. Demnach existiert ein höchst signifikanter positiver Zusammenhang zwischen dem Konstrukt und dem MemberValue mit einem Pfadkoeffizienten von 0,234 und einer schwachen Effektstärke auf den Erklärungsgehalt des

¹¹⁴ Der Zusammenhang zwischen der Erwerbstätigkeit und der Intensität der Geschäftsbeziehung kann anhand der empirischen Ergebnisse skizziert werden. So zeigt die deskriptive Auswertung, dass voll-erwerb-stätige Mitglieder (3,9) gegenüber nicht-erwerb-stätigen Mitgliedern (3,4) eine höhere Produktnutzungsquote aufweisen. Gleichzeitig kann konstatiert werden, dass die Geschäftsbeziehung voll-erwerb-stätiger Mitglieder im Schnitt als intensiver bewertet wird (MW = 3,4) als in der Vergleichsgruppe (MW = 3,2). Auch der Zusammenhang zwischen dem Produktnutzen und der Erwerbsgruppe unterstützt den diskutierten Erklärungsansatz. So weist die Gruppe der Angestellten eine Produktnutzungsquote von MW = 4,0 und die der Vergleichsgruppe in Höhe von MW = 3,4. Die Selbsteinschätzung über die Intensität der Geschäftsbeziehung zeigt hierbei keine signifikanten Unterschiede auf.

¹¹⁵ Vgl. Anhang B.

Modells in Höhe von 0,097. Es kann konstatiert werden, dass steigende monetäre Ausschüttungen der Genossenschaftsbanken an ihre Mitglieder zur Erfüllung der Kapitalgeberbeziehung - positiv auf den MemberValue wirken. Der Wirkungszusammenhang wird durch die Kontextvariablen des Einkommens und der Berufsgruppe moderiert. Demnach scheinen vermögende und angestellte Mitglieder dem mittelbaren MemberValue eine geringere Relevanz beizumessen als ihre Vergleichsgruppe.¹¹⁶ Ein Erklärungsansatz dafür ist, dass die positive Wirkung der begrenzt variablen Ausschüttungen der Genossenschaftsbanken an ihre Mitglieder mit zunehmenden Einkommen relativiert wird ($\Delta = 0,041$).¹¹⁷ Die Auswertung der Indikatorebene zeigt eine hohe Relevanz der langfristigen Erfolgsorientierung [MMV_2] und der Dividendenzahlung [MMV_3] mit einem Gewicht von 0,657 bzw. 0,715. Weiterhin weist auch die intensitätsabhängige Vergütung der Mitgliedschaft, bspw. durch das ‚VR-MitgliederBonus‘-Programm, einen positiven Erklärungsbeitrag auf (0,250).¹¹⁸ Der positive Einfluss eines solchen Vergütungsinstruments auf den MemberValue, wie bspw. durch KRUSE (2011) postuliert, kann empirisch vorläufig bestätigt werden.¹¹⁹

3.2.3 Beurteilung des mittelbaren MemberValue

Die empirischen Ergebnisse zum nachhaltigen MemberValue werden im Folgenden - analog zu den Ausführungen in Abschnitt 3.1.3 - differenziert betrachtet.

Kontrollfaktoren

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die Mitwirkung und Mitbestimmung der Mitglieder einen schwachen, dennoch positiven Einfluss auf die Höhe des nachhaltigen MemberValue aufweisen (0,038). Dies bestätigt die Aussagen von AGHION/TIROLE (1997) und HARRIS/RAVIV (2010).¹²⁰ Demnach kann die Hypothese [H_3^{KO}] vorläufig aufrechterhalten werden, obgleich mit Einschränkungen im Hinblick auf die Wirkungsstärke des Zu-

¹¹⁶ Vgl. Anhang C.

¹¹⁷ Es ist zu erwarten, dass sich der moderierende Effekt der Berufsgruppe ebenfalls auf signifikante Einkommensunterschiede zurückführen lässt. Eine entsprechende Regression der 1-Personen-Haushalte bestätigt, dass die Variablen der Berufsgruppe und ein steigendes Haushaltseinkommen korrelieren ($\beta = 0,288$, $p < 0,01$, $R^2 = 0,34$).

¹¹⁸ Vgl. Anhang B.

¹¹⁹ Vgl. KRUSE (2011), S. 1121.

¹²⁰ Vgl. HARRIS/RAVIV (2010), S. 4143f.; AGHION/TIROLE (1997), S. 27.

sammenhangs. Ein Erklärungsansatz für die geringe Relevanz der Kontrollfaktoren scheint dabei in der zunehmenden Verwässerung von idealtypischen und gesetzlich kodifizierten Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten aus Mitgliederperspektive zu liegen.¹²¹ Dies begründet sich einerseits im fehlenden Engagement der Mitglieder in Bezug auf ihre Entscheidungsträgerfunktion und andererseits durch ihre - im Vergleich zum Vorstand und Aufsichtsrat - eingeschränkte fachliche Qualifikation zur Bewertung von komplexen Entscheidungssituationen.¹²² Einen zweiten Aspekt stellt auch die dominante institutionelle Ausgestaltung des zentralen Willensbildungsorgans der Mitglieder in Form einer Vertreterversammlung dar. So zeigt FISCHER (2011) in einer Studie, dass 66,3 Prozent der Genossenschaftsbanken eine Vertreter- statt einer Generalversammlung einberufen.¹²³ Dies führt dazu, dass faktisch nur ein Teil der Mitglieder in basisdemokratischen Entscheidungsprozessen involviert ist.

Optionsnutzen

Die Hypothese [H_3^{ON}] kann unter Berücksichtigung der Ergebnisse als vorläufig bestätigt angesehen werden. Die Möglichkeit der Mitglieder, in der Zukunft von der Kooperationsbasis der Genossenschaftsbanken zu partizipieren, kann demnach als signifikanter Einflussfaktor auf den nachhaltigen MemberValue bezeichnet werden. Sein Einfluss wird durch den indirekten mediierenden Effekt in Höhe von 0,240 auf den MemberValue als Gesamterfolgsgröße verstärkt. Die Relevanz des Optionsnutzens für genossenschaftliche Mitglieder verändert sich unter Berücksichtigung moderierender Effekte, speziell der Schulbildung ($\Delta = 0,046$), des Einkommens ($\Delta = 0,058$) und der Berufsgruppe ($\Delta = 0,058$).¹²⁴ Dies impliziert - analog zu den Argumentationen zum gegenseitigen Vertrauen und zu den Beratungsfaktoren -, dass vermögende und intensiver in einer Geschäftsbeziehung stehende Mitglieder stärker davon profitieren, auch in Zukunft von der Wertschöpfung der Genossenschaftsbank zu partizipieren.

Investitionsfaktoren

Die Investitionsfaktoren können unter Berücksichtigung der empirischen Ergebnisse ebenfalls als Erfolgsfaktor des nachhaltigen MemberValue

¹²¹ Vgl. dazu THEURL (2010), S. 83; THEURL (2005a), S. 25; THEURL/SCHWEINBERG (2004), S. 49; ENGELS (1997), S. 677.

¹²² Vgl. PEEMÖLLER (2005b), S. 39.

¹²³ Vgl. FISCHER (2011), S. 154.

