

**Westungarische Universität zu Sopron**

**István Széchenyi Doktoratsschule  
der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften**

**Überhöhte Zinssätze bei den Dispositionskrediten  
deutscher Genossenschaftsbanken**

**Eine Analyse auf der Basis der Neuen Institutionen Ökonomik**

**Thesenheft**

**Olaf H. Bode**

**Sopron**

**2015**

**Doktoratsschule**

István Széchenyi

Wirtschafts- und Organisationswissenschaften

**Leiter der Doktoratsschule**

Prof. Dr. Csaba Székely

**Betreuer**

Prof. Dr. László Vértesy

---

Unterschrift des Betreuers

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

A	Agent
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken
<i>cs</i>	Kundenzufriedenheit
<i>e</i>	Einsatz / Aufwand
$E'$	Grenzertrag
iff	Institut für Finanzdienstleistungen (Hamburg)
K, $K$	Kosten
$K', K'$	Grenzkosten
$k'$	durchschnittliche Grenzkosten
NIÖ	Neue Institutionen Ökonomik
P	Prinzipal
PAT	Prinzipal-Agent-Theorie
P-A	Prinzipal-Agent (bspw. P-A-Beziehung)
RREEMM	Resourceful, Restricted, Expecting, Evaluating, Maximizing Man
TAK	Transaktionskostenansatz
$U$	Nutzen
$v$	Varianz
$w$	Einkommen / Lohn
ZEF	Zentrum für Evaluation und Forschungsberatung (Klagenfurt)
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (Mannheim)
$\alpha$	fixer Einkommensanteil
$\beta$	Faktor / Anreizfaktor
$\gamma$	Faktor / Anreizfaktor
$\vartheta$	Zufallsvariable
$\mu$	Zufallsvariable

## INHALTSVERZEICHNIS

1	Problemstellung und Hinführung zum Thema.....	1
2	Skizzierung des Forschungsdesigns.....	4
3	Modellanalysen .....	6
3.1	Wettbewerbliche Analyse und TAK-Analyse .....	6
3.2	Erstes P-A-Modell: Kunde = Prinzipal, Bank = Agent .....	7
3.3	Zweites P-A-Modell: Komplexe P-A-Beziehungen in einer Bank .....	7
3.4	Drittes P-A-Modell: Komplexe P-A-Beziehungen im Kreditgeschäft .....	8
3.5	Viertes P-A-Modell: Komplexe P-A-Beziehungen bei Genossenschaftsbanken .....	9
4	Ableitung von Hypothesen und Test der Hypothesen .....	11
4.1	Ausformulierung der zu testenden Hypothesen .....	12
4.2	Vorgehensweise bei den Experteninterviews und bei den Hypothesentests.....	13
4.3	Zusammenfassung der Erkenntnisse aus den Experteninterviews .....	14
5	Abmilderung des Prinzipal-Agent-Konflikts .....	16
5.1	Datenerhebung der Mitgliederzufriedenheit .....	16
5.2	Messkonzepte zur Mitgliederzufriedenheit .....	17
5.3	Implementierung eines ausgewogenen Anreizsystems .....	17
6	Schlussbemerkung .....	20
6.1	Kritische Würdigung .....	20
6.2	Weiterer Forschungsbedarf .....	21
	Literaturverzeichnis.....	22
	Publikationsliste .....	24

# 1 PROBLEMSTELLUNG UND HINFÜHRUNG ZUM THEMA

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem aktuellen Thema überhöhter Zinssätze für Dispositionskredite in Deutschland. Dieses Thema stand besonders in den Jahren 2012 und 2013 im Fokus der deutschen Öffentlichkeit. 2013 wurde es zudem im Bundestagswahlkampf thematisiert. Am 15.07.2015 hat die Bundesregierung schließlich ein Gesetz beschlossen, das den Verbraucherschutz bei Dispositionskrediten stärken soll.

