

**Die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken -  
Eine theoretische Begründung und Darstellung von Potentialen**

von Michael Tschöpel  
Nr. 96 ■ August 2010

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](mailto:info@ifg-muenster.de) ■ [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de)

## Vorwort

Während der Finanzmarktkrise und in den folgenden Monaten haben sich die Genossenschaftsbanken als sehr wettbewerbsfähig herausgestellt. So konnten nicht nur Anteile in allen relevanten Marktsegmenten gewonnen werden, sondern die Indikatoren der einzelwirtschaftlichen Performance haben sich insgesamt verbessert. Zusätzlich zählen die Genossenschaftsbanken zu jenen Unternehmen, die Vertrauen gewonnen haben bzw. die dem allgemeinen Vertrauensverlust gegenüber den Banken standhalten konnten. Insgesamt hat sich herausgestellt, dass das genossenschaftliche Geschäftsmodell mit seinen besonderen Governancestrukturen und mit der Zusammenarbeit im Finanzverbund nicht nur wirtschaftlich tragfähig und krisenresistent ist, sondern dass zusätzlich Werte und Orientierungsgrößen vermittelt werden, die Menschen zunehmend als wichtig einschätzen, vor allem in ihren Transaktionen mit Banken: Sicherheit, Stabilität, Langfristigkeit, Verankerung, Kontrolle.

Viele Merkmale des genossenschaftlichen Geschäftsmodelles, seien es formelle Elemente oder eher weiche Faktoren, hängen mit dem Governanceelement der Mitgliedschaft zusammen oder lassen sich aus diesem ableiten. Daher ist es naheliegend, die Inhalte einer MemberValue-Orientierung des Managements von Genossenschaftsbanken herauszuarbeiten sowie ihre Voraussetzungen und Konsequenzen zu prüfen. Dies geschieht in diesem IfG-Arbeitspapier von Michael Tschöpel. Es beinhaltet erste Überlegungen, die der Vorbereitung einer größeren empirischen Untersuchung dienen, welche die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken in der Praxis zum Inhalt haben wird. 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
Abkürzungsverzeichnis.....	IV
1 Einleitung.....	1
2 Komplexität als Managementanforderung.....	3
2.1 Dimensionen der Komplexität.....	3
2.2 Bankexterne Komplexitätstreiber .....	4
2.3 Bankinterne Komplexitätstreiber .....	5
3 Konsistenz als Managementanforderung.....	7
3.1 Konzeptionelle Grundlagen .....	7
3.2 Corporate Governance .....	9
3.3 Strategische Leitlinie .....	12
4 Herausforderungen für das Management von Primärbanken .....	15
5 Die MemberValue-Orientierung als strategisches Leitlinie .....	19
5.1 Theoretische Fundierung der MemberValue-Strategie.....	20
5.2 Die Managementpotentiale der MemberValue-Strategie.....	21
6 Fazit und Ausblick .....	25
Literaturverzeichnis .....	26

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1 - Struktur der Arbeit .....	2
Abbildung 2 - Komplexitätstreiber .....	3
Abbildung 3 - Idealtypische Konsistenzstruktur .....	8
Abbildung 4 - Informationsasymmetrien .....	11
Abbildung 5 - Ausgestaltung der strategischen Leitlinie .....	12
Abbildung 6 - Analyse der Personal- und Sachkosten von Banken .....	13
Abbildung 7 - Anforderungen für Strategie und Zielsystem .....	16
Abbildung 8 - Nutzen der MemberValue-Strategie .....	21

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BDB	Bundesverband deutscher Banken e.V.
BVR	Bundesverband der Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.
DBS	durchschnittliche Bilanzsumme
EU	Europäische Union
GenG	Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (Genossenschaftsgesetz)
MMV	mittelbarer MemberValue
NMV	nachhaltiger MemberValue
UMV	unmittelbarer MemberValue

## 1 Einleitung

Die deutschen Genossenschaftsbanken konkurrieren mit Sparkassen, privaten Geschäftsbanken, Spezial- und Direktbanken auf einem wettbewerbsintensiven Markt.<sup>1</sup> Sie werden dabei mit der Veränderung von Rahmenbedingungen konfrontiert, welche die Zunahme der bankexternen und bankinternen Komplexität widerspiegeln.

Für eine erfolgversprechende Positionierung der Genossenschaftsbanken in diesem Wettbewerbsumfeld ist einerseits eine kontinuierliche Prüfung ihrer strategischen Ausrichtung unter Berücksichtigung der Dynamik bankexterner und bankinterner Komplexitätstreiber notwendig.

Andererseits hat sich gezeigt, dass die Finanzmarktkrise zu einem Wandel beigetragen hat, in dem besonders Werte, wie Vertrauen, Stabilität und Sicherheit, in den Mittelpunkt der Beziehung zwischen Kunden, Mitgliedern und Banken gerückt sind.<sup>2</sup> Die Genossenschaftsbanken können solche Werte nicht nur in der Krisensituation vermitteln und gelten auch aufgrund dieser Tatsache als Gewinner der Finanzmarktkrise.<sup>3</sup> Dieses Momentum gilt es nun, durch die Stärkung und Profilierung der strategischen Ausrichtung, auch für den langfristigen Erfolg zu nutzen.<sup>4</sup>

Neben der Berücksichtigung der bankexternen und bankinternen Komplexitätstreiber ist daher auch die Ausgestaltung der Mitgliederorientierung bei Genossenschaftsbanken eine Frage, die es im Rahmen der strategischen Ausrichtung zu beantworten gilt.<sup>5</sup>

Im Zuge der aktuellen Diskussion um die konkrete Ausgestaltung der genossenschaftlichen Mitgliederorientierung im Nachgang der Finanzmarktkrise zeigt sich, dass die Berücksichtigung von Mitgliederinteressen in manchen Genossenschaftsbanken sukzessive hinter die rein bankwirtschaftliche Fokussierung getreten ist.<sup>6</sup>

Für Genossenschaftsbanken stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, wie eine den Governance- und Marktstrukturen entsprechende strategische Leitlinie auszugestalten ist. Eine solche Strategie soll es ermöglichen, kon-

---

<sup>1</sup> Vgl. WEIDMANN / STRECKER (2009), S. 186.

<sup>2</sup> Vgl. GESELLSCHAFT FÜR KONSUMFORSCHUNG (2010), S. 1; BÖHNKE (2010), S. 105.

<sup>3</sup> Vgl. ERNST & YOUNG (2010), S. 22; HANDELSBLATT (2010); HANDELSBLATT (2009).

<sup>4</sup> Es kann nicht selbstverständlich davon ausgegangen werden, dass es sich hierbei um einen dauerhaften Wertewandel handelt. Daher ist die diesbezügliche Sensibilisierung der Bankmitglieder und -kunden eine aktuell zu berücksichtigende Fragestellung.

<sup>5</sup> Mitglieder sind sowohl Eigentümer als auch Leistungspartner der Genossenschaftsbank. Die Bedürfnisse der Mitglieder bezüglich der Leistungen decken sich dabei weitestgehend mit denen von Nicht-Mitgliedern (Kunden). So kann die Orientierung an Mitgliederinteressen auch die Präferenzen der Kunden berücksichtigen, vgl. dazu auch Kapitel 4 und 5.2 des vorliegenden Arbeitspapiers.

<sup>6</sup> Vgl. exemplarisch WEINKAUF (2008), S. V, HANRATH / WEBER (2009), S. 261.

krete Maßnahmen und Entscheidung zu treffen und sie unter Berücksichtigung der Mitgliederorientierung – als wichtige Aufgabenstellung bei Genossenschaftsbanken – zieladäquat zu beurteilen. Das Ziel besteht in der Schärfung und Profilierung der bisherigen strategischen Leitlinie im Hinblick auf den Wettbewerbsvorteil der Mitgliedschaft. Bestehende Ansätze sollten in diesem Prozess auf ihre Eignung hin untersucht werden. Einen konkreten Ansatz dafür bietet die MemberValue-Strategie nach THEURL (2002).<sup>7</sup>

Unter Berücksichtigung der skizzierten Problemstellung sollen im Rahmen dieses Arbeitspapiers daher folgende Fragen beantwortet werden:

- (1) Worin können Ursachen für eine in Teilen zu beobachtende abnehmende Relevanz der Mitgliederorientierung bei Primärbanken liegen?
- (2) Wie ist eine MemberValue-Strategie auszugestalten, die neben der Berücksichtigung bankbetrieblicher Anforderungen auch die Potentiale der Mitgliederorientierung heben kann?

Die Untersuchung wird im zweiten Kapitel durch die Darstellung der Komplexitätstreiber eingeleitet. Die Managementanforderungen der Komplexität werden im dritten Kapitel durch die Frage erweitert, ob die aktuelle Ausgestaltung der strategischen Leitlinie auch den Governancestrukturen von genossenschaftlichen Primärbanken entspricht. Die Managementanforderungen der Bewältigung von Komplexität und der Schaffung von Konsistenz werden im vierten Kapitel zusammenfassend beurteilt, um die konkreten Herausforderungen für das Management von Genossenschaftsbanken zu identifizieren. Im Anschluss daran wird im fünften Kapitel die MemberValue-Strategie skizziert. Es soll untersucht werden, ob die Orientierung am MemberValue zur Bewältigung der zuvor identifizierten Herausforderungen beitragen kann (s. Abb. 1). Ein abschließendes Fazit fasst die Ergebnisse der Arbeit zusammen.

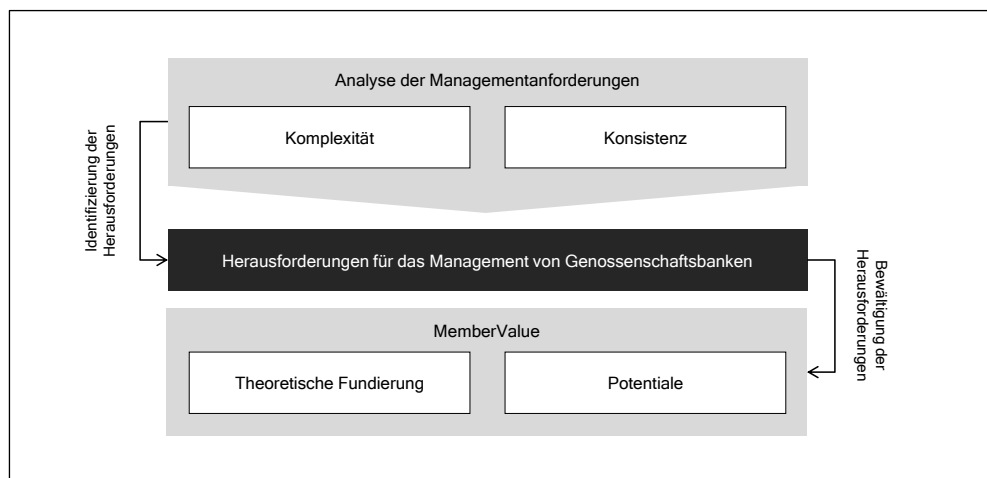


Abbildung 1 - Struktur der Arbeit

<sup>7</sup> Vgl. dazu bspw. THEURL (2002), S. 83ff.; THEURL (2005), S. 136ff.

## 2 Komplexität als Managementanforderung

Die Analyse der bankbetrieblichen Komplexitätstreiber kann erste Hinweise auf die gegenwärtigen Anforderungen für das strategische Management von Primärbanken liefern. Daher werden im Folgenden eine Systematisierung (vgl. Abschnitt 2.1) sowie eine Darstellung der bestehenden bankexternen und bankinternen Komplexitätstreiber (vgl. Abschnitt 2.2 sowie 2.3) bei Genossenschaftsbanken vorgestellt.

### 2.1 Dimensionen der Komplexität

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive versteht man unter Komplexität die Vielschichtigkeit von Entscheidungssituationen.<sup>8</sup> Solche Situationen zeichnen sich durch eine Fülle von Entscheidungsparametern auf, zwischen denen mannigfaltige Beziehungen bestehen können. Sowohl die Parameter als auch deren Beziehungen untereinander sind im Zeitablauf veränderlich und nur unzureichend vorherzusehen.<sup>9</sup> Daher werden bspw. Entscheidungsprozesse des Managements durch Komplexität erschwert.

Unter dem bankwirtschaftlichen Komplexitätsbegriff kann man einerseits solche Faktoren subsumieren, die zur Komplexität des Bankenumfeldes beitragen. Sie werden als *bankexterne Komplexitätstreiber* bezeichnet. Andererseits lassen sich auch *bankinterne Komplexitätstreiber* identifizieren, die zu Komplexität innerhalb der Bank führen (s. Abb. 2).<sup>10</sup>

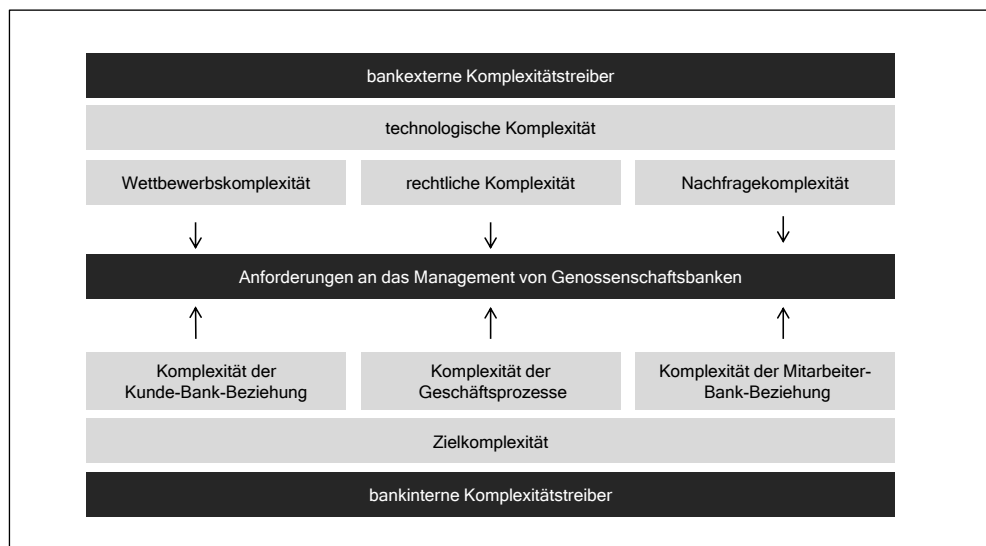


Abbildung 2 - Komplexitätstreiber

<sup>8</sup> Vgl. ADAM / JOHANNWILLE (1998), S. 6; ULRICH / FLURI (1992), S. 46.