¹²⁴ Vgl. Anhang C.

bezeichnet werden, obgleich mit geringem Einfluss (0,042). Die Hypothese [H_3^{IV}] kann daher vorläufig bestätigt werden. Ein hoher MemberValue impliziert daher, dass Genossenschaftsbanken in moderne und fortschrittliche Strukturen investieren und diesbezügliche Rücklagen bilden. Die Aussagen von BÖTTIGER (2009) und FISCHER (2011) können demnach vorübergehend bestätigt werden.¹²⁵

Interaktionsfaktoren

Auch die Hypothese [H_3^{IF}] kann entsprechend der Ergebnisse vorläufig bestätigt werden. Demnach stellen die Interaktionen der Genossenschaftsbanken mit ihrem wirtschaftlichen Umfeld sowie Interaktionsaktivitäten für die Mitglieder einen Erfolgsfaktor des nachhaltigen MemberValue dar. Analog zu den Ergebnissen der Investitions- und Kontrollfaktoren sind Interaktionsfaktoren aufgrund ihrer geringen Pfadstärke von 0,050 als nachrangiger Erfolgsfaktor gegenüber dem Optionsnutzen zu bezeichnen.¹²⁶ Auf Ebene der Einzelindikatoren dominiert der Einfluss innerer Interaktionsoptionen der Genossenschaftsbanken [IF_1] mit einer Indikatorrelevanz von 0,925. Weniger stark, dennoch mit deutlich positivem Einfluss auf die Interaktionsfaktoren und den Mitgliederwert, ist das regionale Engagement der Genossenschaftsbanken zu nennen [IF_2] (0,480).¹²⁷

3.2.4 Beurteilung des MemberValue

Die Kernhypothesen des Erklärungsmodells bilden die Wirkungsbeziehungen des MemberValue mit seinen konstituierenden Komponenten sowie ihre potenziellen Interdependenzen nach der Argumentation von THEURL (2002) ab.¹²⁸ Demnach werden im Folgenden die Ergebnisse zum *unmittelbaren MemberValue*, *mittelbaren MemberValue* und *nachhaltigen MemberValue* bewertet. Im Anschluss werden die Ergebnisse zu den *MemberValue-Interdependenzen* diskutiert.

¹²⁵ Vgl. BÖTTIGER (2009), S. 163; FISCHER (2011), S. 169f.

¹²⁶ Auf die moderierenden Effekte des Wirkungszusammenhangs zwischen Interaktionsfaktoren und dem nachhaltigem MemberValue soll aufgrund der geringen Pfadstärke nicht eingegangen werden. Die Kontextvariablen der Schulbildung und des Einkommensniveaus moderieren den Zusammenhang. Demnach messen Mitglieder mit geringerem Haushaltseinkommen ($\Delta = 0,032$) sowie höherer Schulausbildung ($\Delta = 0,040$) den Interaktionsfaktoren eine höhere Relevanz bei als ihre jeweilige Vergleichsgruppe, obgleich - wie bereits angesprochen - mit geringer Wirkungsstärke.

¹²⁷ Vgl. Anhang B.

¹²⁸ Vgl. THEURL (2002), S. 85.

Unmittelbarer MemberValue

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die Hypothese [H_1], die einen positiven Einfluss des unmittelbaren MemberValue auf das Erfolgskonstrukt des MemberValue impliziert, vorübergehend aufrechterhalten werden kann. Demnach besteht - wie von THEURL (2002) konzeptionell diskutiert - ein stark signifikanter und positiver Zusammenhang zwischen dem unmittelbaren MemberValue und dem aggregierten MemberValue mit einem Pfadkoeffizienten in Höhe von 0,374.¹²⁹ Die Effektstärke f^2 impliziert darüber hinaus einen hohen Erklärungsgehalt der Komponente (0,184). Die Leistungspartnerschaft als Funktion der genossenschaftlichen Mitgliedschaft ist daher für die Höhe des MemberValue determinierend.¹³⁰

Mittelbarer MemberValue

Die empirischen Ergebnisse hinsichtlich des mittelbaren MemberValue werden bereits im Zuge des Abschnitts 3.2.2 erläutert.

Nachhaltiger MemberValue

Ebenso kann der Erfolgsfaktor des nachhaltigen MemberValue, wie durch Hypothese [H_3] ausgedrückt, vorläufig aufrechterhalten werden. Übereinstimmend mit der theoretischen Herleitung nach THEURL (2002) ist die Eigentümerperspektive der Mitglieder erfolgsrelevant für den MemberValue und den Erfolg der genossenschaftlichen Kooperation.¹³¹ Der Pfadkoeffizient mit 0,312 sowie die Effektstärke in Höhe von 0,124 weisen auf einen substantiellen Erfolgsfaktor hin. Der Wirkungszusammenhang zwischen dem nachhaltigen MemberValue und dem MemberValue wird durch die Schulbildung ($\Delta = 0,060$), die berufliche Qualifikation ($\Delta = 0,061$), das Einkommen ($\Delta = 0,138$), die Berufsgruppe ($\Delta = 0,108$) sowie der Erwerbstätigkeit ($\Delta = 0,040$) moderiert. Die Bewertung der moderierenden Effekte korreliert dabei sehr stark mit den Erläuterungen bezüglich des Optionsnutzens. So wird der Langfristigkeit des Geschäftsmodells der Primärbanken von jenen Mitgliedergruppen eine höhere Bedeutung beigemessen, die im Vergleich zur Referenzgruppe in einer intensiveren Geschäftsbeziehung zu Genossenschaftsbanken stehen. Ihnen fällt daher

¹²⁹ Vgl. THEURL (2002), S. 85; THEURL (2005b), S. 137.

¹³⁰ Die konkrete Ausprägung des unmittelbaren MemberValue wird im Zuge der PLS-Schätzung schwach durch die schulische Bildung ($\Delta = 0,047$) und die Erwerbstätigkeit ($\Delta = 0,061$) und stärker durch das berufliche Qualifikationsniveau ($\Delta = 0,073$) moderiert. So messen beruflich höher qualifizierte Mitglieder dem mittelbaren MemberValue eine höhere Bedeutung zu als die Referenzgruppe, vgl. Anhang C.

¹³¹ Vgl. THEURL (2002), S. 85; THEURL (2005b), S. 137.

ein tendenziell höherer Nutzen von der wirtschaftlichen Bestandsfähigkeit und der Sicherung der zukünftigen Kooperationsbasis der genossenschaftlichen Primärbanken zu.

MemberValue-Interdependenzen

Im Gegensatz zu den Kernhypothesen können beide Hypothesen zur Interdependenz der MemberValue-Komponenten verworfen werden. Während im Falle der Hypothese [H_1^{INT}] ein schwach positiver signifikanter Zusammenhang zwischen mittelbarem und unmittelbarem MemberValue identifiziert werden kann, muss die Hypothese [H_2^{INT}] aufgrund einer insignifikanten Wirkungsbeziehung verworfen werden. Demnach sind die konzeptionellen Überlegungen von THEURL (2002) empirisch nicht unmittelbar nachweisbar.¹³² Ein Erklärungsansatz dafür kann sein, dass Mitglieder ihre Präferenzen nicht in bewusster Abhängigkeit der konstituierenden Funktionen der Mitgliedschaft formulieren. In einem solchen Fall sind Einflüsseffekte des mittelbaren auf den unmittelbaren MemberValue zu erwarten, wie es der signifikante Pfadkoeffizient von 0,049 impliziert. So können bspw. hohe mittelbar wirksame Ausschüttungen als Kompensationseffekte für Konditionen im Produkt- und Dienstleistungsgeschäft im Zuge der unmittelbaren Wertschaffung interpretiert werden, die somit positive Wirkungszusammenhänge begründen. Analog zu [H_3^{INT}] kann eine hohe Ausschüttung auch als Indikator für eine wirtschaftliche Bestandsicherheit der Genossenschaftsbanken interpretiert werden, was ebenso einen positiven Zusammenhang begründet.

4 Handlungsempfehlungen

Zur Ableitung von praktischen Handlungsempfehlungen und weiteren erklärenden Aussagen können neben der Berücksichtigung der Relevanz von MemberValue-Komponenten, Faktoren und Indikatoren auch ihre konkreten Ausprägungen im Sinne von Erfüllungsgraden in auswertende Analysen miteinbezogen werden.¹³³ Ein Instrument zur integrierten Darstellung der Komponenten und ihrer Erfolgswirkung sowie Erfüllungsgrade stellt die ‚*indexwertbasierte Modellbeurteilung*‘ dar.¹³⁴ Hierbei werden neben den Pfadkoeffizienten, welche die Relevanz der einzelnen

¹³² Vgl. THEURL (2002), S. 85; THEURL (2010), S. 81.