Ein Dispositionskredit wird umgangssprachlich auch als ‚Dispokredit‘ oder ‚Dispo‘ bezeichnet. Synonym verwendete Begriffe sind ‚Kontokorrentkredit‘ und ‚Überziehungskredit‘. Das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) definiert die Bezeichnung im § 504, Abs. 1:

*„(1) Ist ein Verbraucherdarlehen in der Weise gewährt, dass der Darlehensgeber in einem Vertragsverhältnis über ein laufendes Konto dem Darlehensnehmer das Recht einräumt, sein Konto in bestimmter Höhe zu überziehen (Überziehungsmöglichkeit), ...“*

Damit hat der Dispositionskredit zwei wesentliche Merkmale:

1. Das Darlehen ist an ein laufendes Konto (Girokonto) gekoppelt und
2. das Darlehen, das der Kunde in Anspruch nehmen kann, ist limitiert.

Verwandt mit dem Überziehungskredit ist die geduldete Überziehung, die im § 505 BGB beschrieben wird. Hier wird ein Darlehen gewährt, obwohl kein Recht zur Überziehung vertraglich fixiert worden ist. Zudem wird von einer geduldeten Überziehung gesprochen, wenn dem Kunden gestattet wird, sein Kreditlimit zu überschreiten.

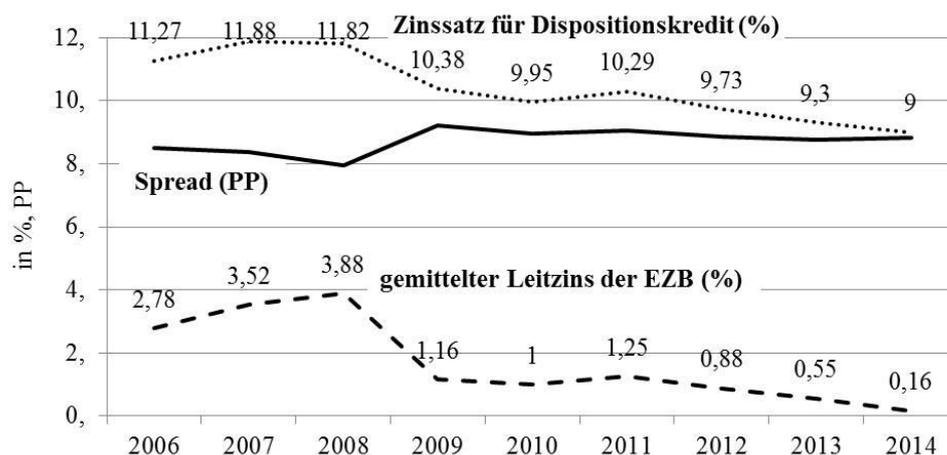
In der Regel räumt die Bank einem Kunden dann ein Dispositionskreditlimit ein, wenn auf das Konto regelmäßige Einzahlungen (bspw. Gehalt, Beamtensold, Rente, etc.) eingehen. Die Höhe der auf das laufende Konto eingehenden Zahlung bestimmt zudem die Höhe der Kreditlinie. In der Regel liegt das Kreditlimit beim Zwei- bis Dreifachen der regelmäßig eingehenden Zahlungen. Bezüglich der Kreditlaufzeit und der Tilgung des Kredits bestehen keine besonders ausgewiesenen Vereinbarungen.<sup>1</sup>

Ausgangspunkt der Debatte war eine Studie der Stiftung Warentest, die 2012 veröffentlicht wurde. Obwohl der Leitzins der Europäischen Zentralbank (EZB) sich seit geraumer Zeit auf historischen Tiefständen bewegt, verharrt die Höhe der Zinssätze für Dispositionskredite auf einem sehr hohen Niveau. Es fällt auf, dass das Niveau der Zinssätze in Deutschland permanent über dem Durchschnitt der Eurozone liegt.

---

<sup>1</sup> Vgl.: Dick, C. D.; Knobloch, M.; Al-Umaray, K.S. & andere (2012), S. 1 und S. 33 f.

## Vergleich Zinssatz für Dispositionskredite in Deutschland und Leitzins der EZB



Statista (2015a) und Statista (2015b).