<sup>9</sup> Vgl. WILDEMANN (1998), S. 48.

<sup>10</sup> Vgl. KRING (2005), S. 12; WILDEMANN (1998), S. 48.



## 2.2 Bankexterne Komplexitätstreiber

Im Wesentlichen zählen die *technologische Komplexität*, die *Wettbewerbskomplexität*, die *rechtliche Komplexität* sowie die *Nachfragekomplexität* zu den bankexternen Komplexitätstreibern. Sie entziehen sich zumeist dem direkten Einflussbereich des Bankenmanagements. Sie charakterisieren die Dynamik im Markt für Finanzdienstleistungen und werden im Folgenden näher erläutert.

Die *technologische Komplexität* ist das Resultat einer zunehmenden Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien. In immer kürzeren Entwicklungszyklen ändern sich die Möglichkeiten zur Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung. Im Zuge dessen nimmt vor allem die Relevanz immaterieller Vermögenswerte bei Unternehmungen zu.<sup>11</sup> So ist für die Wettbewerbsfähigkeit der Primärbanken entscheidend, die Infrastruktur zur effektiven und effizienten Beschaffung und Nutzung von Informationen über Mitglieder, Kunden und Wettbewerbern bereitzustellen. Der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnik gilt als Schlüsselinnovation, die einen Einfluss auf die weiteren bankexternen Komplexitätstreiber hat.<sup>12</sup>

Die *Wettbewerbskomplexität* auf dem Bankenmarkt wird durch eine Intensivierung der Vernetzung und Internationalisierung von Finanzdienstleistern begründet.<sup>13</sup> Eine besondere Folge dieser Entwicklung stellt die Intensivierung des Wettbewerbs dar. Neben den Universalbanken, wie es Genossenschaftsbanken sind, treten auch zunehmend internationale und nationale Spezialanbieter sowie Non- und Near-Banks als Wettbewerbsakteure auf dem deutschen Bankenmarkt auf.<sup>14</sup> Sie streben zumeist mit spezialisierten Kunden-, Produkt- oder Vertriebskonzepten den Gewinn von Marktanteilen an. Die Entwicklung einer eigenen, wettbewerbsfähigen Bankenstrategie sollte daher stets die strategische Ausrichtung der Konkurrenten berücksichtigen.

Die *rechtliche Komplexität* nimmt aufgrund einer intensivierten grenzüberschreitenden Verflechtung von Wirtschaftsräumen und Geschäftsbeziehungen zu. Diese Entwicklung erfordert einen international akzeptierten Grundkonsens gesetzlicher Rahmenbedingungen. Dies führt zu einer verstärkten Tätigkeit nationaler Gesetzgebungsinstitutionen und einer Zunahme internationaler Richtlinienbeschlüsse, vor allem auf EU-Ebene. Für Genossenschaftsbanken erfordert dies konkret, dass Geschäftsprozesse und Strategie-

---

<sup>11</sup> Vgl. BISCHOF (2008), S. 13f.

<sup>12</sup> Vgl. hierzu KRING (2005), S. 13ff.

<sup>13</sup> Vgl. im Folgenden KRING (2005), S. 15f; BETSCH / THOMAS (2008), S. 15ff.

<sup>14</sup> Vgl. bezüglich der Wettbewerbsakteure auf dem deutschen Bankenmarkt die Darstellungen von EIM (2007), S. 65ff.; SCHWARZBAUER (2009), S. 37ff.

gien vor dem Hintergrund umfassender Regulierungsvorschriften zu überprüfen sind.<sup>15</sup>

Die *Nachfragekomplexität* ist im Wesentlichen durch zwei Faktoren gekennzeichnet. Der erste Faktor ist durch eine erhöhte Transparenz des Bankenmarkts determiniert. Die Nachfrager sind weitgehend über die Konditionen informiert und können zwischen einer Vielzahl von Anbietern wählen. Ihre Bankenloyalität sinkt und das Nachfrageverhalten tendiert in Richtung einer Transaktionsorientierung.<sup>16</sup> Im Zuge der Finanzmarktkrise führt ein Wertewandel dazu, dass stabilisierende Elemente der Beziehung zwischen Bank und Kunde, insbesondere Vertrauen, Solidität und Sicherheit, wieder stärker in den Betrachtungsfokus rücken. Diese Entwicklung kann in der Zukunft zur Abschwächung der Transaktionsorientierung führen. Der zweite Faktor bezieht sich auch die Nachfrage nach individualisierten Problemlösungen. Die Entwicklung stellt hohe Anforderungen an die Gestaltung und Wahl der Produkt- und Dienstleistungspalette sowie an die Auswahl und Ausgestaltung der Vertriebskanäle.<sup>17</sup>

### 2.3 Bankinterne Komplexitätstreiber

Zu den wesentlichen bankinternen Komplexitätstreibern zählen die *Zielkomplexität*, die *Komplexität der Kunde-Bank-Beziehung*, die *Komplexität der Geschäftsprozesse* und die *Komplexität der Mitarbeiter-Bank-Beziehung*. Sie können durch das Management beeinflusst werden und repräsentieren die zentralen Handlungsfelder der Banken.<sup>18</sup>

Die *Zielkomplexität* begründet sich vor allem durch nachhaltige Veränderungen im Bankenumfeld sowie den erhöhten Anforderungen im Bereich der Kunden-, Mitglieder-, Mitarbeiter- und Geschäftsbeziehungen von Primärbanken. Die wesentliche Ursache dafür liegt in der Notwendigkeit der Erzielung mehrdimensionaler Wettbewerbsvorteile. Sie sollen einen zusätzlichen Mehrwert für Mitglieder und Kunden begründen, bspw. durch Qualitäts- und Kostenvorteile sowie zusätzlichen Leistungen gegenüber den Wettbewerbern. Die Anforderung an die Genossenschaftsbanken liegt nun darin, die Komplexität im Zielsystem zu beherrschen. Hierzu bedarf es einer geeigneten Strategie, welche die Interessen und Präferenzen der Mitglieder und Kunden im Sinne eines Zielsystems verknüpft.<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl. BDB (2006), S. 6; KRING (2005), S. 21ff.

<sup>16</sup> Kunden wählen die für sie optimale Bankverbindung nach der Art und Umfang der Transaktion, vgl. BETSCH / THOMAS (2008), S. 25.

<sup>17</sup> Vgl. EIM (2007), S. 67; KRING (2005), S. 23ff.; SCHWARZBAUER (2009), S. 39f.; Zu den Möglichkeiten des Multikanalbanking bei Genossenschaftsbanken, vgl. WERRIES (2009), 28ff.

<sup>18</sup> Vgl. KRING (2005), S. 25.

<sup>19</sup> Vgl. EIM (2007), S. 75ff.; KRING (2005), S. 26.

Die *Komplexität der Kunde-Bank-Beziehung* ist ein Ausdruck der Nachfragekomplexität und gekennzeichnet durch eine herausfordernde Kundenakquirierung und Kundenbindung. Die Transparenz der Produkt- und Konditionenpolitik auf dem Bankenmarkt führt zu einer sinkenden Bankenloyalität sowie einer verstärkt individualisierten Nachfrage. Dem Trend wird durch die Bereitstellung spezialisierter Produkte und Dienstleistungen über alle Bankformen hinweg begegnet. Die entstehende Komplexität begründet sich dabei einerseits durch die zunehmende Kundensegmentierung und andererseits durch eine vielfältige Produkt- und Dienstleistungspalette.

Die *Komplexität der Geschäftsprozesse* resultiert vornehmlich aus der Leistungstiefe der Primärbanken. Als Universalbank mit einem breiten Angebot an Produkten und Dienstleistungen ist der erhöhte Koordinationsbedarf durch die Vielfalt innerbetrieblicher Geschäftsprozesse geprägt. Dieser resultiert nicht nur aus der Vielfältigkeit der Angebotsstruktur, sondern auch aus der Kundenstruktur mit heterogenen Zielvorstellungen und Bedürfnissen sowie aus der internen Spezialisierung bei der Steuerung solcher Prozesse. Darüber hinaus sind die Geschäftsprozesse auch einem Wandel durch rechtliche Rahmenbedingungen unterworfen und müssen permanent überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Die Aufgabe der Primärbanken liegt daher in der Koordination der Geschäftsprozesse unter Berücksichtigung dynamischer Umweltbedingungen.<sup>20</sup>

Die *Komplexität der Mitarbeiter-Bank-Beziehung* begründet sich sowohl in der Zunahme der Nachfragekomplexität als auch in der Steuerung und Handhabung von Geschäftsprozessen. Die Deckung des Koordinationsbedarfes erweist sich, aufgrund der Prozess- und Produktkomplexität, als anspruchsvolle Aufgabe für Management und Mitarbeiter. Darüber hinaus sind die Kompetenzen der Mitarbeiter den Marktverhältnissen und Marktansprüchen anzupassen. Das zunehmend komplexere Produkt- und Dienstleistungsangebot sowie zunehmende Regulierungsvorgaben setzen hohe Qualifizierungsansprüche an Vertriebsmitarbeiter voraus. Sie sollten in der Lage sein, die Bedürfnisse der Kunden zu identifizieren und bedarfsgerechte Lösungsvorschläge zu entwickeln.<sup>21</sup>

Die bankenexternen und bankinternen Komplexitätstreiber bilden nur eine Komponente der Anforderungen für das strategische Management von Genossenschaftsbanken. Sie werden durch die Fragestellung nach der genossenschaftlichen Konsistenz von strategischer Leitlinie und Governancestrukturen erweitert. Dieser Frage wird im Folgenden nachgegangen (vgl. Abschnitt 3).

---

<sup>20</sup> Vgl. KRING (2005), S. 29ff.

<sup>21</sup> Vgl. KRING (2005), S. 31f.

### 3 Konsistenz als Managementanforderung

Zum Zweck der Konsistenzprüfung von strategischer Leitlinie und Corporate Governance wird im Folgenden ein Bezugsrahmen vorgestellt. Es wird unterstellt, dass die Ziele einer erfolgversprechenden Strategie nur dann verwirklicht werden können, wenn die strategische Ausrichtung der Primärbanken den Rahmenbedingungen der genossenschaftlichen Governance entspricht.

#### 3.1 Konzeptionelle Grundlagen

Eine zentrale Aufgabe des strategischen Managements von Genossenschaftsbanken besteht in der Definition unternehmerischer Ziele. Die Ziele sollten unter Berücksichtigung der Komplexitätstreiber sowie der Stärken und Schwächen des Bankinstituts gewählt und im Rahmen ihrer Unternehmensstrategie verfolgt werden.<sup>22</sup>

Die Unternehmensziele können verwirklicht werden, wenn die *strategische Leitlinie* sowie die damit korrespondierende *Corporate Governance* der Genossenschaftsbanken konsistente Anreizstrukturen bilden.<sup>23</sup> Unter Konsistenz versteht man in diesem Fall den Zustand von Widerspruchsfreiheit sowie das Fehlen von inneren Spannungen zwischen Handlungselementen.

Das allgemeine Ziel der *strategischen Leitlinie* besteht in der Sicherung der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit. Nach § 1 Abs. 1 GenG ist eine strategische Leitlinie der genossenschaftlichen Mitgliederorientierung vorgegeben. Die langfristige genossenschaftliche Erfolgsbedingung von Genossenschaften, die der Strategie zugrunde liegt, besteht demnach in der Schaffung von Werten für die Mitglieder, dem MemberValue.<sup>24</sup>

Die *Corporate Governance* begründet bei Genossenschaften eine bedeutende Stellung der Mitglieder, die sich besonders durch Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte auszeichnet.<sup>25</sup> Sie erlauben die Kontrolle und Überwachung des Managements. Die Mitglieder werden durch den Aufsichtsrat und den Prüfungsverband in ihrer Kontrollfunktion unterstützt.

Im Idealmodell eines genossenschaftlichen Unternehmens können die Mitglieder im Rahmen der Mitentscheidungsfunktion die strategische Leitlinie in Richtung ihrer Interessen und Präferenzen kanalisieren. In dem Fall liegt eine konsistente Anreizstruktur zwischen strategischer Leitlinie und Corporate Governance vor (s. Abb. 3).

---

<sup>22</sup> Vgl. STEINMANN / SCHREYÖGG (2005), S. 174.

<sup>23</sup> Vgl. THEURL (2002), S. 61f.

<sup>24</sup> Vgl. THEURL (2002), S. 84; THEURL (2005), S. 137.

<sup>25</sup> Die Corporate Governance ist als institutionelle Ausgestaltung des Beziehungsgeflechts der am Unternehmensgeschehen beteiligten Gruppen definiert, vgl. THEURL (2002), S. 62.