¹³³ Vgl. SANDER (2011), S. 208ff.

¹³⁴ Vgl. MARTENSEN/GRONHOLDT (2003), S. 143ff.

Faktoren im Gesamtmodell widerspiegeln, auch Indexwerte¹³⁵ als Kennziffer der Erfüllungsgrade einzelner Einfluss- und Erfolgsfaktoren definiert. Mit Hilfe einer solchen Analyse können Prioritäten im MemberValue-Management weiter präzisiert werden.¹³⁶

Die Verknüpfung von totalen Effekten der Konstrukte, welche durch die Pfadkoeffizienten operationalisiert werden, sowie den Indexwerten erlaubt eine systematische Darstellung der Erfolgsfaktoren in Form eines Koordinatensystems. In ihrer Aussage führt eine Erhöhung des Indexwertes um eine Einheit, bspw. durch eine höhere Erfüllung von mitgliederseitigen Präferenzen, zu einer Verbesserung der Gesamterfolgsgröße in Höhe des totalen Effekts, im vorliegenden Fall dem MemberValue von Genossenschaftsbanken (vgl. Abbildung 4).¹³⁷

Entsprechend einer ressourcenökonomischen Logik sind zunächst operative Maßnahmen für solche Faktoren abzuleiten, die einen hohen Erklärungsgrad auf den MemberValue sowie einen geringen Erfüllungsgrad aufweisen.¹³⁸ Exemplarisch für die Gesamtbefragungsergebnisse sind die Leistungsfaktoren sowie der Optionsnutzen als primärer Fokus für operative Maßnahmen zu definieren. Sie weisen mit einem Pfadkoeffizienten von 0,422 bzw. 0,769 sowie einem Indexwert von 72,8 bzw. 77,7 primär zu optimierende Faktoren des Gesamtmodells auf (vgl. Abbildung 4). Die Betrachtung des nachhaltigen MemberValue zeigt, dass die hohen Erfüllungsgrade der Investitions-, Interaktions- und Kontrollfaktoren sowie ihre tendenziell geringen Einflussstärken auf den MemberValue eine defensive Sicherungsstrategie bedingen. So sind ihre Erfolgspotenziale unter Berücksichtigung einer ressourcenschonenden Umsetzung zu sichern. Der Erklärungsgehalt der indexwertbasierten Modellbeurteilung kann erweitert werden, wenn eine wiederholte Erhebung die Identifikation von

¹³⁵ Vgl. Anhang D. Der Indexwert wird auf Grundlage der PLS-Konstruktwerte, den sogenannten *latent variable index values* berechnet und in Anlehnung an ANDERSON/FORNELL (2000) skaliert. Hohe Indexwerte implizieren dabei eine hohe Ausprägung der Variablen, vgl. dazu ANDERSON/FORNELL (2000), S. 882.

¹³⁶ Vgl. SANDER (2011) S. 208.

¹³⁷ Vgl. MARTENSEN/GRONHOLDT (2003), S. 143; SANDER (2011), S. 209.

¹³⁸ Vgl. TSCHÖPEL (2012), S. 21

Präferenzverschiebungen der Mitgliederbasis ermöglicht, die sich vor allem auch aus Auswirkungen unterschiedlicher Geschäftsstrategien ergeben.¹³⁹

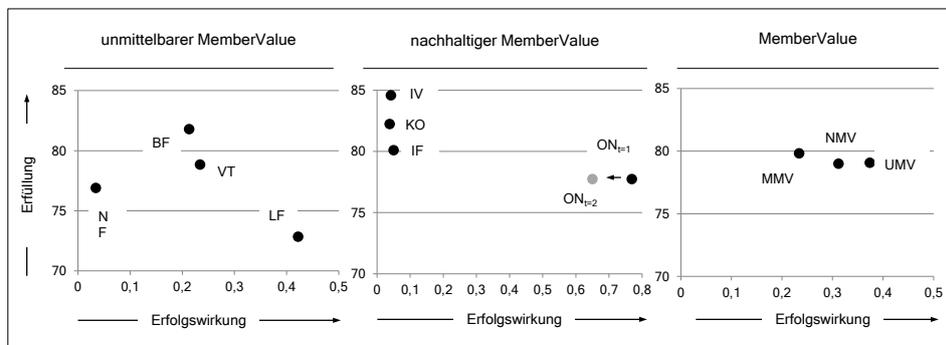


Abbildung 4: Indexwertbasierte Modellbeurteilung des MemberValue

Zuletzt ist die indexwertbasierte Modellbeurteilung im Hinblick auf potenziell gruppenspezifische Unterschiede der Mitgliederbasis anzuwenden. Entsprechend der moderierenden Effekte der soziodemografischen Faktoren sind strategische und operative Maßnahmen unter Berücksichtigung der divergierenden gruppenspezifischen Mitgliederpräferenzen umzusetzen.

Aus der Identifikation von Erfolgs- und Einflussfaktoren unter Berücksichtigung soziodemografischer Merkmale und der indexwertbasierten Modellbeurteilung können Primärbanken umfassende und gezielte strategische und operative Maßnahmen zur Schaffung des MemberValue ableiten.

5 Fazit

Auf Basis des MemberValue nach THEURL (2002) zur Operationalisierung des Förderauftrags wird im vorliegenden Beitrag die Herleitung des Erklärungsmodells sowie in der Ableitung von Erfolgsfaktoren der Mitgliederorientierung verfolgt. Dafür wird zunächst ein Hypothesensystem als theoretischer Bezugsrahmen der Untersuchung formuliert.¹⁴⁰ Zum Zweck der Überprüfung der Hypothesen wurde eine primärstatistische empirische Querschnittsanalyse in Form einer Ex-post-facto-Anordnung

¹³⁹ Exemplarische Präferenzverschiebungen, die nicht durch die empirische Erhebung der vorliegenden Untersuchung ermittelt werden, sind in Abbildung 4 für den Optionsnutzen in $t=1$ und für ein hypothetischen Zeitpunkt $t=2$ dargestellt, welcher eine abnehmende Erfolgswirkung des Optionsnutzens induziert.

¹⁴⁰ Vgl. THEURL (2002), S. 84f.

umgesetzt, wobei der MemberValue als abhängige Zielvariable die Präferenzenerfüllung von Mitgliedern im Zuge ihrer Geschäftsbeziehung zu Genossenschaftsbanken definiert. Auf Basis einer schriftlichen Befragung wurden 2.371 vollständige Fragebögen gewonnen, welche die Einfluss- und Erfolgsfaktoren des MemberValue aus Mitgliedersicht erheben. Zum Zweck der Hypothesendiskussion werden die dreizehn Einflussfaktoren, der MemberValue sowie moderierende Kontextvariablen operationalisiert, das Erklärungsmodell mittels eines Strukturgleichungsmodells formalisiert und unter Verwendung der Partial-Least-Square-Methode geschätzt.

Im Ergebnis kann dem MemberValue von Genossenschaftsbanken eine Erklärungs- und Prognosefähigkeit attestiert werden. Die konstituierenden Komponenten des unmittelbaren, mittelbaren und nachhaltigen MemberValue stellen positiv signifikante Erklärungsbeiträge des MemberValue dar. Der unmittelbare MemberValue, welcher die Leistungsbeziehung zwischen Mitgliedern und Primärinstitutionen beschreibt, stellt den primären Erfolgsfaktor des Konstrukts dar, während der nachhaltige und mittelbare MemberValue sekundäre Erfolgsfaktoren begründen. Auf Grundlage der empirischen Ergebnisse sowie der konzeptionellen Vorarbeiten können managementorientierte Handlungsempfehlungen zur Einführung und Ausgestaltung eines institutionellen MemberValue-Managements für Genossenschaftsbanken abgeleitet werden. Zunächst ist dabei zu konstatieren, dass die Erfolgsfaktoren auf Basis der Gesamtstichprobe zwar erste Handlungsempfehlungen für das MemberValue-Management liefern, die Ergebnisse aber vor dem Hintergrund deutlicher Präferenzunterschiede der Mitglieder in Abhängigkeit soziodemografischer Faktoren und unterschiedlicher geschäftspolitischer Ausrichtungen zu relativieren sind. So ist vielmehr notwendig, operative Maßnahmen auf Basis von gruppenspezifischen Auswertungen zu treffen.