In die Zinskalkulation der Banken gehen allerdings nicht nur die Refinanzierungskosten ein. Einkalkuliert werden die Kosten der Refinanzierung, die Eigenkapitalkosten, die Kosten für den Geschäftsbetrieb, eine Risikoprämie und eine Gewinnmarge. Den Abstand zwischen dem Refinanzierungszins und dem Dispositionszins als Gewinnmarge zu bezeichnen, wie dies die Stiftung Warentest tut, greift daher viel zu kurz.<sup>2</sup>

Die Banken rechtfertigen die Zinshöhe in der Regel mit der hohen Flexibilität, die dem Kunden eingeräumt wird, und mit einer hohen Risikoprämie, da der Kredit unbesichert ist.<sup>3</sup> Allerdings reduzieren die Banken schon dadurch das Ausfallrisiko, indem sie den Zugang zu einem Überziehungskredit und die Höhe des Kreditlimits an ein festes regelmäßiges Einkommen koppeln. Das tatsächliche Ausfallrisiko beläuft sich lediglich auf weniger als 0,3 Prozent.<sup>4</sup>

In ihrer gemeinsamen Studie, die im Auftrag des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz angefertigt und 2012 veröffentlicht wurde, kamen das Institut für Finanzdienstleistungen (iff) und das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) zu dem Schluss, dass die Zinshöhe überzogen ist. Indizien dafür waren die geringe Reagibilität der Dispositionszinsen auf sinkende Refinanzierungszinsen und die wesentlich geringere Höhe der Überziehungszinsen in angrenzenden Ländern, die ebenfalls im Euroraum sind. Die Institute führten dies auf einen mangelhaften Wettbewerb zurück, der die Banken in die Lage versetzt, hohe Zinssätze gegenüber den Kunden durchzusetzen.<sup>5</sup>

Obwohl das Geschäftsgebaren der Banken bzgl. der Höhe der Dispositionskredite seit 2012 in der Öffentlichkeit scharf kritisiert wird und auch Thema im Bundestagswahlkampf war, konsta-

<sup>2</sup> Vgl.: Stiftung Warentest (2013), S. 15 und vgl.: Dick, C. D.; Knobloch, M.; Al-Umaray, K.S. & andere (2012), S. 51.

<sup>3</sup> Vgl.: Dick, C. D.; Knobloch, M.; Al-Umaray, K.S. & andere (2012), S. 57.

<sup>4</sup> Vgl.: Ebenda, S. 80 und vgl.: Stiftung Warentest (2013), S. 16.

<sup>5</sup> Vgl.: Dick, C. D.; Knobloch, M.; Al-Umaray, K.S. & andere (2012), S. 144 f.

tierte die Stiftung Warentest auch in den Folgejahren 2013, 2014 und 2015, dass sich das Zinsniveau kaum verändert hatte.<sup>6</sup>

Auffallend dabei ist, dass in den Jahren 2012 – 2014 bei den teuersten Banken nur wenige Banken nicht aus dem Genossenschaftssektor stammten. 2015 waren alle elf Banken, die einen Zinssatz von 13 Prozent und mehr verlangten, Genossenschaftsbanken. Der Argumentation aus der Studie von iff und ZEW folgend liegt der Schluss nahe, dass die genossenschaftlichen Banken Marktmängel ausnutzen, um der Marktgegenseite, also ihren Kunden, hohe Zinsen aufzuzwingen. Häufig haben regionale genossenschaftliche Geldinstitute in den ländlichen Gebieten eine dominante Stellung, die sie in die Lage versetzt, überzogene Zinshöhen durchzusetzen.

Bemerkenswert an dieser Tatsache ist, dass es sich zwischen Genossenschaftsbanken und ihren Kunden nicht um ein typisches Verhältnis zwischen Anbietern und Nachfragern handelt. Bei Genossenschaftsbanken handelt es sich um Banken, die im Kundenbesitz sind. Zweck einer Genossenschaft ist es, die Mitglieder zu fördern. Im Gegensatz zu Banken anderer Rechtsformen darf die Gewinnerzielungsabsicht ausdrücklich nicht als primäres Ziel verfolgt werden.<sup>7</sup>

Es scheint, die Genossenschaftsbanken handeln wider ihren Förderauftrag. Auf der Basis der Neuen Institutionen Ökonomik (NIÖ) und hier insbesondere auf der Basis der Prinzipal-Agent-Theorie (PAT), aber auch des Transaktionskostenansatzes (TAK), soll dieser Aspekt analysiert werden.