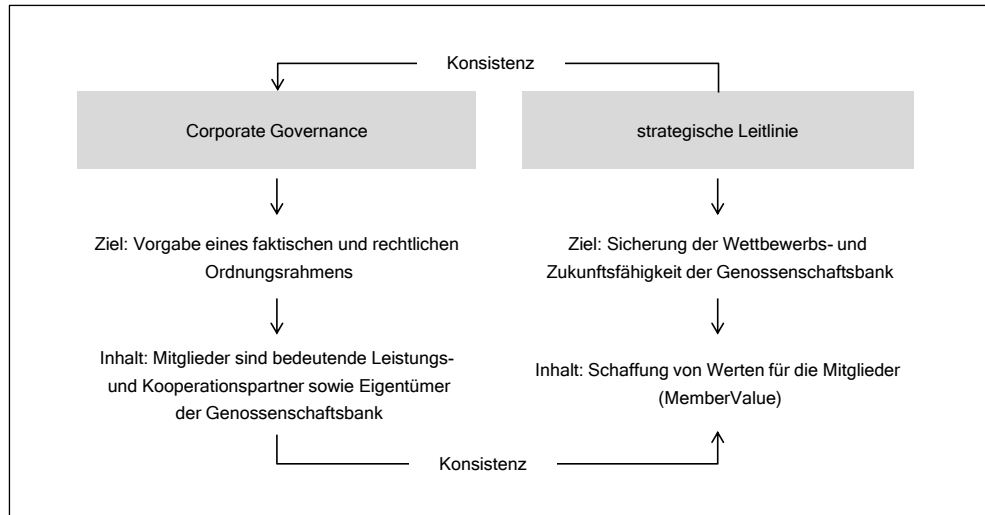


Abbildung 3 - Idealtypische Konsistenzstruktur

Quelle: in Anlehnung an THEURL (2002), S. 62.

Der Komplex von strategischer Leitlinie und Governancestruktur kann auf drei Arten von der idealtypisch konsistenten Struktur abweichen und damit einen Anpassungsbedarf begründen:

- (1) Die strategische Leitlinie verändert sich durch Maßnahmen und Tätigkeiten des Managements vor dem Hintergrund stabiler Governancestrukturen. So ist bspw. der Übergang zu einer isolierten Shareholder-Value-Orientierung in einer Genossenschaft denkbar.
- (2) Die Governancestrukturen werden unter Beibehaltung der strategischen Vorgaben und Ziele verändert, z.B. bei einem Rechtsformwechsel von Genossenschaften und dem Transfer der Mitgliederorientierung als strategische Leitlinie.
- (3) Die strategische Leitlinie sowie die Governancestrukturen werden simultan verändert. So kann ein Rechtsformwechsel mit einer völlig neuen strategischen Ausrichtung einhergehen.

Um die unternehmerischen Ziele zu erreichen, sollten mögliche Inkonsistenzen im Komplex von strategischer Leitlinie und Corporate Governance durch das Management von Genossenschaftsbanken identifiziert und behoben werden. Im Folgenden wird anhand des theoretischen Bezugsrahmens untersucht, ob im Rahmen des unternehmerischen Handelns von Primärbanken ein möglicher Anpassungsbedarf existiert. Dafür ist zunächst die Ausgestaltung der Corporate Governance (vgl. Abschnitt 3.2) sowie der strategischen Leitlinie (vgl. Abschnitt 3.3) in der Praxis zu untersuchen.

### 3.2 Corporate Governance

Die Governancestrukturen von Genossenschaftsbanken definieren die konkrete Ausgestaltung der Entscheidungsfindung, Willensdurchsetzung und Verfügungsrechtsverteilung.<sup>26</sup> Die wesentlichen Organe sind der *Vorstand*, *Aufsichtsrat* sowie die *Mitglieder-* oder *Vertreterversammlung* (Generalversammlung). Die entsprechenden Kompetenzen werden sowohl durch die formellen Vorschriften des Genossenschaftsgesetzes als auch durch die geltenden Satzungen der Banken bestimmt. Darüber hinaus kann die Generalversammlung Rechte und Pflichten des Vorstandes und Aufsichtsrates ergänzen, beschränken oder auch entziehen. Die genossenschaftlichen Primärbanken sind durch diese Vorschriften eine klar konfigurierte Kooperationsform.<sup>27</sup> Die Besonderheiten und die Anforderungen an die Ausgestaltung der Organe in der Praxis werden im Folgenden näher erläutert.

Dem *Vorstand* obliegt die Geschäftsführungsbefugnis. Er muss die Genossenschaftsbank gemäß §§ 24 Abs. 1 und 27 Abs. 1 S. 1 GenG unter eigener Verantwortung leiten und vertreten. Der Vorstand erfüllt zudem die Leitungsfunktion im betriebswirtschaftlichen Sinne. Somit ist er für die Formulierung von strategischen Unternehmenszielen verantwortlich. Der Vorstand gestaltet die strategische Leitlinie der Genossenschaftsbank und ist für die Erfüllung der Zielvorgaben verantwortlich. In einem zunehmend komplexeren Bankenumfeld müssen Vorstandsmitglieder daher vielfältige betriebswirtschaftliche und bankenrechtliche Anforderungen erfüllen. Sie sind hauptamtlich aktiv und ihre fachliche Eignung wird durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) überwacht.<sup>28</sup>

Der *Aufsichtsrat* kontrolliert und überwacht laut Gesetz die Tätigkeit des Vorstandes.<sup>29</sup> Der Aufsichtsrat soll die Erfüllung von gesetzlichen und satzungsmäßigen Aufgaben seitens des Vorstandes überprüfen. Dazu zählt vor allem die ausreichende Berücksichtigung der gesetzlich kodifizierten Mitgliederorientierung im Rahmen der bankbetrieblichen Tätigkeit.<sup>30</sup> Der Aufsichtsrat muss demnach die konkreten Maßnahmen zur Mitgliederorientierung überprüfen und unter Berücksichtigung der Mitgliederpräferenzen beurteilen. So vertritt der Aufsichtsrat im Rahmen seiner Kontrollfunktionen die Interessen der Mitglieder gegenüber dem Vorstand.<sup>31</sup> Durch die Zunahme der Komplexität von bankbetriebswirtschaftlichen Anforderungen in der Praxis erhöhen sich die Anforderungen an die fachlichen Fähigkeiten des Aufsichtsrates zur Beurteilung unternehmerischer Entscheidungen des

---

<sup>26</sup> Vgl. EIM (2007), S. 123.

<sup>27</sup> Vgl. THEURL / BÖTTIGER (2007), S. 5.

<sup>28</sup> Vgl. BVR (2004), S. 3; PEEMÖLLER (2005), S. 38.

<sup>29</sup> Vgl. dazu § 38 Abs. 1 GenG.

<sup>30</sup> Vgl. LANG / WEIDMÜLLER (2006), S. 464.

<sup>31</sup> Vgl. PFAFFENBERGER (2009), S. 279.

Vorstandes.<sup>32</sup> Der Aufsichtsrat wird nach dem Prinzip des Selbstorgans durch die Generalversammlung aus dem Mitgliederkreis ausgewählt und unterliegt nicht der Beaufsichtigung durch die BaFin. Von der fachlichen Qualität des Aufsichtsrats hängt die adäquate Kontrolle der Entscheidungsprozesse des Managements ab. Als zusätzliches Kontrollgremium dient der Prüfungsverband, der die genossenschaftliche Pflichtprüfung in den gesetzlich festgelegten zeitlichen Abständen durchzuführen hat.<sup>33</sup>

Eine grundlegende Institution der Genossenschaftsbanken ist die *Mitglieder-* oder *Vertreterversammlung* als willensbildendes Organ.<sup>34</sup> Die Mitglieder besitzen gesetzlich definierte Kontroll- und Mitwirkungsrechte.<sup>35</sup> Sie sind als Kooperations- und Leistungspartner sowie Eigentümer von besonderer Bedeutung für die Genossenschaftsbanken.<sup>36</sup> Dies manifestiert sich vor allem in der zwingenden Berücksichtigung der Mitgliederinteressen bei Entscheidungen über Angelegenheiten betreffend den Bestand und die wirtschaftlichen Grundlagen der Genossenschaftsbanken.<sup>37</sup>

Durch das komplexe Wettbewerbsumfeld mit hohen Anforderungen an die Bank ist es für Mitglieder deutlich anspruchsvoller geworden, die Handlungen des Vorstandes zu beurteilen. Dies lässt sich vornehmlich auf das begrenzte ökonomische und bankbetriebliche Wissen der Mitglieder zurückführen. Erschwerend kommt hinzu, dass ein Streben nach Einfluss und Mitbestimmung hohe Informationskosten für die Mitglieder voraussetzt. So ist eine eingehende Auseinandersetzung mit den Maßnahmen des Vorstandes vor allem zeitintensiv und setzt – vor dem Hintergrund der zunehmenden Komplexität des Bankgeschäfts – ein hohes Maß an ökonomischem und bankbetrieblichem Fachwissen voraus.

Des Weiteren ist auch eine Abnahme der primären Informationsmöglichkeiten zu beobachten, was wiederum zu einer Erhöhung der Informationskosten bei den Mitgliedern führt.<sup>38</sup> Diese Entwicklung wird auch durch Fusionen von Genossenschaftsbanken und damit einhergehend der Transformation von Mitglieder- in Vertreterversammlungen verstärkt. Die Einflussnahme auf bankbetriebliche und genossenschaftsrechtliche Entscheidungen obliegt demnach nur noch den Mitgliedern, die nach § 43a Abs. 3 S. 1 GenG in die Vertreterversammlung der Genossenschaftsbanken gewählt werden. Es entsteht ein besonderes, zweiseitiges Abhängigkeitsverhältnis zwischen

---

<sup>32</sup> Vgl. SCHAFFLAND (2005), S. 114; PEEMÖLLER (2005), S. 40.

<sup>33</sup> Vgl. EIM (2007), S. 124f.

<sup>34</sup> Vgl. LANG / WEIDMÜLLER (2006), S. 529.

<sup>35</sup> Vgl. EIM (2007), S. 116f.

<sup>36</sup> Vgl. HENSCHEL / THÜMMEL (2005), S. 125; THEURL / BÖTTIGER (2007), S. 5.

<sup>37</sup> Vgl. LANG / WEIDMÜLLER (2006), S. 530.

<sup>38</sup> Vgl. PEEMÖLLER (2005), S. 39f.

der Vertreterversammlung und dem Vorstand bzw. den Mitgliedern.<sup>39</sup> Aus institutionenökonomischer Sicht fungiert die Vertreterversammlung als Agent für die Mitglieder (Prinzipale), die ihre Interessen gegenüber dem Vorstand mit Hilfe der Vertreterversammlung kommunizieren. Andererseits ist die Vertreterversammlung auch als Agent des Managements (Prinzipal) zu interpretieren, der die Maßnahmen des Vorstands gegenüber den übrigen Mitgliedern erklärt und vertritt. Diese Konstellation kann Koordinations- und Motivationsprobleme begründen, wenn die Informationen zwischen Agent und den Prinzipalen asymmetrisch verteilt sind.

Ein weiterer institutionenökonomischer Aspekt ist die verdünnte Verfügungsrechtsstruktur. Die Mitglieder von Primärbanken zeichnen sich untereinander durch weitestgehend übereinstimmende Rechte aus. Die Anzahl der Träger dieser Rechte ist dagegen relativ hoch, so dass die Durchsetzung von Interessen einzelner Mitglieder gegenüber dem Management schwer fallen kann.<sup>40</sup> Die Auswirkung dieser Verdünnung der Verfügungsrechte ist dabei von der Heterogenität der Mitgliederinteressen abhängig. Die Durchsetzung eigener Präferenzen fällt leichter, wenn sie auch den Interessen einer möglichst breiten Mitgliederbasis entsprechen.

Die Mitglieder nehmen durch das Organ der Generalversammlung eine herausragende Stellung in der Governance von Genossenschaftsbanken ein. Das Engagement und die Mitwirkung können aber durch fehlendes Wissen oder geringe Anreize beschränkt sein. Die Bereitstellung von primären Informationsmöglichkeiten sowie die Tätigkeiten des Prüfungsverbandes und des Aufsichtsrates können dazu beitragen, dass Mitglieder über Vorstandsbeschlüsse und das Handeln des Vorstandes informiert werden (s. Abb. 4).

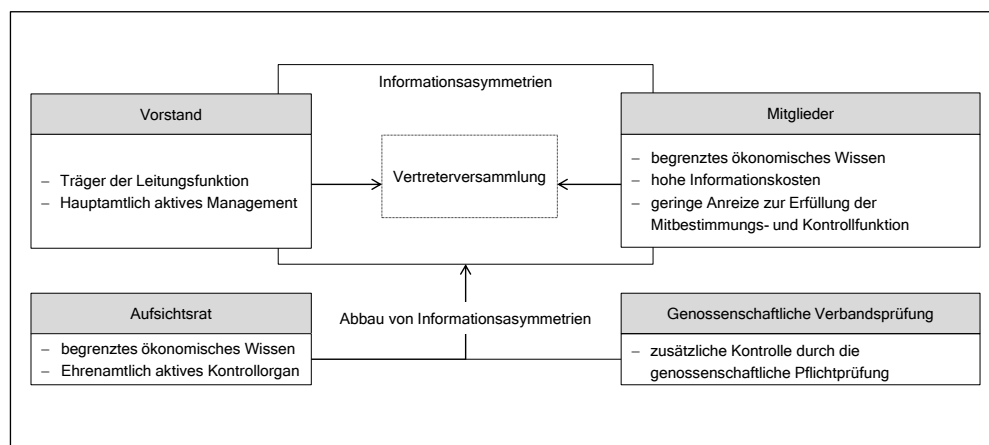


Abbildung 4 - Informationsasymmetrien

<sup>39</sup> Vgl. bzgl. der Prinzipal-Agenten-Theorie PICOT / DIETL / FRANCK (2008), S.72ff.

<sup>40</sup> Vgl. diesbezüglich PICOT / DIETL / FRANCK (2008), S.46f.



### 3.3 Strategische Leitlinie

Um mögliche Diskrepanzen im Komplex der strategischen Leitlinie und Corporate Governance aufzudecken, ist es im zweiten Schritt notwendig, die strategische Leitlinie von Primärbanken zu analysieren.