Anhang

Anhang A - Gütebeurteilung des Strukturmodells

Konstrukt	Notation	Erklärungs- und Prognosegehalt	
		R ²	Q ²
MemberValue	MV	0,598	0,008
unmittelbarer MemberValue	UMV	0,678	0,020
mittelbarer MemberValue	MMV	0,621	0,036
nachhaltiger MemberValue	NMV	0,723	0,001

Anhang B - Gütebeurteilung der formativen Messmodelle

Konstrukt	Notation	Gewicht	Signifikanz		Multikollinearität		Diskriminanz
			t-Wert	Niveau	VIF < 10	KI < 30	KK < 0,9
Leistungsfaktoren	LF_1	0,620	15,562	***	1,335	9,650	0,757
	LF_2	0,519	13,335	***	1,294	11,244	
	LF_3	0,192	6,090	***	1,592	12,265	
Beratungsfaktoren	BF_1	-0,019	0,511	n.s.	3,373	23,459	0,729
	BF_2	0,161	2,621	***	3,420	23,293	
	BF_3	0,305	4,950	***	2,846	26,985	
	BF_4	0,255	4,483	***	2,523	26,980	
	BF_5	0,104	2,384	***	3,057	27,094	
	BF_6	0,476	7,476	***	3,183	27,046	
Rahmenbedingungen	RA_1	0,538	8,147	***	1,265	14,127	0,599
	RA_2	0,078	1,466	*	1,267	15,253	
	RA_3	0,049	1,365	*	1,368	15,207	
	RA_4	0,789	14,000	***	1,287	15,243	
Informationsvermittlung	IN_1	0,850	17,549	***	1,234	10,480	0,657
	IN_2	0,161	2,872	***	1,194	10,506	
	IN_3	0,223	4,083	***	1,714	10,936	
Vertrauen	VT_1	0,859	21,699	***	1,000	9,781	0,717
	VT_2	0,326	6,425	***	1,000	8,692	
Netzwerkfaktoren	NF_1	0,851	8,098	***	2,177	12,861	0,483
	NF_2	-0,022	0,358	n.s.	2,023	12,823	
	NF_3	0,123	1,437	*	1,976	14,261	
	NF_4	0,221	2,221	**	2,105	14,224	
mittelbarer MemberValue	MMV_1	0,157	5,032	***	1,128	18,715	0,552
	MMV_2	0,657	10,090	***	1,052	12,793	
	MMV_3	0,715	16,982	***	1,100	19,071	
	MMV_4	0,250	5,574	***	1,108	19,064	

Kontrollfaktoren	KO_1	0,355	3,489	***	2,497	19,314	0,549
	KO_2	-0,125	1,539	*	2,446	19,298	
	KO_3	0,330	2,981	***	2,064	18,883	
	KO_4	0,292	3,378	***	2,647	19,376	
	KO_5	0,597	6,415	***	2,740	17,667	
Optionsnutzen	ON_1	0,843	20,083	***	2,328	15,148	0,845
	ON_2	0,237	6,172	***	2,043	14,518	
	ON_3	0,118	2,719	***	2,325	15,326	
Investitionsfaktoren	IV_1	0,871	12,932	***	1,865	19,822	0,593
	IV_2	0,399	3,925	***	1,317	16,242	
	IV_3	0,302	3,069	***	1,560	16,753	
Interaktionsfaktoren	IF_1	0,925	15,193	***	1,000	10,825	0,572
	IF_2	0,480	6,619	***	1,000	9,685	

*** / ** / *: signifikant für $p < 0,01$, $p < 0,05$, $p < 0,1$

Anhang C - Bewertung der nicht-metrischen Kontextvariablen

Erfolgsfaktor	Geschlecht		Schulbildung		Qualifikation		Einkommen		Berufsgruppe		Erwerbstätigkeit	
	Abw.	t-Wert	Abw.	t-Wert	Abw.	t-Wert	Abw.	t-Wert	Abw.	t-Wert	Abw.	t-Wert
Leistungsfaktoren	-0,007	-0,226	0,024	0,796	0,095	2,454 (***)	0,003	0,093	-0,040	-1,116	-0,049	-1,366 (*)
Beratungsfaktoren	0,003	0,085	0,071	1,981 (**)	-0,009	-0,189	-0,131	-3,528 (***)	-0,032	-0,773	-0,050	-1,139
Rahmenbedingungen	-0,056	-2,761 (***)	0,037	1,577 (**)	0,043	1,400 (*)	0,116	4,252 (***)	0,005	0,310	-0,040	-1,464 (*)
Informationsvermittlung	0,023	1,142	0,083	3,258 (***)	-0,037	-1,659 (**)	-0,106	-4,755 (***)	0,011	0,425	0,023	1,008
gegens. Vertrauen	0,019	0,496	-0,158	-4,825 (***)	-0,060	-1,235	0,021	0,566	0,070	1,827 (**)	0,112	2,638 (***)
Netzwerkfaktoren	0,052	2,371 (***)	0,007	0,290	-0,052	-1,963 (**)	0,066	2,042 (**)	-0,011	-0,392	0,033	1,254
Kontrollfaktoren	0,044	1,777 (**)	-0,015	-0,626	0,000	-0,012	0,010	0,422	-0,085	-3,399 (***)	-0,031	-1,264
Optionsnutzen	-0,011	-0,444	-0,046	-1,896 (**)	0,028	0,926	-0,058	-2,192 (**)	0,058	2,188 (**)	0,038	1,429 (*)
Investitionsfaktoren	-0,046	-1,896 (**)	0,061	3,150 (***)	-0,025	-0,807	0,032	1,409 (*)	-0,024	-1,019	-0,021	-0,728
Interaktionsfaktoren	0,051	1,959 (**)	-0,040	-1,525 (*)	0,025	0,748	0,032	1,333 (*)	0,018	0,766	0,013	0,429
unmittelbarer MV	-0,011	-0,326	0,047	1,427 (*)	-0,073	-1,837 (**)	0,043	1,267	-0,001	-0,014	-0,049	-1,366 (*)
mittelbarer MV	0,056	2,161 (**)	-0,026	-1,031	0,016	0,524	0,041	1,366 (*)	-0,109	-3,911 (***)	-0,050	-1,139
nachhaltiger MV	-0,021	-0,588	-0,060	-1,840 (**)	0,061	1,553 (*)	-0,138	-3,487 (***)	0,108	3,078 (***)	-0,040	-1,464 (*)

*** / ** / *: signifikant für $p < 0,01$; $p < 0,05$; $p < 0,1$

Anhang D - Indexwerte des MemberValue

Konstrukt	Hypothesen	Pfad-koeffi- zienten	Sig.	Indexwerte
Einflussfaktoren des MemberValue				
Leistungsfaktoren	H_1 ^{LF}	0,422	***	72,840
Beratungsfaktoren	H_1 ^{BF}	0,213	***	81,794
Rahmenbedingungen	H_1 ^{RA}	0,019	n.s.	-
Informationsvermitt- gens. Vertrauen	H_1 ^{IN}	-0,003	n.s.	-
	H_1 ^{VT}	0,234	***	78,840
Netzwerkfaktoren	H_1 ^{NF}	0,034	**	76,904
Kontrollfaktoren	H_3 ^{KO}	0,038	**	82,234
Optionsnutzen	H_3 ^{ON}	0,769	***	77,742
Investitionsfaktoren	H_3 ^{IV}	0,042	**	84,574
Interaktionsfaktoren	H_3 ^{IF}	0,050	***	80,094
MemberValue-Komponenten				
unmittelbarer MV	H_1	0,374	***	79,076
mittelbarer MV	H_2	0,234	***	79,818
nachhaltiger MV	H_3	0,312	***	78,994