---

<sup>6</sup> Vgl.: Stiftung Warentest (2013), S. 14, vgl.: Stiftung Warentest (2014), S. 16 f und Stiftung Warentest (2015), S. 16.

<sup>7</sup> Vgl.: Klose, H. (1998), S. 32 f.

## 2 SKIZZIERUNG DES FORSCHUNGSDESIGNS

Die Nichtweitergabe der Leitzinssenkung an die Kunden der Genossenschaftsbank und die Setzung überhöhter Zinssätze für Überziehungskredite können als ein Prinzipal-Agent-Konflikt dargestellt werden. Die Kunden bzw. die Genossenschaftsmitglieder nehmen hierbei die Rolle des Prinzipals ein. Die Rolle des Agenten kann je nach Aggregationsgrad unterschiedlich betrachtet werden. Die Bank als Ganzes kann als Agent angesehen werden, es kann aber auch innerhalb der Bank zwischen unterschiedlichen hierarchischen Stufen mit internen Prinzipal-Agent-Strukturen differenziert werden.

Ziel der Dissertation ist es, in einem ersten Schritt auf der Basis von NIÖ-Modell-Analysen Erklärungen für die oben beschriebene Problematik herauszuarbeiten. Danach werden ausgehend von den Erkenntnissen, die aus den Modellen gewonnen werden, Hypothesen abgeleitet. Diese Hypothesen sollen dann mittels Experteninterviews einem empirischen Hypothesentest unterzogen werden. Abschließend werden Lösungsvorschläge zur Aufhebung oder Abmilderung des Prinzipal-Agent-Konflikts dargestellt.

Wie in der heutigen angewandten Sozialforschung üblich, werden in dieser Arbeit unterschiedliche methodische Ansätze kombiniert, um die jeweiligen Stärken zu nutzen bzw. die jeweiligen Schwächen zu eliminieren.<sup>8</sup> Durch diese Kombination kann der Blickwinkel erweitert und der Forschungsgegenstand besser erfasst werden.<sup>9</sup>

Normativ-formale, mathematische Modelle auf der Basis der NIÖ eignen sich besonders gut zur Hypothesengenerierung. Nach *K. R. Popper* werden Theorien nicht induktiv aus Daten generiert. Aus normativ-formalen Modellen lassen sich Aussagen deduktiv ableiten, die sich dann in der Realität bewähren müssen. *Popper* fordert, dass wissenschaftliche Aussagen intersubjektiv überprüfbar und falsifizierbar sein müssen. „*Ein empirisch-wissenschaftlicher Satz muss an der Erfahrung scheitern können.*“<sup>10</sup>

Für die erstellten Modelle dieser Untersuchung gelten die entsprechenden Annahmen und Einschränkungen:

- Aussagen entsprechen der relativierten Werturteilsfreiheit nach *Hans Albert*.
- Es handelt sich um falsifizierbare Aussagen, die dem Popper-Kriterium entsprechen.
- Der methodologische Individualismus wird angewandt.

---

<sup>8</sup> Vgl.: Legewie, H. (o. A.), S. 2.

<sup>9</sup>Vgl.: Moschner, B. & Anschütz, A. (2010), S.20.

<sup>10</sup> Popper, K. R. (1994), S. 15.

- Die Akteure verhalten sich als (beschränkt) rationale Nutzenmaximierer im Sinne eines Resourceful, Restricted, Expecting, Evaluating, Maximizing Man (RREEMM).

Der Abschluss der Modellanalyse stellt die Ausformulierung von Hypothesen dar, die im Anschluss empirisch überprüft werden sollen. Zur Ermittlung der Praxistauglichkeit der Modelle und der abgeleiteten Hypothesen sowie zur Gewinnung erster Rückschlüsse, soll eine ergänzend qualitative Erhebung durchgeführt werden. Hierzu bieten sich Experteninterviews an, bei denen das Betriebswissen der Experten im Analysefokus steht.