Die Ausgestaltung der strategischen Leitlinie bei Primärbanken in der Praxis bedarf einer kontinuierlichen Prüfung. So sind Genossenschaften damit konfrontiert, dass die Mitgliederorientierung in einem sich wandelnden wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichem Umfeld eine sehr herausfordernde Aufgabe darstellt. Es ist zu beobachten, dass die gesetzliche Vorgabe zur strategischen Leitlinie – die Schaffung eines zusätzlichen Mitgliedernutzens – zunehmend hinter die rein bankbetriebliche Fokussierung rückt. Dies kann bei Primärbanken zur Angleichung der strategischen Ausrichtung an diejenige Leitlinie der privaten Geschäftsbanken führen.<sup>41</sup>

Im Folgenden werden exemplarisch drei Aspekte beschrieben, die zu einer Relativierung der Mitgliederorientierung bei Genossenschaftsbanken führen können. Sie stellen Gründe dar, die eine mögliche Abweichung von der idealtypischen strategischen Leitlinie begründen können (s. Abb. 5).

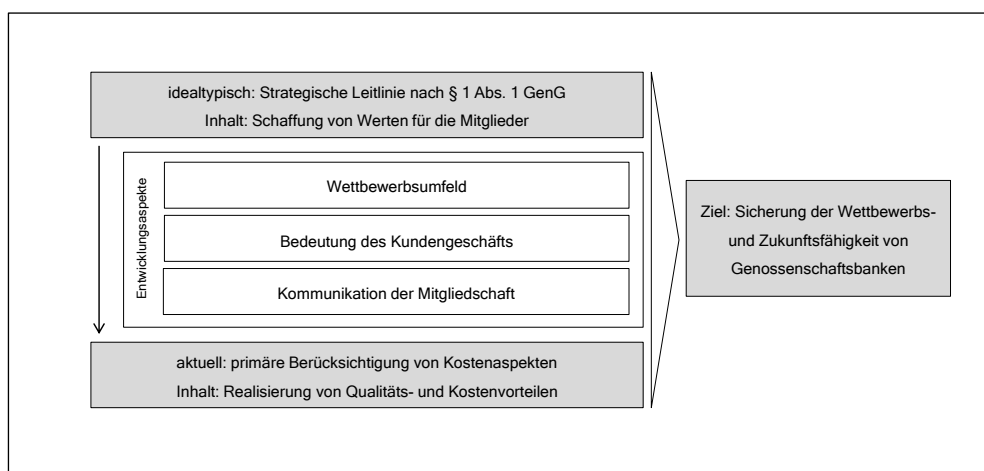


Abbildung 5 - Ausgestaltung der strategischen Leitlinie

Das *Wettbewerbsumfeld* zeichnet sich durch einen verstärkten Kostendruck sowie einem deutlich erhöhten Informationsstand für potentielle Kunden aus. Die Angebotsstruktur differenziert sich durch vielfältige Produkte und Dienstleistungen, spezialisierte Anbieter und durch die Fokussierung der Anbieter auf ausgewählte Vertriebskanäle. Kunden können sich dadurch ein individuelles Produkt- und Dienstleistungsportfolio mit dem Fokus auf einem optimalen Verhältnis von Konditionen und Leistungen zusammenstellen. Sie sind dabei verstärkt mehrbankverbindungsfähig und zeichnen

<sup>41</sup> Vgl. HANRATH / WEBER (2009), S. 261.

sich durch eine geringere Bankenloyalität aus.<sup>42</sup> Durch die Wettbewerbsintensität erhöht sich der Preisdruck für Produkte und Dienstleistungen von Primärbanken. Dieser Entwicklung soll vor allem durch die Nutzung von Skalen- und Verbundvorteilen begegnet werden.<sup>43</sup> Als Universalbank mit einem breiten Filialnetz sind Primärbanken dabei mit der Herausforderung struktureller Kostennachteile gegenüber den Wettbewerbern konfrontiert.<sup>44</sup> Diese Situation kann die Handlungsmöglichkeiten von Genossenschaftsbanken im Preiswettbewerb gegenüber der Konkurrenz deutlich einschränken (vgl. Abb. 6), jedoch durch die Arbeitsteilung im Finanzverbund zumindest teilweise kompensiert werden.<sup>45</sup>



Abbildung 6 - Analyse der Personal- und Sachkosten von Banken

Die Genossenschaftsbanken reagieren auf den Preiswettbewerb mit der nachhaltigen Optimierung der Ertrags- und Kostenpositionen. Dies kann als eine notwendige, nicht jedoch als hinreichende Maßnahme zur Sicherung der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von Primärbanken gesehen werden. Die effizienzorientierte Berücksichtigung von Ertrags- und Aufwandspositionen gilt vielmehr als Grundvoraussetzungen für das Wirtschaften im wettbewerbsintensiven Bankenumfeld. Eine solche strategische Leitlinie liegt im Interesse der Mitglieder und stellt keinen Widerspruch zur genossenschaftlichen Mitgliederorientierung dar.

<sup>42</sup> Vgl. KRING (2002), S. 7; HAMMERSCHMIDT (2000), S. 1 und 11.

<sup>43</sup> Vgl. SCHWARZBAUER (2009), S. 41f.

<sup>44</sup> Dies wird bei der Betrachtung der Personal- und Sachkosten im Verhältnis zur durchschnittlichen Bilanzsumme deutlich, vgl. Abbildung 6.

<sup>45</sup> Die Daten bezüglich des Personal- und Sachaufwands sowie die durchschnittliche Bilanzsumme lassen sich aus den Geschäftsberichten zum Geschäftsjahr 2008 entnehmen. Die privaten Geschäftsbanken sind durch die Deutsche Bank AG, Commerzbank AG, HypoVereinsbank und die Deutsche Postbank AG typisiert.

Ein weiterer Aspekt, der zu einer Abweichung von der originären strategischen Leitlinie von Genossenschaftsbanken führen kann, liegt in der *Bedeutung des Kundengeschäfts* begründet. So ist gesetzlich verankert, dass Genossenschaften nach § 8 Abs. 1 S. 5 GenG Förderzweckgeschäfte mit Dritten zulassen dürfen. Diese Förderzweckgeschäfte mit reinen Kunden, die gleichzeitig nicht Mitglieder sind, dürften laut Gesetz nur ergänzend zum originären Mitgliederzweckgeschäft erfolgen. Die direkten Leistungen der Mitgliederorientierung sollten demnach nur den tatsächlichen Mitgliedern der Primärbanken zugutekommen.<sup>46</sup> Durch die Bedeutung des Kundengeschäfts bei Genossenschaftsbanken rücken auch vornehmlich die Interessen und Präferenzen von Nicht-Mitgliedern bei der Formulierung der strategischen Leitlinie in den Fokus.<sup>47</sup> Diese liegen vornehmlich in der Nachfrage nach qualitativ hochwertigen Bankprodukten zu marktüblichen Konditionen. Die Kundenpräferenzen decken sich zwar weitestgehend auch mit jenen von Mitgliedern, allerdings kann eine kunden- und marktorientierte Bankenstrategie die Potentiale der Mitgliederorientierung aus dem Betrachtungsfokus rücken.

Somit ist einerseits eine in Teilen abnehmende Relevanz von Mitgliederinteressen im Rahmen der Strategieformulierung zu beobachten, die vornehmlich durch das bedeutende Kundengeschäft erklärt werden kann.<sup>48</sup> Andererseits ist das Kundengeschäft eine wichtige Säule zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaftsbanken. Es ist deshalb zu klären, ob die gesetzlichen Vorgaben zur Mitgliederorientierung mit einer stärkeren Kundenorientierung kompatibel sind.<sup>49</sup> So ist bspw. denkbar, dass die Erzielung von Größen- und Lerneffekten aus dem Kundengeschäft im Interesse der Mitglieder liegt und ein breites Kundengeschäft daher wünschenswert ist. Auch positive Risikoeffekte, sog. Economies of Risk, sind durch ein ausgeprägtes Kundengeschäft denkbar.<sup>50</sup>

Der Bedeutung des Kundengeschäfts schließt sich ein weiterer Entwicklungsaspekt an: die eingeschränkte *Kommunikation der Mitgliedschaft*. Die Mitgliedschaft, die als ein zentraler Wettbewerbsvorteil von Genossenschaftsbanken gilt, begründet neben einer monetären Förderung auch Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte in den Genossenschaften sowie direkte Leistungsansprüche. Die Kommunikation der Mitgliedschaft wird gegenüber potentiellen Mitgliedern allerdings oftmals auf monetäre Kompo-

---

<sup>46</sup> Vgl. GROSSKOPF (1990), S. 28.

<sup>47</sup> Die Zahl der Kunden bei den Primärbanken beläuft sich auf über 30 Millionen. 16,4 Millionen Kunden sind zugleich Mitglieder der Genossenschaftsbanken. Somit ist das Verhältnis von reinen Kunden und Mitgliedern nahezu ausgeglichen, vgl. BVR (2009), S. 2.

<sup>48</sup> Vgl. GROSSKOPF (1990), S. 28.

<sup>49</sup> Vgl. diesbezüglich Kapitel 5.2 des vorliegenden Arbeitspapiers.

<sup>50</sup> Vgl. LAMPRECHT / MEYER (2008), S. 99.

nenen reduziert. So werden besonders die Beteiligung am Reingewinn, die attraktive Dividende, die Sicherheit der Geldanlage und eine renditestarke Investition als Vorteile der Mitgliedschaft betont.<sup>51</sup> Die unmittelbare Förderung, die aus direkten Leistungsströmen mit den Genossenschaftsbanken resultieren sowie die Möglichkeiten zur Mitwirkung und Mitgestaltung werden als Elemente der Mitgliedschaft eher nachrangig kommuniziert.<sup>52</sup>

Es bleibt festzuhalten, dass die strategische Leitlinie der Genossenschaftsbanken in Teilen von der idealtypischen Leitlinie – der Berücksichtigung und Förderung von Mitgliederinteressen – abweichen kann. Die Wettbewerbssituation, das zunehmende Kundengeschäft sowie die Interpretation und Kommunikation der Mitgliedschaft können Treiber einer solchen Entwicklung sein. Im Folgenden werden die Managementanforderungen, die aus der Komplexität und Konsistenz resultieren, zusammenfassend dargestellt, um die Herausforderungen für Genossenschaftsbanken zu identifizieren (vgl. Abschnitt 4).

#### **4 Herausforderungen für das Management von Primärbanken**

Eine wettbewerbsfähige strategische Leitlinie sollte die Herausforderungen, mit denen Genossenschaftsbanken konfrontiert werden, berücksichtigen und möglichst vollständig bewältigen können. Auf diese Weise können eine Optimierung der Wertschöpfungspotentiale und eine nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbsposition ermöglicht werden. Demnach ist die Identifizierung der Herausforderungen für Primärbanken die zentrale Voraussetzung, um konkrete Handlungsfelder des strategischen Managements von Genossenschaftsbanken zu definieren.

Im Folgenden werden daher die konkreten Komplexitätstreiber sowie die relevanten Komponenten der Governancestruktur und ihre Wechselwirkungen mit der strategischen Leitlinie zusammenfassend dargestellt. Anhand dieses Bezugsrahmens sollen die konkreten Herausforderungen von Genossenschaftsbanken aspektbezogen abgeleitet werden.

Dabei handelt es sich neben dem Aspekt der *Erfüllung der Konsistenzbedingung* zwischen Corporate Governance und strategischer Leitlinie auch um den *Abbau von Informationsasymmetrien* zwischen den genossenschaftlichen Organen. Darüber hinaus werden mit der *Beherrschung der Zielkomplexität* sowie der Betrachtung der *Komplexität der Kunde-Bank-Beziehung* zwei weitere Aspekte dargestellt. Die strategische Leitlinie sollte

---

<sup>51</sup> Vgl. GESCHWANDTNER (2009), S. 160.

<sup>52</sup> Vgl. HAMMERSCHMIDT (2000), S. 14ff.

zuletzt die *Sicherung der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit* der Genossenschaftsbanken unterstützen (vgl. Abb. 7).<sup>53</sup>

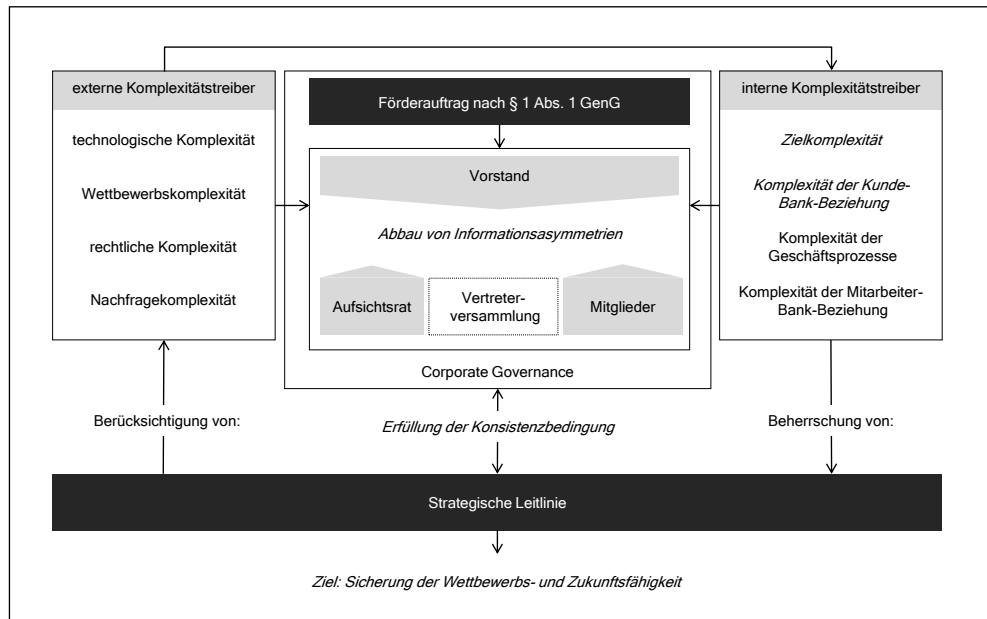


Abbildung 7 - Anforderungen für Strategie und Zielsystem

### (1) Erfüllung der Konsistenzbedingung

Die Konsistenz von Governancestrukturen sowie der strategischen Leitlinie von Primärbanken ist in der Praxis nicht immer vollständig gegeben. Die erhöhte Wettbewerbsintensität sowie ein enormer Preisdruck können bei einigen Genossenschaftsbanken zur Verdrängung der genossenschaftlichen Mitgliederorientierung führen. Wie bereits dargelegt, soll die Wettbewerbsfähigkeit durch die Erzielung von Kosten- und Qualitätsvorteilen erreicht werden. Die ausschließliche Berücksichtigung einer solchen strategischen Ausrichtung ist für eine erfolgsversprechende strategische Positionierung nicht ausreichend und sollte im Hinblick auf potentielle Wettbewerbsvorteile ergänzt werden.