Literaturverzeichnis

- AGHION, P./TIROLE, J. (1997): *Formal and Real Authority in Organizations* in: Journal of Political Economy, 105. Jg., Nr. 1, S. 1-29.
- ANDERSON, E. W./FORNELL, C. (2000): *Foundations of the American Customer Satisfaction Index* in: Total Quality Management, 11. Jg., Nr. 7, S. 869-882.
- ANDERSON, E. W./MITTAL, V. (2000): *Strengthening the Satisfaction-Profit Chain* in: Journal of Service Research, 3. Jg., Nr. 2, S. 107-120.
- ARBORE, A./BUSACCA, B. (2009): *Customer satisfaction and dissatisfaction in retail banking: Exploring the asymmetric impact of attribute performances* in: Journal of Retailing and Customer Services, 16. Jg., Nr. 4, S. 271-280.
- AURIER, P./N'GOALA, G. (2010): *The differing and mediating roles of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development* in: Journal of the Academic Marketing Science, 38. Jg., Nr. 3, S. 303-325.
- AZHAGIAH, R./SABARI, P. N. (2008): *The Impact of Dividend Policy on Shareholders' Wealth* in: International Research Journal of Finance and Economics, o. Jg., Nr. 20, S. 180-187.
- BACKHAUS, K./ERICHSON, B./PLINKE, W./WEIBER, R. (2008): *Multivariate Analysemethoden*, 12. Auflage, Springer-Verlag, Berlin.
- BALL, D./COELHO, P. S./MACHAS, A. (2004): *The role of communication and trust in explaining customer loyalty: An extension of the ECSI-model* in: European Journal of Marketing, 38. Jg., Nr. 9, S. 1272-1293.
- BARON, R. M./KENNY, D. A. (1986): *The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations* in: Journal of Personality and Social Psychology, 51. Jg., Nr. 6, S. 1173-1182.
- BARONE, M. J./ROY, T. (2010): *Does Exclusivity Always Pay Off? Exclusive Price Promotions and Consumer Response* in: American Marketing Association, 74. Jg., Nr. 3, S. 121-132.
- BELLMANN, K./MILDENBERGER, U./HARITZ, A. (2000): *Management von Technologienetzwerken* in: KALUZA, B./BLECKER, T. (Hrsg.): *Produktions- und Logistikmanagement in virtuellen Unternehmen und Unternehmensnetzwerken*, Springer-Verlag, Berlin, S. 119-146.

- BEUTHIEN, V./HANRATH S./WEBER, H.-O. (2008): *Mitglieder-Fördermanagement in Genossenschaftsbanken* in: BEUTHIEN, V. (Hrsg.): *Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen*, Nr. 106, Vandenhoeck & Ruprecht-Verlag, Göttingen.
- BLISSE, H. (2011): *Neue Optionen - Wie die Auszahlung der Dividende gestaltet werden könnte* in: *Bankinformation*, 39. Jg., Nr. 1, S. 56-59.
- BOCKELMANN, M. (2012): *Die Ortsbanken haben sehr wohl die Eigenkapital- und Wachstumserfordernisse der Verbundunternehmen im Blick* in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, 65. Jg., Nr. 9, S. 405-410.
- BONUS, H./GREVE, R./KRING, T./POLSTER, D. (1999): *Der genossenschaftliche FinanzVerbund als strategisches Netzwerk - Neue Wege der Kleinheit*, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen, Nr. 16, Münster.
- BÖTTIGER, J. M. (2009): *MemberValue für Wohnungsgenossenschaften* in: THEURL, T. (Hrsg.): *Münstersche Schriften zur Kooperation*, Nr. 86, Shaker-Verlag, Aachen.
- BRUHN, M. (2012): *Nationale Kundenzufriedenheitsindizes* in: HOMBURG, C. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit*, 8. Auflage, Gabler-Verlag, Wiesbaden, S. 155-188.
- BÜTTNER, O. B./GÖRITZ, A. S. (2008): *Perceived trustworthiness of online shops* in: *Journal of Consumer Behaviour Journal*, 7. Jg., o. Nr., S. 35-50.
- BVR (2006): *Strategiepapier Mitgliedschaft des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.*, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V., Berlin.
- BVR (2009): *Jahresbericht 2009 des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.*, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V., Berlin.
- BVR (2012): *Genossenschaftsbanken wachsen im Kreditgeschäft*, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V., Berlin [URL: <http://www.bvr.de/p.nsf/index.html?ReadForm&main=6&sub=1&ParentUNID=EE160FC152AA9AEDC12579BF002B805B>; Letzter Zugriff: 25.07.2012].
- CALDWELL, C./CLAPHAM, S. E. (2003): *Organizational Trustworthiness: An International Perspective* in: *Journal of Business Ethics*, 47. Jg., Nr. 4, S. 349-364.

- CHIN, W. W./NEWSTED, P. R. (1999): *Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares* in: HOYLE, R. H. (Hrsg.): *Statistical strategies for small sample research*, Thousand Oaks, London, S. 307-342.
- COULTER, K. S./COULTER, R. A. (2002): *Determinants of trust in a service provider: The moderating role of length of relationship* in: *Journal of Services Marketing*, 16. Jg., Nr. 1, S. 35-50.
- DEMIRI, A./OHLEN-GORONZY, B. (2011): *Ganzheitlich beraten mit optimierten Produkten Erfolge und Ergebnisse der Pilotphase des Projekts Opti-Pro* in: *Bankinformation*, 39. Jg., Nr. 4, S. 50-55.
- DOMIKOWSKY, C./HESSE, F./PFINGSTEN, A. (2012): *Die neuen Eigenkapitalvorschriften nach Basel III - Was deutsche Kreditgenossenschaften erwartet* in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 62. Jg., Nr. 2, S. 89-102.
- DOVALIENE, A./GADEIKIENE, A./PILIGRIMIENE, Z. (2007): *Customer Satisfaction and its importance for Long-Term Relationships with Service Provider: The Case of Odontology Services* in: *Commerce of Engineering Devision*, 55. Jg., Nr. 5, S. 59-67.
- ECKSTEIN, B. (1997): *Das Mitgliedermarketing von Kreditgenossenschaften* in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 47. Jg., Nr. 3, S. 220-224.
- EDWARDS, J. R./BAGOZZI, R. P. (2000): *On the nature and direction of Relationships between Constructs and Measures* in: *Psychological Methods*, 5. Jg., Nr. 2, S. 155-174.
- ENGELS, M. (1997): *Verwässerung der Verfügungsrechte in Genossenschaften* in: *Zeitschrift für die betriebswirtschaftliche Forschung*, 49. Jg., Nr. 7/8, S. 674-684.
- ENNEW, C./SEKHON, H. (2007): *Measuring trust in financial services: the Trust Index* in: *Consumer Policy Review*, 17. Jg., Nr. 2, S. 62-68.
- FARHOOMAND, A. F./DRURY, D. H. (2002): *Managerial information overload* in: *Communication of Association for Computing Machinery*, 45. Jg., Nr. 10, S. 127-131.
- FARRIS, P. W./QUELCH, J. A. (1987): *In defense of price promotion* in: *Sloan Management Review*, 29. Jg., Nr. 1, S. 63-69.
- FISCHER, D. (2011): *Theorie und Empirie des Erfolgs von Kreditgenossenschaften*, Nr. 30, Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim, Stuttgart-Hohenheim.