Abschließend sollen Vorschläge ermittelt werden, wie der beschriebene Prinzipal-Agent-Konflikt behoben werden könnte.

Die Forschungsfrage, die sich aus dem o. g. Zusammenhang ergibt lautet somit:

Wie lässt es sich auf der Basis der Neuen Institutionen Ökonomik begründen, dass eine Genossenschaftsbank überhöhte Zinssätze für Dispositionskredite durchsetzt, und welche Lösungsmöglichkeit bietet sich an, um den Prinzipal-Agent-Konflikt abzumildern?

### 3 MODELLANALYSEN

Die Analyse auf der Basis der NIÖ erfolgt in fünf Schritten. Zunächst wird eine allgemeine Analyse der wettbewerblichen Situation auf dem Markt von Dispositionskrediten durchgeführt. Danach folgen vier Prinzipal-Agent-Modelle, wobei der Komplexitätsgrad immer höher wird.

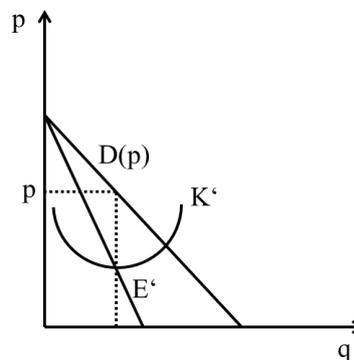
#### 3.1 WETTBEWERBLICHE ANALYSE UND TAK-ANALYSE

Der Markt für Dispositionskredite weist Mängel auf. Aus den Produkteigenschaften des Dispositionskredits und der Tatsache, dass er in einem Güterbündel mit anderen Produkten angeboten wird, ergibt sich für die Banken die Möglichkeit überhöhte Preise durchzusetzen.

Aus Sicht des TAK besteht zu einem gewissen Maße Spezifität, die die Funktionsfähigkeit des Marktes einschränkt. Spezifität entsteht schon dadurch, dass Bank und Kunde sich aufgrund ihrer Geschäftsbeziehung kennen. Dies gilt umso mehr, je länger die Geschäftsbeziehung schon besteht. Für den Kunden ist ein Wechsel der kontoführenden Bank mit Marktnutzungskosten bzw. mit Transaktionskosten in Form von Wechselkosten verbunden.

Zu den Wechselkosten zählt bspw. der Aufwand, die laufenden Daueraufträge auf ein neues Konto umzustellen. Ein weiterer Aspekt ist, dass ein Girokontowechsel sich schwieriger darstellt, wenn ein Dispositionskredit in Anspruch genommen wird. Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass die Kunden nicht sehr elastisch auf Veränderungen bei der Höhe des Zinssatzes für Dispositionskredite reagieren. Der Kunde verbleibt somit häufig bei der Bank, auch wenn er die Kosten für seinen Dispositionskredit als zu hoch erachtet.<sup>11</sup> Die Banken haben somit monopolistische Preisspielräume.

#### Monopolistische Preisbildung



$p$  = Preis,  $q$  = Menge,  $E'$  = Grenzerlös,  $K'$  = Grenzkosten<sup>12</sup>  
 $D(p)$  = aggregierte Nachfrage in Abhängigkeit vom Preis

<sup>11</sup> Vgl.: Dick, C. D.; Knobloch, M.; Al-Umaray, K.S. & andere (2012), S. 52 f.

<sup>12</sup> Zu den Kreditkosten einer Bank zählen Kreditbearbeitungs- und Kreditüberwachungskosten, sowie Refinanzierungskosten. Hierzu und zum u-förmigen Verlauf der Grenzkostenfunktion mehr in: Stoklossa, H. (2010), insb. S. 81 f.