Die Governancestrukturen begünstigen eine strategische Ausrichtung, die sich am Leitbild der Mitgliedschaft orientiert.<sup>54</sup> Die Mitgliedschaft ist als Wettbewerbsvorteil gegenüber den Wettbewerbern geeignet, die strategische Ausrichtung von Genossenschaftsbanken zu schärfen. Die formellen Vorschriften des Genossenschaftsgesetzes sowie die Satzungen von Pri-

<sup>53</sup> Die bankexternen Komplexitätstreiber können durch das Management nicht beeinflusst werden. Sie können allerdings die Ausprägung bankinterner Komplexitätstreiber beeinflussen und sind daher im Rahmen der strategischen Ausrichtung zu berücksichtigen. Die Komplexität der Geschäftsprozesse sowie die Komplexität der Mitarbeiter-Bank-Beziehung werden in den folgenden Darstellungen nicht ausführlich analysiert.

<sup>54</sup> Vgl. § 1 Abs. 1 GenG.

märbanken sehen vor, dass den Mitgliedern klar definierte Rechte und Pflichten zur Kontrolle und Mitgestaltung der Genossenschaftsbanken zugewiesen sind. Auf diese Weise können sie ihren Eigentümerverpflichtungen gerecht werden und gleichzeitig als Leistungs- und Kooperationspartner profitieren.

Die Relativierung der Mitgliederorientierung im genossenschaftlichen Handeln kann daher die Ausschöpfung von Wettbewerbspotentialen beschränken. Im Umkehrschluss kann die Berücksichtigung der Mitgliederorientierung, also die Verfolgung der idealtypischen strategischen Leitlinie, im verschärften Wettbewerbsumfeld von Genossenschaftsbanken die Schaffung von Handlungsspielräumen ermöglichen, sofern die Primärbank einzelwirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit aufweist.<sup>55</sup> Die Förderung der Mitglieder, als zentrale Aufgabenstellung nach § 1 Abs. 1 GenG für Genossenschaftsbanken, ist daher über eine stärkere Mitgliederorientierung unter Berücksichtigung einer hinreichenden Effizienzorientierung zu erreichen.

Die Anpassung der strategischen Leitlinie liegt in diesem Falle nahe. Eine Veränderung der Governancestrukturen, die durch gesetzliche Statuten sowie den Satzungen in der Regel stark institutionalisiert sind, wird auch aufgrund der bewährten Rechtsform der Genossenschaft nicht in Betracht gezogen.<sup>56</sup>

## *(2) Abbau von Informationsasymmetrien*

Die adäquate Nutzung von Kontroll- und Mitgestaltungsmechanismen seitens genossenschaftlicher Organe stellt eine weitere Herausforderung dar.

Die bankbetrieblichen und ökonomischen Anforderungen, die im Rahmen der wirtschaftlichen Tätigkeit von Genossenschaftsbanken gefordert und durch das professionalisierte Management auch erfüllt werden, können durch die Generalversammlung und durch den Aufsichtsrat nur dann gedeckt werden, wenn die Entscheidungen durch die entsprechenden Gremien gut und entscheidungsreif vorbereitet werden. Die Bereitstellung diesbezüglicher, adäquat aufbereiteter Informationen erhöht sowohl die Anreize, sich an den relevanten Entscheidungen zu beteiligen als auch die Informationsasymmetrien im eigenen Interesse abzubauen. Der Abbau von Informationsasymmetrien zwischen Vorständen, Aufsichtsräten sowie Vertreter- und Mitgliederversammlungen hat zur Folge, dass der Aufbau einer langfristigen Vertrauensbasis und die Stabilisierung von Beziehungen innerhalb der Primärbanken begünstigt werden, bspw. über die Bereitstellung von Primärinformationen.

---

<sup>55</sup> Vgl. hierzu Kapitel 5.2 des vorliegenden Arbeitspapiers.

<sup>56</sup> Vgl. THEURL (2002), S. 63.

### *(3) Beherrschung der Zielkomplexität*

Die Zielkomplexität im bankbetrieblichen Wirtschaften von Genossenschaftsbanken stellt eine weitere Herausforderung dar. Die Mitglieder können vielfältige und teilweise interdependente Zielvorstellungen aufweisen. Der Anspruch an das Management besteht darin, sie im Sinne eines Zielsystems zu verknüpfen. Dafür sind heterogene Erwartungen von Mitgliedern und auch Kunden in einer gemeinsamen Strategie zu strukturieren und zu vereinen.<sup>57</sup>

Für Primärbanken ist daher die Implementierung einer Zielhierarchie zweckadäquat. Das übergeordnete Ziel ist die Sicherung der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Genossenschaftsbank. Daran können sowohl monetäre Ziele als auch individuelle Nutzenerwartungen der Mitglieder abgeleitet werden.<sup>58</sup> Eine solche Zielhierarchie kann die strategischen Ziele strukturieren und die Beziehungen zu den Mitgliedern stabilisieren.

### *(4) Komplexität der Kunde-Bank-Beziehung*

Die zu beobachtende steigende Wechselbereitschaft und die sinkende Bankenloyalität ist eine weitere Herausforderung für das Management. Die Bereitstellung von effektiven Kundenbindungs- und Kundenakquisitionsinstrumenten kann daher als Managementaufgabe gesehen werden.

Die zunehmende Transparenz im Bankgeschäft sowie eine verstärkt individualisierte Nachfrage macht es schwerer, Kunden langfristig an das eigene Institut zu binden. Darüber hinaus bestehen Kundenakquisitionspotentiale hauptsächlich in einer wettbewerbsfähigen Konditionenpolitik. Durch die bereits skizzierten, eingeschränkten Handlungsspielräume der Genossenschaftsbanken im Preiswettbewerb ist es daher zunehmend schwieriger, Kunden zu akquirieren und zu binden.

Ein effektiver Mechanismus zur Kundenbindung kann nicht ausschließlich über die Bereitstellung wettbewerbsfähiger Leistungen erreicht werden. Vielmehr ist über einen zusätzlichen Mehrwert der Mitgliedschaft oder des Kundenstatus nachzudenken. Dieser könnte eine Ankerwirkung begründen, die nicht nur Kunden und Mitglieder langfristig an die Genossenschaftsbanken bindet, sondern auch einen Anreiz zur Intensivierung der Bankenverbindung oder den Eintritt in eine solche begründet.

Die Kundenakquisition setzt ein differenziertes Verständnis von existierenden Bedürfnissen voraus. Eine Übereinstimmung von Bedürfnissen und

---

<sup>57</sup> Vgl. KRING (2005), S. 275.

<sup>58</sup> Erwartungen lassen sich im Zuge einer Mitgliederbefragung erheben. Am Institut für Genossenschaftswesen in Münster wurde durch Hammerschmidt (2003) eine solche deskriptive Erhebung von Mitgliederpräferenzen durchgeführt.

Erwartungen seitens der Nachfrager sowie den angebotenen Leistungen ist dabei die Voraussetzung für wirksame Kundenakquisitionsinstrumente. Dies setzt die Beschaffung von Informationen über Erwartungen und Bedürfnisse von Kunden und Mitgliedern voraus.

Der Ausbau der Kundenakquisitions- und Kundenbindungsbemühungen kann den Gewinn von Marktanteilen und die Verbesserung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit der Primärbanken unterstützen. Gerade im Zuge der Finanzmarktkrise hat sich gezeigt, dass die Stabilität, Sicherheit und Langfristigkeit von Beziehungen zwischen Bank und Mitgliedern bzw. Kunden eine für beide Seiten eine vorteilhafte Konstellation begünstigt. Daher sind solche Instrumente im Zuge der Anpassung der strategischen Ausrichtung von Genossenschaftsbanken zu untersuchen.

#### *(5) Sicherung der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit*

Das zugrundeliegende Ziel einer Strategie ist – wie erläutert – die Sicherung der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Genossenschaftsbanken. Eine Prüfung und gegebenenfalls Anpassung der strategischen Ausrichtung ist daher stets auf die Einhaltung dieses Oberziels zu untersuchen.

Die aktuelle Ausgestaltung der strategischen Leitlinie sowie die Betrachtung der strukturellen Kostennachteile von Genossenschaftsbanken bringt es mit sich, dass Primärbanken die Gefahr von Ertragsproblemen berücksichtigen sollten.<sup>59</sup> Eine isolierte Ausrichtung auf Preis- und Qualitätsvorteile kann, unter Berücksichtigung der Kostenstruktur im Vergleich zum Wettbewerbsumfeld, nur eingeschränkt als zukunftsfähige Erfolgsstrategie gesehen werden.

Im Folgenden wird daher eine Modifikation der strategischen Leitlinie vorgestellt, die MemberValue-Strategie. Neben der Vorstellung der theoretischen Grundlagen (vgl. Abschnitt 5.1) ist zu untersuchen, ob eine solche strategische Ausrichtung die identifizierten Herausforderungen bewältigen kann (Abschnitt 5.2).

## **5 Die MemberValue-Orientierung als strategisches Leitlinie**

Die Orientierung am MemberValue stellt eine Managementstrategie dar, die sowohl bankbetriebliche Anforderungen als auch die Besonderheiten der genossenschaftlichen Governance berücksichtigen kann. Die Orientierung am MemberValue korrespondiert mit dem genossenschaftlichen Förderauftrag und stellt die Mitgliedschaft als zentrales Alleinstellungsmerkmal von Genossenschaftsbanken in den Betrachtungsfokus.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Vgl. SCHWARZBAUER (2009), S. 41ff.

<sup>60</sup> Vgl. THEURL (2005), S. 136f.



## 5.1 Theoretische Fundierung der MemberValue-Strategie

Aus institutionenökonomischer Sicht stehen Genossenschaftsbanken vor der Aufgabe, die bestehenden, konkreten Herausforderungen des strategischen Managements zu bewältigen. Eine theoretisch fundierte Managementstrategie unterstützt die Koordination unternehmerischer Tätigkeiten und die Ausrichtung an einer strategischen Leitlinie.<sup>61</sup> Eine solche strategische Leitlinie stellt die Orientierung am MemberValue dar.

Der MemberValue bringt den Gesamtwert der unternehmerischen Tätigkeit für die Mitglieder zum Ausdruck und stellt den Nutzen der genossenschaftlichen Kooperation für ihre Mitglieder dar.<sup>62</sup> Der MemberValue besteht aus drei Komponenten, zwischen denen Interdependenzen bestehen und daher stets in ihrem Gesamtzusammenhang zu betrachten sind.<sup>63</sup>

Der *unmittelbare MemberValue* (UMV) beinhaltet alle Leistungen, die über Inhalte, wettbewerbsfähige Konditionen und Qualitätsstandards konkretisiert werden und den Mitgliedern einen direkten Nutzen stiften. Der UMV verfolgt das Prinzip der Leistungsfähigkeit der Genossenschaftsbanken.

Der *mittelbare MemberValue* (MMV) subsumiert alle Werte, die über pekuniäre Ströme von den Genossenschaften zu ihren Mitgliedern kommen, insbesondere Dividenden auf Geschäftsanteile. Der MMV basiert auf dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit. Nur Genossenschaften, die ihre Wertschöpfung effizient erbringen, sind in der Lage entsprechende Zahlungsströme an ihre Mitglieder zu übertragen.

Der *nachhaltige MemberValue* (NMV) bildet die Investitionsperspektive ab und stellt Wertkomponenten dar, welche die zukünftige Bestandssicherheit der Genossenschaftsbanken bestimmen. Neben monetären Rücklagen kann bspw. auch die institutionelle Sicherungseinrichtung des BVR als aktuelles Element der nachhaltigen Förderung der Mitglieder angesehen werden. So stellt die Institutsgarantie ein bedeutendes Zeichen für die Stabilität von Einlagen der Mitglieder und Kunden dar.<sup>64</sup> Der NMV fordert das Prinzip der Langfristigkeit.<sup>65</sup>

---

<sup>61</sup> Vgl. BÖTTIGER (2009), S. 69.

<sup>62</sup> Vgl. THEURL (2002), S. 84f.

<sup>63</sup> Vgl. zu den Komponenten des MemberValue und ihre inhaltliche Zusammensetzung die Ausführungen von THEURL (2002), S. 84ff; THEURL (2005), S. 139; BÖTTIGER (2009), S. 80ff.

<sup>64</sup> Vgl. BÖHNKE (2010), S. 109.

<sup>65</sup> Hierbei ist zu berücksichtigen, dass Mitglieder neben der Eigentümerperspektive auch Leistungspartner sind und somit auch an der nachhaltigen Orientierung der wirtschaftlichen Tätigkeit interessiert sind. Das Defizit kurzfristiger Betrachtungsperspektiven bestehender Managementkonzepte wird so umgangen.

## 5.2 Die Managementpotentiale der MemberValue-Strategie

Aus den Komplexitätstreibern, den Besonderheiten der Governancestrukturen sowie der Ausgestaltung der strategischen Leitlinie in der Praxis wurden im vierten Abschnitt einzelne Aspekte aufgezählt, die aktuelle Herausforderungen von Genossenschaftsbanken begründen können.