- FORNELL, C. (1982): *A Second Generation of Multivariate Analysis - an Overview* in: FORNELL, C. (Hrsg.): *A Second Generation of Multivariate Analysis*, Praeger, New York, S. 1-21.
- FRANZ, S. (2008): *Erfolgsfaktoren in der Zusammenarbeit in der Integrierten Versorgung im Gesundheitswesen* in: THEURL, T. (Hrsg.): *Münstersche Schriften zur Kooperation*, Nr. 82, Shaker-Verlag, Aachen.
- FROST, J. (2005): *Märkte in Unternehmen: Organisatorische Steuerung und Theorien der Firma*, Gabler-Verlag, Wiesbaden.
- GESCHWANDTNER, M./KUTTNER, H.-J. (2009): *Mitgliederzweckgeschäfte: kein gesetzlich verordneter Ballast, sondern einzigartiger Unternehmenszweck* in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, 62. Jg., Nr. 6, S. 264-267.
- GLASMACHER, I. (2009): *Treibende Kräfte für neue Vertriebsstrategien* in: *Die Bank*, o. Jg., Nr. 9, S. 61-63.
- GÖTZE, J. (2009): *Intensität, die sich lohnt* in: *Bankinformation*, 39. Jg., Nr. 2, S. 16-18.
- GÖTZL, S./ABERGER, A. (2011): *Volksbanken und Raiffeisenbanken im Kontext der internationalen Finanzarchitektur* in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, Sonderheft, Lucius & Lucius-Verlag, S. 1-36.
- GRABAND, T. (2011): *Leasing in der genossenschaftlichen Finanzgruppe - Status quo und Ausblick* in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, 64. Jg., Nr. 21, S. 1118-1119.
- HAFMANS, H./SPÖCKNER, C. (2011): *Die Dächer des Dorfes dem Dorfe* in: *Profil*, o. Jg., Nr. 9, S. 40.
- HAIR, J. E./BLACK, W. C./BABIN, B. J./ANDERSON, R. E./TATHAM, R. L. (2006): *Multivariate Data Analysis*, 6. Auflage, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- HANKER, P. (2007): *Volksbanken und Raiffeisenbanken: Gut für Stadt und Land?* in: *Bank und Markt*, 36. Jg., Nr. 8, S. 24-26.
- HANKER, P. (2009): *Volksbanken im Wettbewerb - weder eingestaubt noch langweilig* in: *Bank und Markt*, 38. Jg., Nr. 6, S. 21-24.
- HANRATH, S./WEBER, H.-O. (2008): *Strategien zur Mitgliederförderung in Genossenschaftsbanken - Eine Soll-Ist-Analyse* in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 58. Jg., Nr. 4, S. 248-259.

- HANSMANN, K.-W./RINGLE, C. M. (2005): *Wirkung einer Teilnahme an Unternehmensnetzwerken auf die strategischen Erfolgsfaktoren von Partnerunternehmen - eine empirische Untersuchung* in: *Die Unternehmung*, 59. Jg., Nr. 3, S. 217-236.
- HARBRECHT, W. (2005): *Kundenorientierte Mitgliederförderung durch Wettbewerb im Genossenschaftssektor* in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 55. Jg., Nr. 1, S. 99-113.
- HARRIS, M/RAVIV, A. (2010): *Control of Corporate Decisions: Shareholders vs. Management* in: *The Review of Financial Studies*, 23. Jg., Nr. 11, S. 4115-4147.
- HE, H./LI, Y. (2011): *CSR and Service Brand: The Mediating Effect of Brand Identification and Moderating Effect of Service Quality* in: *Journal of Business Ethics*, 100. Jg., Nr. 4, S. 673-688.
- HELMBRECHT, D. (2012): *Die Einbettung genossenschaftlicher Werte in die VR-Teilhaberbank - Praktische Umsetzung wissenschaftlicher Anforderungen* in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 62. Jg., Nr. 2, S. 147-160.
- HELMBRECHT, D. (2012): *Die Einbettung genossenschaftlicher Werte in die VR-Teilhaberbank - Praktische Umsetzung wissenschaftlicher Anforderungen* in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 62. Jg., Nr. 2, S. 147-160.
- HENSCHEL, T./THÜMMEL, K. (2005): *Der Member Value als neuer Ansatz einer unternehmenswertorientierten Balanced Scorecard* in: *Controller Magazin*, o. Jg., Nr. 2, S. 125-129.
- HERRMANN, A./HUBER, F./KRESSMANN, F. (2006): *Varianz- und kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle - Ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung* in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 58. Jg., Nr. 2, S. 34-66.
- HILLE, L. (2010): *Das genossenschaftliche Organisationsprinzip schützt Verbraucherinteressen* in: *Bank und Markt*, 39. Jg., Nr. 5, S. 21-23.
- HOHMANN-STAHN (2010): *Verbund finanziert Photovoltaik-Projekt* in: *Netzwerk*, o. Jg., Nr. 10, S. 27.
- HOMBURG, C./BAUMGARTNER, H. (1998): *Beurteilung von Kausalmodellen. Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen* in: HILDEBRANDT, L./HOMBURG, C. (Hrsg.): *Die Kausalanalyse*, Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart, S. 343-369.

- HOMBURG, C./GIERING, A. (1996): *Konzeptionalisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte - Ein Leitfaden für die Marketingforschung* in: Marketing, o. Jg., Nr. 18, S. 5-24.
- HOMBURG, C./KLARMANN, M. (2006): *Die Kausalanalyse in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung* in: Die Betriebswirtschaft, 66. Jg., Nr. 6, S. 727-748.
- HUFF, L. C. (2005): *Stages in Development of Consumers' Trust for Service Providers* in: Asia Pacific Advances in Consumer Research, 6. Jg., o. Nr., S. 105-110.
- IGLESIAS, V./VÁZQUEZ, R. (2001): *The moderation effects of exclusive dealing agreements on distributor satisfaction* in: Journal of Strategic Marketing, 9. Jg., Nr. 3, S. 215-231.
- JACOBS, B. (2008): *Unternehmensstrategie: Auf Mitglieder ausgerichtet* in: Bank und Markt, 37. Jg., Nr. 10, S. 40-42.
- JAMAL, A./NASER, K. (2003): *Factors influencing Customer Satisfaction in the Retail Banking Sector in Pakistan* in: International Journal of Commerce and Management, 13. Jg., Nr. 2, S. 29-53.
- JOHNSTON, R. (1997): *Identifying the critical determinants of service quality in retail banking: importance and effect* in: International Journal of Bank Marketing, 15. Jg., Nr. 4, S. 111-116.
- JONES, C. (2004): *Developing a Scorecard for Service Quality* in: Management Services, 48. Jg., Nr. 4, S. 8-13.
- JUDT, E./KLAUSEGGER, C. (2009): *Was ist Testimonialwerbung?* in: Bank und Markt, 38. Jg., Nr. 6, S. 47.
- KANO, N./SERAKU, N./TAKASHI, F./TSUJI, S. (1984): *Attractive quality and must-be quality* in: The Journal of the Japanese Society for Quality Control, 14. Jg., Nr. 2, S. 39-48.
- KANTSPERGER, R./KUNZ, W. H. (2010): *Consumer Trust in service companies: a multiple mediating analysis* in: Managing Service Quality, 20. Jg, Nr. 1, S. 4-25.
- KATO, K./LOEWENSTEIN, U. (1995): *The Ex-Dividend-Day Behavior of Stock Prices: The Case of Japan* in: The Review of Financial Studies, 8. Jg., Nr. 3, S. 817-847.
- KIPKER, I. (2004): *Strategisches Management in Genossenschaftsbanken*, DG-Verlag, Wiesbaden.