Im Folgenden soll gezeigt werden, wie die MemberValue-Strategie die Herausforderungen bewältigen kann. Es werden die Potentiale der MemberValue-Strategie erläutert, die sich auf die zuvor identifizierten Herausforderungen beziehen. Zudem wird auch der zusätzliche Nutzen der MemberValue-Strategie dargestellt, welcher in der Erfüllung eines Präventionsnutzens sowie der Etablierung eines Vertrauensankers liegt (vgl. Abb. 8).

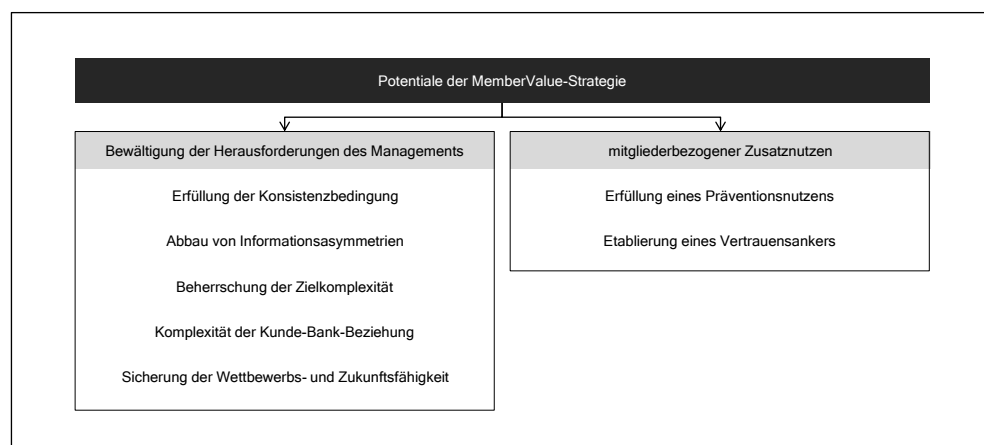


Abbildung 8 - Potentiale der MemberValue-Strategie

### (1) Erfüllung der Konsistenzbedingung

Die Schaffung von Werten für die Mitglieder ist die umfassende und langfristige Erfolgsbedingung von Genossenschaften.<sup>66</sup> Die mitgliederorientierte Ausrichtung der Primärbanken ist im Rahmen des genossenschaftlichen Handelns als zentrales Strategieziel zu manifestieren.<sup>67</sup> An diesem strategischen Ziel sind konkrete Leistungen der Mitgliederorientierung abzuleiten, umzusetzen und entsprechend zu kommunizieren.

Die MemberValue-Strategie berücksichtigt dabei das Merkmal der Mitgliedschaft, welches als expliziter Teil der Governancestrukturen wahrgenommen und dementsprechend operativ umgesetzt werden sollte.<sup>68</sup> Die Mitgliederorientierung ist eine Kernkompetenz der genossenschaftlichen Primärbanken und kann einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Wettbewerbern begründen. Somit kann eine MemberValue-Strategie die Bindungen von Mitgliedern und Bank stabilisieren und damit langfristige Vorteile für

<sup>66</sup> Vgl. BÖTTIGER (2009), S. 81.

<sup>67</sup> Vgl. THEURL (2002), S. 78.

<sup>68</sup> Vgl. THEURL / BÖTTIGER (2007), S. 7.

beide Seiten ermöglichen.<sup>69</sup> Die Ausrichtung der Genossenschaftsbanken an einer MemberValue-Strategie korrespondiert mit den genossenschaftlichen Governancestrukturen. Die Konsistenzbedingung ist daher erfüllt.

### *(2) Abbau von Informationsasymmetrien*

Die MemberValue-Strategie kann sich auch dadurch auszeichnen, dass für Mitglieder höhere Anreize zur Mitwirkung und Verbalisierung ihrer Interessen und Präferenzen bestehen.<sup>70</sup>

Eine effiziente, strategische Ausrichtung der Mitgliederorientierung setzt eine Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen der Mitglieder voraus. Die Identifizierung solcher Bedürfnisse setzt effiziente Kommunikationskanäle voraus, die zwischen Vorständen, Vertreterversammlungen und Mitgliedern möglichst ohne asymmetrische Informationen bestehen sollten. Sofern solche effizienten Informationskanäle existieren, sind Mitglieder eher bereit, ihre Bedürfnisse zu verbalisieren und Vorstände in der Lage, diese auch zu erfüllen.

Ein weiterer Anreiz zur Mitwirkung besteht in möglichst transparenten und nachvollziehbaren Gestaltung von Vorteilen der Mitgliedschaft. Sie sind den Mitgliedern zusätzlich zu den bereits bestehenden Vorteilen aus der Eigentümer- und Leistungsbeziehung zu gewähren. Dafür ist eine gewisse Differenzierung von Kunden- und Mitgliedern notwendig. Die zusätzlichen Leistungen sollten den Mitgliedern zugutekommen und damit einen spürbaren Mehrwert der Mitgliedschaft begründen. Demnach gehen spezifische Leistungen der Mitgliederorientierung, die einen positiven Einfluss auf die Vertrauensbildung zwischen Banken und Mitgliedern haben können, über die Präferenzen hinaus, die Mitglieder und Kunden gemeinsam haben.<sup>71</sup>

### *(3) Beherrschung der Zielkomplexität*

Die Zielkomplexität im genossenschaftlichen Handeln kann durch die MemberValue-Strategie insofern verringert werden, da Entscheidungen und Aktivitäten an einer zentralen Leitlinie – der Schaffung von Mitgliedernutzen – ausgerichtet sind.<sup>72</sup> Die Leitlinie richtet sich an die Erwartungen der Mitglieder, die Eigentümer, Leistungs- und Kooperationspartner der Banken darstellen. Da die Interessen der Nicht-Mitglieder als Schnittmenge der Erwartungen der Mitglieder gesehen werden können, werden die Präferenzen der Kunden durch die MemberValue-Strategie inhärent berücksichtigt. Die Strategie kann daher auch zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der

---

<sup>69</sup> Vgl. GREVE (2002), S. 117; KIPKER (2004), S. 4.

<sup>70</sup> Vgl. ARBEITSKREIS „UNTERNEHMENSLEITBILD“ (1989), S. 1.

<sup>71</sup> Vgl. HAMMERSCHMIDT (2000), S. 20.

<sup>72</sup> Vgl. THEURL (2003), S. 273.

Primärbanken beitragen. Die Orientierung am MemberValue berücksichtigt die Wettbewerbs- und Kundensphäre daher integrativ.<sup>73</sup>

#### *(4) Komplexität der Kunde-Bank-Beziehung*

Ein weiterer Nutzen der strategischen Mitgliederorientierung liegt in der Erhöhung der Kunden- und Mitgliederloyalität begründet. So ist die Analyse der Präferenzen von Mitgliedern eine Möglichkeit, die strategische Orientierung an der Mitgliedschaft gemäß den gewünschten Leistungen der Mitglieder anzupassen und umzusetzen.

Auf Basis einer nachhaltigen MemberValue-Strategie können damit Leistungen zur Mitgliederorientierung abgeleitet sowie Präferenzverschiebungen im Zeitablauf identifiziert werden. Die MemberValue-Strategie kann so als Bindungsinstrument zu einer erhöhten Kunden- oder Mitgliederloyalität führen. Die Wechselbereitschaft kann dadurch reduziert werden.

Neben der Bindung ist die Orientierung am MemberValue auch in der Lage, aus dem bestehenden Kundenkreis potentielle Mitglieder zu gewinnen. Durch einen klar kommunizierten Mehrwert der Mitgliedschaft kann dieser als Instrument zur Mitgliedergewinnung verstanden werden. Dies kann einen nachhaltig positiven Einfluss auf die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaftsbanken haben sowie die Volatilität des Kundenstamms reduzieren.

#### *(5) Sicherung der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit*

Genossenschaftsbanken können nur dann mitgliederorientiert handeln, wenn sie effizient am Markt wirtschaften und auch einzelwirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit erreichen.<sup>74</sup> Als Nebenbedingung ist daher zu berücksichtigen, dass Genossenschaftsbanken aufgrund des Wettbewerbumfelds betriebswirtschaftlich effizient wirtschaften müssen.<sup>75</sup> Nicht nur der kurzfristige Markterfolg, sondern auch die Perspektive zukünftiger Substanzsicherung und -erweiterung muss betrachtet werden.<sup>76</sup> Es ist daher zu prüfen, ob die Orientierung am MemberValue einen Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen kann.

Die MemberValue-Strategie kann durch eine verstärkte Orientierung der genossenschaftlichen Bankenstrategie an den Präferenzen der Mitglieder die wirtschaftliche Performance auf zwei Wegen nachhaltig verbessern.

Einerseits ist dies über den Weg erhöhter Einlagen möglich. Durch eine aktive Mitgliederorientierung können die Anreize potentieller und bestehender

---

<sup>73</sup> Vgl. BÖTTIGER (2009), S. 81; KEMPF (2005), S. 172.

<sup>74</sup> Vgl. LAMPRECHT / DONSCHEN (2006), S. 20f.; GROS (2009), S. 98; THEURL / SCHWEINSBERG (2004), S. 43f; LAMPRECHT (2005), S. 20f.

<sup>75</sup> Vgl. THEURL / SCHWEINSBERG (2004), S. 43f.

<sup>76</sup> Vgl. WEIDMANN / STRECKER (2009), S. 184.

Mitglieder bezüglich des Zeichnens neuer oder weiterer Geschäftsanteile verstärkt werden. Die dauerhafte Bereitstellung von Eigenkapital trägt zu einer geringeren Volatilität des genossenschaftlichen Kernkapitals bei. Andererseits zeichnen sich Mitglieder auch durch eine erhöhte Produktnutzungsquote gegenüber Nur-Kunden aus, was die Ertragslage der Primärbanken bei einer verstärkten Mitgliederorientierung verbessern kann.<sup>77</sup>

Beide Aspekte können die wirtschaftliche Performance der Genossenschaftsbanken nachhaltig verbessern und die zukünftige Stabilität sichern. Die Implementierung einer MemberValue-Strategie ist kurzfristig mit einem zusätzlichen kostenwirksamen Ressourceneinsatz verbunden, der langfristig meist durch die Hebung von Wettbewerbs- und Ertragspotentialen überkompensiert wird.

#### *(6) Erfüllung eines Präventionsnutzens*

Die Orientierung am MemberValue kann ebenso einen Präventionsnutzen erfüllen. Die Primärbanken können sich durch eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie besser vor Krisen und Schieflogen schützen. Eine Bankenstrategie, die auf dem Differenzierungsmerkmal der Mitgliedschaft beruht, kann einen Beitrag zur nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit leisten und unterstützt eine stabile wirtschaftliche Performance (vgl. Punkt 5).

Die Identifizierung und Erfüllung von Mitgliederpräferenzen kann darüber hinaus dazu beitragen, dass die Zufriedenheit der Mitglieder sowie Kunden steigt. Neben der Verbesserung der wirtschaftlichen Performance, können dabei auch Anreize geschaffen werden, die wirksame Kontrollmechanismen durch ein verstärktes Mitgliederengagement begründen.

Ein weiterer Aspekt ist, dass eine mitgliederorientierte Bankenstrategie das Vertrauen zwischen Bank und Mitgliedern sowie Kunden fördern kann. So können durch regelmäßige Erhebungen zu Präferenzen der Mitglieder und Kunden mögliche Diskrepanzen zwischen den Erwartungen der Nachfrager und den Einschätzungen des Managements aufgedeckt werden.

#### *(7) Etablierung eines Vertrauensankers*

Das genossenschaftliche Geschäftsmodell kann als Vertrauensanker verstanden werden. Zu den Rahmenbedingungen, die eine Vertrauensbildung ermöglichen, zählt neben der verstärkten Fokussierung auf die Mitgliedschaft auch eine transparente Geschäftspolitik unter Einbindung der Mitglieder und Kunden. Die Möglichkeit zur Mitwirkung und Mitsprache kann die Identifikation mit den Genossenschaftsbanken fördern. Es ist zu erwarten, dass die Schaffung von Vertrauen und das Instrument der Mitgliedschaft einen positiven Einfluss auf die Kundenbindung und die Nutzung von

---

<sup>77</sup> Vgl. BEUTHIEN / HANRATH / WEBER (2008), S. VII.

Produkten und Dienstleistungen der Primärbanken haben. Somit kann eine MemberValue-Strategie neben der Etablierung eines Vertrauensankers auch die wirtschaftliche Stabilität der Genossenschaftsbanken verbessern.

Es bleibt festzustellen, dass die MemberValue-Strategie in der Lage ist, die identifizierten Herausforderungen für Genossenschaftsbanken zu bewältigen. Durch die Fokussierung der Strategie auf das Alleinstellungs- und Differenzierungsmerkmal der Mitgliedschaft kann ein entscheidender Wettbewerbsvorteil geschaffen werden. Die Orientierung am MemberValue kann darüber hinaus auch einen zusätzlichen Nutzen begründen, der in der Erfüllung präventiver Schutzmaßnahmen sowie in der Schaffung von Vertrauen zwischen Mitgliedern und Bank liegt.

## **6 Fazit und Ausblick**

Die Genossenschaftsbanken sehen sich nicht nur einem verschärften Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Neben der zunehmenden Zielkomplexität, einem individualisierten Nachfrageverhalten sowie einer erhöhten Wechselbereitschaft, resultieren Herausforderungen auch aus der Frage nach konsistenten Anreizstrukturen im Management von Genossenschaftsbanken.

Im Rahmen des vorliegenden Arbeitspapiers wurde skizziert, dass ein intensives Wettbewerbsumfeld sowie die Bedeutung des Kundengeschäfts die Konsistenz zwischen der Corporate Governance und der strategischen Leitlinie beschränken können. Die Mitgliederorientierung relativiert sich dabei zunehmend. Dies kann zur unzureichenden Ausschöpfung von Wettbewerbspotentialen führen.

Mit der MemberValue-Orientierung wurde eine erfolgversprechende strategische Ausrichtung vorgestellt. Das Konzept beruht auf dem zentralen Alleinstellungsmerkmal der Mitgliedschaft und kann einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten auf dem Bankenmarkt ermöglichen. Die zentrale strategische Leitlinie, die Schaffung eines Mitgliedernutzens, korrespondiert dabei mit den bewährten Governancestrukturen. Die MemberValue-Strategie ist in der Lage, die Herausforderungen für Genossenschaftsbanken zu bewältigen. Darüber hinaus kann der MemberValue präventive Schutzmechanismen und die Etablierung eines Vertrauensankers begünstigen.

Die Potentiale einer MemberValue-Orientierung gilt es nun konkret im Rahmen einer strategischen Leitlinie umzusetzen. Der zukünftige Forschungs- und Handlungsbedarf liegt daher in der Operationalisierung des MemberValue für Genossenschaftsbanken. Diese herausfordernde Aufgabenstellung muss nicht nur bankbetriebliche Besonderheiten, sondern auch die meist heterogene Präferenzstruktur von Mitgliedern berücksichtigen.

## Literaturverzeichnis

- ADAM, DIETRICH / JOHANNWILLE, ULRICH (1998): Die Komplexitätsfalle in: ADAM, DIETRICH (Hrsg.): Komplexitätsmanagement, Gabler, Wiesbaden, S. 5-28.
- ARBEITSKREIS „UNTERNEHMENSLEITBILD“ (1989): Mitgliederorientierte Unternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften - Überlegungen zur Notwendigkeit und zu Möglichkeiten einer Realisierung.
- BDB (2006): Besser regulieren - Den Finanzstandort stärken, Bundesverband Deutscher Banken (Hrsg.), Berlin.
- BETSCH, OSKAR / THOMAS, PETER (2008): Industrialisierung der Kreditwirtschaft - Informationstechnologie und Managementkonzepte, Gabler, Wiesbaden.
- BEUTHIEN, VOLKER / HANRATH, STEPHANIE / WEBER, HEINZ-OTTO (2008): Mitglieder-Fördermanagement in Genossenschaftsbanken, Vandenhoeck- & Ruprecht-Verlag, Göttingen.
- BISCHOF, JÜRGEN (2008): Controlling immaterieller Vermögenswerte in: BISCHOF, JÜRGEN / FREDERSDORF, FREDERIC (Hrsg.): Controlling immaterieller Vermögenswerte, Symposium, Düsseldorf, S. 13-54.
- BÖHNKE, WERNER (2010): Genossenschaftsbanken im Lichte der Finanzkrise in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Heft 2/2010, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, S. 104-112.
- BÖTTIGER, JÖRG, MATTHIAS (2009): MemberValue für Wohnungsgenossenschaften in: THEURL, THERESIA (Hrsg.): Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 86, Shaker, Aachen.
- BVR (2004): Gemeinsam erfolgreich: So funktioniert meine Genossenschaftsbank in: VR Aktuell, Heft 2/2004, Bundesverband der Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V., Berlin.
- BVR (2009): Jahresbericht 2009 des Bundesverband der Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.; Bundesverband der Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V (Hrsg.), Berlin.
- EIM, ALEXANDER (2007): Governancessstrukturen des genossenschaftlichen Finanzverbundes - Eine institutionenökonomische Analyse aus Primärbankensicht in: THEURL, THERESIA (Hrsg.): Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 77, Shaker, Aachen.
- ERNST & YOUNG (2010): Bankenbarometer, Befragungsergebnisse zum Bankenbarometer, Januar 2010 [URL:[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Bankenbarometer\\_Januar\\_2010/\\$FILE/Bankenbarometer%20Januar%202010.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Bankenbarometer_Januar_2010/$FILE/Bankenbarometer%20Januar%202010.pdf), Stand: 28.07.2010]

- GESCHWANDTNER, MARCUS (2009): Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft: warum früher, warum heute? in: Zeitschrift für das Gesamte Genossenschaftswesen, Heft 2/2009, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, S. 152-163.
- GESELLSCHAFT FÜR KONSUMFORSCHUNG (2010): Vertrauen zur eigenen Bank und Versicherung, Misstrauen gegenüber der Branche, Pressemitteilung vom 23.03.2010.
- GREVE, ROLF (2002): Kooperation und Genossenschaft - Organisationsstrukturen in kooperativen Netzwerken in MÜNKER, HANS (Hrsg.): „Nutzer-orientierte“ versus „Investor-orientierte“ Unternehmen, Marburger Schriften zum Kooperationswesen, Band 97, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- GROS, JÜRGEN (2009): Die Genossenschaften der Zukunft aus Sicht des Verbandes in: Zeitschrift für das Gesamte Genossenschaftswesen, Heft 2/2009, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, S. 95-105.
- GROSSKOPF, WERNER (1990): Strukturfragen der deutschen Genossenschaften, Teil 1 in: DG-BANK (Hrsg.): Deutsche Genossenschaftsbank, Band 16, Fritz-Knapp, Frankfurt am Main.
- HAMMERSCHMIDT, MICHAEL (2000): Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften - Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen, Nr. 17, Münster.
- HAMMERSCHMIDT, MICHAEL (2003): Kundenbindung durch Mitgliedschaft in Genossenschaftsbanken in: THEURL, THERSIA (Hrsg.): Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 58, Shaker, Aachen.
- HANDELSBLATT (2009): Bescheidene Krisengewinner, in: Handelsblatt, Spezial: Genossenschaftsbanken, Ausgabe 183 vom 23. September 2009, Seite 31.
- HANDELSBLATT (2010): Einblick: Vertrauens-Ranking 2010 in: Handelsblatt, Spezial: Anlagenberatung, Nr. 83 vom 30. April 2010, S. 49.
- HANRATH, STEPHANIE / WEBER, HEINZ-OTTO (2009): Mehr Differenzierbarkeit wagen: die Beraterbank geht, die Mitgliederbank kommt in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 6/2009, Fritz-Knapp, Frankfurt am Main, S. 260-263.
- HENSCHEL, THOMAS / THÜMMEL, KATJA (2005): Der Member Value als neuer Ansatz einer unternehmenswertorientierten Balanced Scorecard in: Controller Magazin, Heft 2/2005, Haufe, Freiburg, S. 125-129.
- KEMPF, DIETER (2005): Mitgliedschaft und Mitgliederförderung am Beispiel der DATEV eG in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Band 55, Göttingen, S. 165-172.



- KIPKER, INGO (2004): Strategische Analyse & Strategieentwicklung in: KIPKER, INGO (Hrsg.): Strategisches Management in Genossenschaftsbanken, DG-Verlag, Wiesbaden, S. 3-9.
- KRING, THORN (2002): Neue Strategien - neue Managementmethoden: Eine empirische Analyse zum strategischen Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen, Nr. 24, Münster.
- KRING, THORN (2005): Die Balanced Scorecard als Managementsystem für Banken in: THEURL, THERESIA (HRSG.): Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 62, Shaker, Aachen.
- LAMPRECHT, DIRK (2005): Der Member Value von Genossenschaftsbanken unter sich ändernden Wettbewerbsbedingungen in: Oebbecke, JANBERND / EHLERS, DIRK / KLEIN, MARTIN / THEURL, THERESIA / DIEMERT, DÖRTE (Hrsg.): Perspektiven für Sparkassen und Genossenschaftsbanken, Kohlhammer, Münster.
- LAMPRECHT, DIRK / DONSCHEN, ALEXANDER (2006): Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken - eine ökonomische und juristische Analyse, Arbeitspapiere des IfG Münster, Nr. 58, Münster.
- LAMPRECHT, DIRK / MEYER, ERIC (2008): Ansätze zur Bewertung kooperativer Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung des MemberValue von Genossenschaften in: AULINGER, ANDREAS (Hrsg.): Netzwerk-Evaluation, Kohlhammer, Stuttgart, S. 97-110.
- LANG, JOHANN / WEIDMÜLLER, LUDWIG (2006): Genossenschaftsgesetz, 35. Auflage, De Gruyter, Berlin.
- PEEMÖLLER, VOLKER (2005): Das Besondere an der genossenschaftlichen Prüfung in: BÖSCHE, BURCHARD / WALZ, RAINER (Hrsg.): Wie viel Prüfung braucht der Verein - Wie viel Prüfung verträgt die Genossenschaft?, Mauke, Hamburg, S. 29-48.
- PICOT, ARNOLD / DIETL, HELMUT / FRANCK, EGON (2008): Organisation - eine ökonomische Perspektive, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel.
- PFAFFENBERGER, KAY (2009): Demokratie und Partizipation in Kreditgenossenschaften - erlebte Teilhabe oder Illusion? in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 6, Fritz-Knapp, Frankfurt am Main, S. 279-284.
- SCHAFFLAND, HANS-JÜRGEN (2005): Statement DGRV: Was ist das besondere an der Genossenschaft? in: BÖSCHE, BURCHARD / WALZ, RAINER (Hrsg.): Wie viel Prüfung braucht der Verein - Wie viel Prüfung die Genossenschaft?, Mauke, Hamburg, S. 113-118.

- SCHWARZBAUER, FLORIAN (2009): Modernes Marketing für das Bankengeschäft - Mit Kreativität und kleinem Budget zu mehr Verkaufserfolg, Gabler, Wiesbaden.
- STEINMANN, HORST / SCHREYÖGG, GEORG (2005): Management - Grundlagen der Unternehmensführung, 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- THEURL, THERESIA (2002): „Shareholder Value“ und „genossenschaftlicher Förderauftrag“ - Zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen? In: THEURL, THERESIA / GREVE, ROLF (Hrsg.): Vom Modell zur Umsetzung - Strategische Herausforderungen für Genossenschaften, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 54, Shaker, Aachen, S. 51-91.
- THEURL, THERESIA (2003): Orientierung am Member-Value - Konsequenzen für Verrechnungspreise in: Crüger, Arwed/Theurl, Theresia (Hrsg.): Verrechnungspreise in Unternehmenskooperationen, Verlag für Wirtschaftskommunikation, Berlin, S. 269-302.
- THEURL, THERESIA (2005): Genossenschaftliche Mitgliedschaft und Member Value als Konzept für die Zukunft in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 55, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, S. 136-145.
- THEURL, THERESIA / BÖTTIGER, JÖRG-MATTHIAS (2007): Stakeholderorientierte Berichterstattung von Genossenschaften, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen, Nr. 70, Münster.
- THEURL, THERESIA / SCHWEINSBERG, ANDREA (2004): Neue kooperative Ökonomie in: THEURL, THERESIA (Hrsg.): Ökonomik der Kooperation, Band 2, Mohr-Siebeck, Tübingen.
- ULRICH, PETER / FLURI, EDGAR (1992): Management, 6. Auflage, UTB Wissenschaft, Bern.
- WEIDMANN, OTTO / STRECKER, ALBERT (2009): Zur Zukunft der Genossenschaftsbanken - Eine Analyse unter Einbeziehung institutionenökonomischer Erkenntnisse in: DOLUSCHITZ, REINER / GROSSKOPF, WERNER (Hrsg.): Genossenschaften zwischen Innovation und Tradition, Band 28, Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim, Stuttgart-Hohenheim.
- WEINKAUF, WALTER (2008): Vorwort zu: BEUTHIEN, VOLKER / HANRATH, STEPHANIE / WEBER, HEINZ-OTTO: Mitglieder-Fördermanagement in Genossenschaftsbanken, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, S. V-VI.

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

WILDEMANN, HORST (1998): *Komplexitätsmanagement durch Prozess- und Produktgestaltung* in: ADAM, DIETRICH (Hrsg.): *Komplexitätsmanagement*, Gabler, Wiesbaden, S. 47-68.