- KIRCHBERG, R./GEORGI, D. (2010): *Erlebniswelt für Kunden* in: Die Bank, o. Jg., Nr. 1, S. 44-47.
- KLÖPPELT, H. (1996): *International Private Banking - ein Markt für Anspruchsvolle* in: Die Bank, o. Jg., Nr. 4, S. 201-207.
- KRING, T. I. (2005): *Die Balanced Scorecard als Managementsystem für Banken* in: THEURL, T. (Hrsg.): *Münstersche Schriften zur Kooperation*, Nr. 62, Shaker-Verlag, Aachen.
- KRUSE, M. (2011): *Mitgliedschaft als strategisches Differenzierungsmerkmal* in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 64. Jg., Nr. 21, S. 1120-1124.
- LASSAR, W. M./MANOLIS, C./WINSOR, R. D. (2000): *Service quality perspectives and satisfaction in private banking* in: Journal of Services Marketing, 14. Jg., Nr. 3, S. 244-271.
- LEE, B.-S. (1995): *The Response of Stock Prices to Permanent and Temporary Shocks to Dividends* in: Journal of Financial and Quantitative Analysis, 30. Jg., Nr. 1, S. 1-22.
- LENZ, T. (2008): *Supply Chain Management und Supply Chain Controlling in Handelsunternehmen* in: KRAMER, J. W. ET AL. (Hrsg.): *Wismarer Schriften zu Management und Recht*, Nr. 16, Salzwasser-Verlag, Bremen.
- LEVESQUE, T./MCDUGALL, G. H. (1996): *Determinants of customer satisfaction in retail banking* in: International Journal of Bank Marketing, 14. Jg., Nr. 7, S. 12-20.
- LIANG, T.-P./LAI, H.-J./KU, Y.-C. (2006): *Personalized Content Recommendation and User Satisfaction: Theoretical Synthesis and Empirical Findings* in: Journal of Management Information Systems, 23. Jg., Nr. 2, S. 45-70.
- LIPPOLD, D. (2012): *Die Marketing-Gleichung - Einführung in das wertorientierte Marketingmanagement*, Oldenbourg-Verlag, München.
- LYMPEROPOULOS, C./CHANIOTAKIS, I. E. (2008): *Price Satisfaction and Personell Efficiency as antecedents of overall satisfaction from consumer credit products and positive word of mouth* in: Journal of Financial Services Marketing, 13. Jg., Nr. 1, S. 63-71.
- MARTENSEN, A./GRONHOLDT, L. (2003): *Improving library Users' Perceived Quality, Satisfaction and Loyalty: An integrated Measurement and Management System* in: The Journal of Academic Librarianship, 29. Jg., Nr. 3, S. 140-147.

- MATZLER, K./HINTERHUBER, H. H. (1998): *How to make product development projects more successful by integrating Kano's Model of customer satisfaction into quality function deployment* in: *Technovation*, 18. Jg., Nr. 1, S. 25-38.
- MATZLER, K./WÜRTEL, A./RENZL, B. (2006): *Dimensions of price satisfaction: a study in retail banking Industry* in: *International Journal of Bank Marketing*, 24. Jg., Nr. 4, S. 216-231.
- MELLER, F. (2011): *Vorteile aus dem kreditgenossenschaftlichen Geschäftsmodell bei der Einhaltung von Liquiditätsvorschriften (MaRisk)* in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 61. Jg., Nr. 4, S. 261-276.
- METJE, M./EISENTRAUT, R. (2012): *Persönliche Betreuung wird zum Wettbewerbsfaktor* in: *Bank und Markt*, 41. Jg., Nr. 1, S. 40-42.
- MONSSEN, H.-G. (1998): *Shareholder-Value und Förderauftrag* in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 48. Jg., Nr. 3, S. 288-297.
- MORGAN, R. M./HUNT, S. D. (1994): *The Commitment-Trust-Theory of Relationship Marketing* in: *Journal of Marketing*, 58. Jg., Nr. 3, S. 20-38.
- NDUBISI, N. O. (2006): *A structural equation modelling of the antecedents of relationship quality in the Malaysia banking sector* in: *Journal of Financial Services Marketing*, 11. Jg., Nr. 2, S. 131-141.
- NDUSIBI, N. O./WAH, C. K. (2005): *Factorial and discriminant analyses of the underpinnings of relationship marketing and customer satisfaction* in: *International Journal of Bank Marketing*, 23. Jg., Nr. 7, S. 542-557.
- NEESE, C. H. (2011): *Differenzierung: eine strategische Option für Genossenschaftsbanken* in: *Cooperativ*, o. Jg., Nr. 4, S. 16-19.
- NITZL, C. (2010): *Eine anwendungsorientierte Einführung in die Partial-Least-Square (PLS)-Methode* in: HANSMANN, K. W. (Hrsg.): *Arbeitspapiere zum industriellen Management*, Nr. 21, Universität Hamburg, Hamburg.
- NÜSSEL, M. (2012): *Die Genossenschaftsidee in Deutschland, Europa und der Welt* in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, 62. Jg., Nr. 9, S. 429-432.
- OGDEN, J. P. (1994): *A Dividend Payment Effect in Stock Returns* in: *The Financial Review*, 29. Jg., Nr. 3, S. 345-369.
- OPPEWAL, H./VRIENS, M (2000): *Measuring perceived service quality using integrated conjoint experiments* in: *International Journal of Bank Marketing*, 18. Jg., Nr. 4, S. 154-169.

- OTT, E. (2010): *Kooperationen in Genossenschaften - Stabilität und Perspektiven für Wirtschaft und Gesellschaft* in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 60. Jg., Nr. 2, S. 113-123.
- PANTEN, G./BOSSOW-THIES, S. (2009): *Analyse kausaler Wirkungszusammenhänge mit Hilfe von Partial-Least-Squares* in: ALBERS, S./KLAPPER, D./KONRADT, U./WALTER, U./WOLF, J. (Hrsg.): *Methodik der empirischen Forschung*, 3. Auflage, Gabler-Verlag, Wiesbaden, S. 365-380.
- PARASURAMAN, A./ZEITHAML, V. A./BERRY, L. L. (1985): *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research* in: The Journal of Marketing, 49. Jg., Nr. 4, S. 41-50.
- PARISE, R./VON NITZSCH, R. (2011): *Auswirkungen der europäischen Basel III-Umsetzung auf die Kreditvergabe deutscher Genossenschaftsbanken* in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 61. Jg., Sonderheft, S. 37-52.
- PEEMÖLLER, V. H. (2005a): *Genossenschaften als „historische“ und moderne Form der Kooperation* in: ZENTES, J./SWOBODA, B./MORSCHETT, D. (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*, 2. Auflage, Gabler-Verlag, Wiesbaden, S. 404-427.
- 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-Verlag, Hamburg, S. 29-48.
- PEEMÖLLER, V. H./BOCKELMANN, M. (2010): *Sicherheit und Stabilität der Genossenschaft für Mitglieder und Kunden aus Verbandssicht* in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 60. Jg., Nr. 2, S. 79-88.
- PERRY, H. (2008): *Verbraucherschutz im Vertrieb: Was gilt es zu beachten?* in: Bank und Markt, 37. Jg., Nr. 6, S. 44-47.
- PFEIFER, H. (2009): *Mitgliedschaft - der Schatz der Kreditgenossenschaften* in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 62. Jg., Nr. 6, S. 269-273.
- PÜTHE, T. (2008): *Mittelständische Unternehmen und Genossenschaftsbanken*, Peter-Lang-Verlag, Frankfurt am Main.
- RIPPBERGER, T. (1998): *Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips*, Mohr-Siebeck-Verlag, Wiesbaden.

- ROY, S. K./ESHGHI, A./SHEKHAR, V. (2011): *Dimensions of trust and trustworthiness in retail Banking: evidence from India* in: Marketing Management Journal, 21. Jg., Nr. 1, S. 97-110.
- SANDER, C. (2011): *Kooperationen in der Energiewirtschaft - Eine empirische Analyse kommunaler Energieversorgungsunternehmen* in: THEURL, T. (Hrsg.): *Münstersche Schriften zur Kooperation*, Nr. 95, Shaker-Verlag, Aachen.
- SCHINDLER, R. M. (1998): *Consequences of Perceiving Onself as Responsible for Obtaining a Discount: Evidence for Smart-Shopper Feelings* in: Journal of Consumer Psychology, 7. Jg., Nr. 4, S. 371-392.
- SCHULTE, G. (2006): *Errichtung einer Genossenschaft* in: LANG, J./WEIDMÜLLER, L. (Hrsg.): *Genossenschaftsgesetz*, 35. Auflage, De Gruyter-Verlag, Berlin, S. 53-233.
- SEILER, V. (2011): *Kundenzufriedenheit im Private Banking - Eine empirische Analyse* in: LOISTL, O./RUDOLF, M. (Hrsg.): *Reihe Katallaktik*, Nr. 5, EUL-Verlag, Köln.
- SIMONSON, I. (2005): *Determinants of Customers' Responses to Customized Offers: Conceptual Framework and Research Propositions* in: Journal of Marketing, 69. Jg., Nr. 1, S. 32-45.
- SOSIK, J. J./KAHAI, S. S./PIOVOSO, M. J. (2009): *Silver Bullet or Voodoo Statistics? A primer for using the partial least squares data analytic technique in group and organization research* in: Group & Organization Management, 34. Jg., Nr. 1, S. 5-36.
- SPATH, D./BAUER, W./PRAEG, C.-P./NOCKE, C. (2011): *Trendstudie: Bank & Zukunft 2011: Zeit für neue Impulse - Kundenmehrwert durch bedarfsgerechte Service- und Prozessinnovationen schaffen*, Fraunhofer-Verlag, Stuttgart.
- SYDOW, J. (1994): *Strategien in Versicherungsnetzwerken*, Versicherungswirtschafts-Verlag, Karlsruhe.
- TEMME, D./KREIS, H. (2005): *Der PLS-Ansatz zur Schätzung von Strukturgleichungsmodellen mit latenten Variablen - Ein Softwareüberblick* in: BLIEMEL, F./EGGERT, A./FASSOT, G./HENSELER, J. (Hrsg.): *Handbuch PLS-Pfadmodellierung*, Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart, S. 193-208.
- THEURL, T. (2002): *„Shareholder Value“ und „genossenschaftlicher Förderauftrag“ - Zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen?* in: THEURL, T. (Hrsg.): *Münstersche Schriften zur Kooperation*, Nr. 54, Shaker-Verlag, Aachen, S. 51-91.

- THEURL, T. (2005a): *Kooperative Governancestrukturen*, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen, Nr. 48, Münster.
- THEURL, T. (2005b): *Genossenschaftliche Mitgliedschaft und MemberValue als Konzepte für die Zukunft* in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 55. Jg., Nr. 2, S. 136-145.
- THEURL, T. (2009): *Genossenschaftliche Governance und MemberValue: Inhalte und Kommunikation* in: DOLUSCHITZ, R. (Hrsg.): *Genossenschaften zwischen Innovation und Tradition*, Erwin Kuhn-Verlag, Stuttgart-Hohenheim, S. 95-115.
- 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. (2011a): *Wirtschaftliche Vorteile langfristiger Beziehungen - Voraussetzungen und Strategien*, Vortrag anlässlich der Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“, 24. Januar 2011, Münster, Deutschland.
- THEURL, T. (2011b): *Vielseitig, praktisch, sinnvoll: Genossenschaften sind zeitgemäß und wettbewerbsfähig* in: Bankinformation, 39. Jg., Nr. 12, S. 28-31.
- THEURL, T./BÖTTIGER, J. M. (2007): *Stakeholderorientierte Berichterstattung von Genossenschaften*, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen, Nr. 70, Münster.
- THEURL, T./KRING, T. I. (2002): *Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund - Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung*, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen, Nr. 27, Münster.
- THEURL, T./SCHWEINSBERG, A. (2004): *Neue kooperative Ökonomie* in: THEURL, T. (Hrsg.): *Ökonomik der Kooperation*, Nr. 2, Mohr-Siebeck-Verlag, Tübingen.
- THEURL, T./WENDLER, C. (2011): *Was weiß Deutschland über Genossenschaften* in: THEURL, T. (Hrsg.): *Münstersche Schriften zur Kooperation*, Nr. 96, Shaker-Verlag, Aachen.
- TSCHÖPEL, M. (2011a): *MemberValue - Operationalisierungsversuche des Förderauftrags* in: DGRV (Hrsg.): *Perspektive Praxis*, Nr. 1, DG-Verlag, Wiesbaden, S. 6-7.
- TSCHÖPEL, M. (2011b): *Die Ausgestaltung der MemberValue-Strategie - eine hypothesenbasierte Auswertung einer explorativen Vorstudie*, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen, Nr. 109, Münster.

- TSCHÖPEL, M. (2011c): *The MemberValue-strategy of co-operative banks*, Vortrag anlässlich der Veranstaltung "2nd EURICSE-conference on Cooperative Finance and Sustainable Development", 9. Juni 2011, Trento, Italien.
- TSCHÖPEL, M. (2011d): *The MemberValue as an explanatory model for success of financial co-operatives - results of an explorative preliminary study*, Vortrag anlässlich der Veranstaltung "ICA - Global Research Conference: New opportunities for co-operatives", 25. August 2011, Mikkeli, Finnland.
- TSCHÖPEL, M. (2012): *Success factors of co-operative membership - empirical evidence from German co-operative banks*, Vortrag anlässlich der Veranstaltung "3^d EURICSE-conference on Cooperative Finance and Sustainable Development", 14. Juni 2012, Trento, Italien.
- TSCHÖPEL, M. (2013): *Die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken - Die Operationalisierung des MemberValue und Implikationen für das Management von genossenschaftlichen Primärbanken* in: THEURL, T. (Hrsg.): *Münstersche Schriften zur Kooperation*, Shaker-Verlag, Aachen (im Erscheinungsprozess).
- VALAS, E. (2006): *Getting your customers to pay more* in: NSGA Retail Focus, 59. Jg., Nr. 2, S. 12-13.
- VARKI, S./COLGATE, M. (2001): *The Role of Price Perceptions in an Integrated Model of Behavioral Intentions* in: Journal of Service Research, 3. Jg., Nr. 3, S. 232-240.
- ZEITHAML, V. A./PARASURAMAN, A./BERRY, L. L. (1990): *Delivering Service Quality*, Free Press, New York.

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

- 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
- Nr. 128
Caroline Schmitter
Die Bedeutung des Internets zur Mitgliederkommunikation bei Wohnungsgenossenschaften - Auswertung einer Mitgliederbefragung
September 2012
- Nr. 129
Theresia Theurl / Jochen Wicher / Christina Cappenberg
Eigenschaften und Einstellungen von Bewohnern von Wohnungsgenossenschaften
März 2013
- Nr. 130
Martin Effelsberg
Management von Innovationskooperationen - Empirische Ergebnisse am Beispiel der deutschen Biotechnologie-Branche
April 2013
- Nr. 131
Isabel Gull
Die Governance von Innovationsclustern - Eine Analyse der Meta- und der Mesoebene
April 2013
- Nr. 132
Dominik Schätzle
Eine empirische Analyse der Ertragsauswirkungen der neuen Eigenkapitalvorschriften gem. Basel III auf die Genossenschaftsbanken
April 2013
- Nr. 133
Julian Taape
Determinanten für die Entscheidung zwischen partiellen und totalen Unternehmenskooperationen - Eine Literaturstudie
April 2013
- Nr. 134
Michael Tschöpel
Erfolgsfaktoren der MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Erhebung
April 2013