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

- 
- |  |  |
|--|--|
| <p>Nr. 1<br/><i>Holger Bonus</i><br/>Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im<br/>Umweltschutz<br/>August 1984</p> <p>Nr. 2<br/><i>Holger Bonus</i><br/>Waldkrise - Krise der Ökonomie?<br/>September 1984</p> <p>Nr. 3<br/><i>Wilhelm Jäger</i><br/>Genossenschaftsdemokratie und Prüfungs-<br/>verband - Zur Frage der Funktion und Unab-<br/>hängigkeit der Geschäftsführerprüfung<br/>Oktober 1984</p> <p>Nr. 4<br/><i>Wilhelm Jäger</i><br/>Genossenschaft und Ordnungspolitik<br/>Februar 1985</p> <p>Nr. 5<br/><i>Heinz Grosseckler</i><br/>Ökonomische Analyse der interkommunalen<br/>Kooperation<br/>März 1985</p> <p>Nr. 6<br/><i>Holger Bonus</i><br/>Die Genossenschaft als Unternehmungstyp<br/>August 1985</p> <p>Nr. 7<br/><i>Hermann Ribhegge</i><br/>Genossenschaftsgesinnung in entschei-<br/>dungslogischer Perspektive<br/>Februar 1986</p> <p>Nr. 8<br/><i>Joachim Wiemeyer</i><br/>Produktivgenossenschaften und selbstver-<br/>waltete Unternehmen - Instrumente der Ar-<br/>beitsbeschaffung?<br/>September 1986</p> <p>Nr. 9<br/><i>Hermann Ribhegge</i><br/>Contestable markets, Genossenschaften und<br/>Transaktionskosten<br/>März 1987</p> <p>Nr. 10<br/><i>Richard Böger</i><br/>Die Niederländischen Rabobanken - Eine<br/>vergleichende Analyse<br/>August 1987</p> <p>Nr. 11<br/><i>Richard Böger / Helmut Pehle</i><br/>Überlegungen für eine mitgliederorientierte<br/>Unternehmensstrategie in Kreditgenossen-<br/>schaften<br/>Juni 1988</p> | <p>Nr. 12<br/><i>Reimut Jochimsen</i><br/>Eine Europäische Wirtschafts- und Wäh-<br/>rungsunion - Chancen und Risiken<br/>August 1994</p> <p>Nr. 13<br/><i>Hubert Scharlau</i><br/>Betriebswirtschaftliche und steuerliche Über-<br/>legungen und Perspektiven zur Unterneh-<br/>mensgliederung in Wohnungsbauge-<br/>nossenschaften<br/>April 1996</p> <p>Nr. 14<br/><i>Holger Bonus / Andrea Maria Wessels</i><br/>Genossenschaften und Franchising<br/>Februar 1998</p> <p>Nr. 15<br/><i>Michael Hammerschmidt /<br/>Carsten Hellinger</i><br/>Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbin-<br/>dung in Genossenschaftsbanken<br/>Oktober 1998</p> <p>Nr. 16<br/><i>Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring /<br/>Dirk Polster</i><br/>Der genossenschaftliche Finanzverbund als<br/>Strategisches Netzwerk - Neue Wege der<br/>Kleinheit<br/>Oktober 1999</p> <p>Nr. 17<br/><i>Michael Hammerschmidt</i><br/>Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal<br/>für Kreditgenossenschaften - Empirische Er-<br/>gebnisse und Handlungsvorschläge<br/>April 2000</p> <p>Nr. 18<br/><i>Claire Binisti-Jahndorf</i><br/>Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf<br/>europäischer Ebene<br/>August 2000</p> <p>Nr. 19<br/><i>Olaf Lüke</i><br/>Schutz der Umwelt - Ein neues Betätigungsfeld<br/>für Genossenschaften?<br/>September 2000</p> <p>Nr. 20<br/><i>Astrid Höckels</i><br/>Möglichkeiten der Absicherung von Human-<br/>kapitalinvestitionen zur Vermeidung uner-<br/>wünschter Mitarbeiterfluktuation<br/>November 2000</p> <p>Nr. 21<br/><i>José Miguel Simian</i><br/>Wohnungsgenossenschaften in Chile - Vor-<br/>bild für eine Politik der Wohneigentums-<br/>bildung in Deutschland?<br/>Mai 2001</p> |
|--|--|

- Nr. 22  
*Rolf Greve / Nadja Lämmer*  
 Quo vadis Genossenschaftsgesetz? - Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge  
*Christian Lucas*  
 Von den Niederlanden lernen? - Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts  
 Mai 2001
- Nr. 23  
*Dirk Polster*  
 (unter Mitarbeit von *Lars Testorf*)  
 Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen  
 November 2001
- Nr. 24  
*Thorn Kring*  
 Neue Strategien - neue Managementmethoden - Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland  
 Februar 2002
- Nr. 25  
*Anne Kretschmer*  
 Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption - eine modelltheoretische Untersuchung  
 Juni 2002
- Nr. 26  
*Andrea Neugebauer*  
 Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden - Institutionelle Hintergründe  
 September 2002
- Nr. 27  
*Theresia Theurl / Thorn Kring*  
 Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung  
 Oktober 2002
- Nr. 28  
*Christian Rotter*  
 Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossenschaften  
 November 2002
- Nr. 29  
*Rolf Greve*  
 The German cooperative banking group as a strategic network: function and performance  
 November 2002
- Nr. 30  
*Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers / Barbara Schmollmüller / Nina Tantzen*  
 Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. - eine Fallstudie  
 Dezember 2002
- Nr. 31  
*Florian Deising*  
 Der Nitrofen-Skandal - Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien  
 Januar 2003
- Nr. 32  
*Gerhard Specker*  
 Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens  
 März 2003
- Nr. 33  
*Frank E. Münnich*  
 Der Ökonom als Berater - Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen  
 April 2003
- Nr. 34  
*Sonja Schölermann*  
 Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“  
 August 2003
- Nr. 35  
*Thorn Kring*  
 Erfolgreiche Strategieumsetzung - Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken  
 September 2003
- Nr. 36  
*Andrea Neugebauer*  
 Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa  
 September 2003
- Nr. 37  
*Kerstin Liehr-Gobbers*  
 Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel - Erste empirische Ergebnisse  
 September 2003
- Nr. 38  
*Tholen Eekhoff*  
 Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - eine empirische Studie  
 Januar 2004
- Nr. 39  
*Julia Trampel*  
 Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine transaktionskostentheoretische Analyse  
 März 2004
- Nr. 40  
*Alexander Eim*  
 Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes  
 August 2004
- Nr. 41  
*André van den Boom*  
 Kooperationsinformationssysteme - Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das Phänomen der Kooperation  
 August 2004

- Nr. 42  
*Jacques Santer*  
Die genossenschaftliche Initiative - ein Baustein der Europäischen Wirtschaft  
September 2004
- Nr. 43  
*Theresia Theurl (Hrsg.)*  
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken - die Genossenschaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 44  
*Theresia Theurl (Hrsg.)*  
Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 45  
*Walter Weinkauff (Hrsg.)*  
Kommunikation als Wettbewerbsfaktor, Expertendiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 46  
*Andrea Schweinsberg*  
Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung  
Dezember 2004
- Nr. 47  
*Carl-Friedrich Leuschner*  
Genossenschaften - Zwischen Corporate und Cooperative Governance  
März 2005
- Nr. 48  
*Theresia Theurl*  
Kooperative Governancestrukturen  
Juni 2005
- Nr. 49  
*Oliver Budzinski / Gisela Aigner*  
Institutionelle Rahmenbedingungen für internationale M&A-Transaktionen - Auf dem Weg zu einem globalen Fusionskontrollregime?  
Juni 2005
- Nr. 50  
*Bernd Raffelhüschen / Jörg Schoder*  
Möglichkeiten und Grenzen der Integration von genossenschaftlichem Wohnen in die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie  
Juni 2005
- Nr. 51  
*Tholen Eekhoff*  
Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zusammenarbeit - eine gesamtwirtschaftliche Perspektive  
Juli 2005
- Nr. 52  
*Cengiz K. Iristay*  
Kooperationsmanagement: Einzelne Facetten eines neuen Forschungsgebiets - Ein Literaturüberblick  
August 2005
- Nr. 53  
*Stefanie Franz*  
Integrierte Versorgungsnetzwerke im Gesundheitswesen  
März 2006
- Nr. 54  
*Peter Ebertz*  
Kooperationen als Mittel des Strategischen Risikomanagements  
März 2006
- Nr. 55  
*Frank Beermann*  
Kooperation beim Stadtumbau - Übertragung des BID-Gedankens am Beispiel des Wohnungsrückbaus  
Juni 2006
- Nr. 56  
*Alexander Geist*  
Flughäfen und Fluggesellschaften - eine Analyse der Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten  
Juni 2006
- Nr. 57  
*Stefanie Franz / Mark Wipprich*  
Optimale Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken  
Oktober 2006
- Nr. 58  
*Dirk Lamprecht / Alexander Donschen*  
Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken - eine ökonomische und juristische Analyse  
Dezember 2006
- Nr. 59  
*Dirk Lamprecht / Christian Strothmann*  
Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung  
Dezember 2006
- Nr. 60  
*Mark Wipprich*  
Preisbindung als Kooperationsinstrument in Wertschöpfungsnetzwerken  
Januar 2007
- Nr. 61  
*Theresia Theurl / Axel Werries*  
Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung  
Februar 2007
- Nr. 62  
*Bettina Schlelein*  
Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale - empirische Ergebnisse des Forschungsprojektes  
März 2007
- Nr. 63  
*Gerhard Schwarz*  
Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft, Vortrag anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster  
April 2007

- Nr. 64  
*Theresia Theurl / Stefanie Franz*  
"Benchmark Integrierte Versorgung im Gesundheitswesen"- Erste empirische Ergebnisse  
April 2007
- Nr. 65  
*Christian Albers / Dirk Lamprecht*  
Die Bewertung von Joint Ventures mit der Free Cash Flow-Methode unter besonderer Berücksichtigung kooperationsinterner Leistungsbeziehungen  
Mai 2007
- Nr. 66  
*Pierin Vincenz*  
Raiffeisen Gruppe Schweiz: Governancestrukturen, Erfolgsfaktoren, Perspektiven  
Ein Gespräch mit Dr. Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe Schweiz  
Juni 2007
- Nr. 67  
*Alexander Wesemann*  
Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen und ihre Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement - Ein Problemaufriss  
August 2007
- Nr. 68  
*Jörg-Matthias Böttiger / Verena Wendlandt*  
Kooperationen von Logistikunternehmen - Eine hypothesenbasierte Auswertung von Experteninterviews  
November 2007
- Nr. 69  
*Christian Strothmann*  
Die Bewertung Strategischer Allianzen mit dem Realloptionsansatz  
November 2007
- Nr. 70  
*Theresia Theurl / Jörg-Matthias Böttiger*  
Stakeholderorientierte Berichterstattung in Genossenschaften - Einordnung, Zielsetzung und Grundsätze des MemberValue-Reportings  
Dezember 2007
- Nr. 71  
*Konstantin Kolloge*  
Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung - eine qualitative empirische Analyse für China und Indien  
Dezember 2007
- Nr. 72  
*Theresia Theurl / Konstantin Kolloge*  
Kategorisierung von Unternehmenskooperationen als Grundlage eine „More Economic Approach“ im europäischen Kartellrecht - Die Notwendigkeit eines regelbasierten Ansatzes und erste Vorschläge zu seiner Umsetzung  
April 2008
- Nr. 73  
*Anne Saxe*  
Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen - ein Problemaufriss  
Mai 2008
- Nr. 74  
*Christian Albers*  
Kooperationen als Antwort auf die Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft - eine Analyse am Beispiel der Kapitalanlage  
Mai 2008
- Nr. 75  
*Carsten Sander*  
Aktuelle Herausforderungen kommunaler Energieversorgungsunternehmen - Kooperationen als strategische Option  
Juni 2008
- Nr. 76  
*Konstantin Kolloge*  
Die Messung des Kooperationserfolges in der empirischen Forschung - Ergebnisse einer Literaturstudie  
Januar 2009
- Nr. 77  
*Christoph Heller*  
Akteure der deutschen Gesundheitswirtschaft - eine Analyse der Wirkungen von Marktakteuren auf die Krankenhausbranche  
Januar 2009
- Nr. 78  
*Carsten Sander*  
Kooperationen kommunaler Energieversorger - eine empirische Bestandsaufnahme  
März 2009
- Nr. 79  
*Jörg-Matthias Böttiger*  
Ein Ansatz auf Operationalisierung des MemberValues für Wohnungsgenossenschaften - Ausgewählte Ergebnisse und Managementbedarf aus Mitgliedersicht  
April 2009
- Nr. 80  
*Jörg-Matthias Böttiger*  
Benchmarkergebnisse zur Mitgliederzufriedenheit von Wohnungsgenossenschaften  
April 2009
- Nr. 81  
*Theresia Theurl / Konstantin Kolloge*  
Internationale Unternehmenskooperationen im deutschen Maschinenbau - Eine empirische Analyse  
Mai 2009
- Nr. 82  
*Christian Strothmann*  
Die Bewertung von Unternehmenskooperationen unter besonderer Berücksichtigung ihrer Stabilität  
August 2009

- Nr. 83  
*Christian Hamisch*  
Funktionale Separierung als strategisches  
Regulierungsinstrument auf dem europäi-  
schen Telekommunikationsmarkt  
August 2009
- Nr. 84  
*Ludwig Brütting*  
Marken von Kooperationen - Anforderungen  
und Implementationen  
August 2009
- Nr. 85  
*Christian Albers*  
Unternehmenskooperationen in der deut-  
schen Versicherungswirtschaft - eine empiri-  
sche Analyse  
September 2009
- Nr. 86  
*Christoph Heller*  
Qualitätsvergleich deutscher Krankenhäuser  
- Eine Studie anhand der Daten zur externen  
vergleichenden Qualitätssicherung -  
September 2009
- Nr. 87  
*Annegret Saxe*  
Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen -  
Ergebnisse der theoretischen und empiri-  
schen Analyse.  
September 2009
- Nr. 88  
*Annegret Saxe*  
Toolbox Stiftungsmanagement und Stif-  
tungs kooperationsmanagement.  
September 2009
- Nr. 89  
*Christian Albers*  
Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Versi-  
cherern – Ergebnisse einer empirischen Er-  
hebung  
Oktober 2009
- Nr. 90  
*Martin Büdenbender*  
Atomausstieg in Deutschland – Ein zukunfts-  
fähiger Sonderweg im europäischen Kon-  
text?  
Oktober 2009
- Nr. 91  
*Martin Büdenbender*  
Entflechtung von Stromnetzen in Deutsch-  
land  
und Europa im Rahmen des dritten EU-  
Legislativpakets – Eine Problemdarstellung  
Februar 2010
- Nr.92  
*Johannes Spandau*  
Fusionen im genossenschaftlichen  
FinanzVerbund – Eine erfolgreiche Strate-  
gie?  
März 2010
- Nr. 93  
*Christoph Heller / Axel Roßdeutscher*  
Horizontale Kooperationen von Krankenhäu-  
sern  
– Der Analytic Network Process (ANP) als  
Entscheidungsunterstützung  
zur Wahl einer Kooperationsalternative  
Juni 2010
- Nr. 94  
*Kersten Lange*  
Kooperationen in der Automobilindustrie –  
Analyse und Systematisierung  
Juli 2010
- Nr. 95  
*Konstantin Kolloge*  
Internationale Vertriebskooperationen im  
Maschinenbau – ein Leitfaden für die Unter-  
nehmenspraxis  
Juli 2010
- Nr. 96  
*Michael Tschöpel*  
Die MemberValue-Strategie von Genossen-  
schaftsbanken - Eine theoretische Begrün-  
dung und Darstellung von Potentialen  
August 2010