### 3.2 ERSTES P-A-MODELL: KUNDE = PRINZIPAL, BANK = AGENT

Das erste P-A-Modell ist recht simpel. Die Bank nimmt die Rolle des Agenten ein, der Kunde die Rolle eines Prinzipals. Da die Wechselkosten für den Prinzipal sehr hoch sind bzw. Wechselbarrieren zwischen den Agenten bestehen, kann ein hold up zum eigenen Nutzen und zu Lasten des Prinzipals durchgeführt werden. Das Angebot als Güterbündel benutze der Agent dazu, seine Intentionen vorvertraglich zu verbergen.

### 3.3 ZWEITES P-A-MODELL: KOMPLEXE P-A-BEZIEHUNGEN IN EINER BANK

Das zweite P-A-Modell untersucht lediglich die Bank. Sie wird gem. der Annahmen des methodologischen Individualismus nicht mehr als eigenständige Person angesehen. In der Bank ergibt sich eine komplexe mehrstufige P-A-Beziehung. Es handelt sich zudem um ein hierarchisches Koordinationssystem. Die Bankeigentümer sind hier die Prinzipale und der Manager, der die Zinssätze bestimmt, der Agent. Die Bankeigentümer sind in der Lage Zielharmonie mit dem Agenten herzustellen, indem sie ein entsprechendes Anreizsystem und ggf. einen Clanmechanismus nutzen.

Die Wirkungsweise eines Anreizsystems mit variablen und leistungsbezogenen Anteilen wird im Folgenden kurz dargestellt:

#### **Annahmen:**

- Für die vom Agenten erbrachte Produktionsmenge  $q$  gilt:  $q = e + \mu$ . Dabei ist  $\mu$  eine Zufallsvariable, mit dem Mittelwert von 0 und der Varianz  $v$ . Der Arbeitseinsatz des Agenten wird mit  $e$  bezeichnet. Der Prinzipal kann den Einsatz des Agenten nicht direkt kontrollieren. Er kann den Einsatz des Agenten aber über  $q$  ableiten. Es handelt sich bei  $q$  also um ein unvollständiges und indirektes Signal über den Arbeitseinsatz des Agenten. Allerdings wird  $q$  durch den zufälligen Wert  $\mu$  verzerrt.
- Um den Agenten dazu zu bewegen, seinen Einsatz zu maximieren, obwohl der Prinzipal nicht in der Lage ist ihn zu beobachten, belohnt der Prinzipal höheren Einsatz mit dem Faktor  $\beta$ , der mit der verkauften Menge  $q$  multipliziert wird. Das Gesamtgehalt  $w$  des Agenten ist somit:  $w = \alpha + \beta \cdot q$ , wobei  $\alpha$  das fixe Mindestgehalt darstellt. Aus Sicht des Agenten ist das Gehalt, das er erwartungsgemäß bezieht, abhängig von seinem Arbeitseinsatz  $e$  und dem Zufallswert  $\mu$ , wobei er sein Gehalt lediglich durch seinen Einsatz beeinflussen kann:

$$w^e = \alpha + \beta \cdot e + \beta \cdot \mu$$

- Der Nutzen des Agenten  $U^A = U^A(w^e, e, \mu)$  ist abhängig von seiner Gehaltshöhe, die er erwarten kann, von seinem Arbeitseinsatz und von der Höhe eines zufälligen Wertes. Arbeitseinsatz verursacht beim Agenten aber auch Arbeitsleid, das als Nutzenreduktion bzw.

als Kosten aufgefasst werden kann. Zur Darstellung der Kosten wird häufig die Kostenfunktion  $K = 0,5 \cdot k' \cdot e^2$  verwendet.<sup>13</sup> Die Variable  $k'$  steht dabei für die durchschnittlichen Grenzkosten der Anstrengung mit  $k' = K':e$  bzw.  $K' = k' \cdot e$ . Es ergibt sich folgende Nutzenfunktion für den Agenten:

$$U^A(w^e, e, \mu) = w^e - \frac{k' \cdot e^2}{2} = \alpha + \beta \cdot e + \beta \cdot \mu - \frac{k' \cdot e^2}{2}$$

Das Nutzenmaximum für den Agenten liegt nun dort, wo sein Grenznutzen den Wert null annimmt bzw. wo sein Grenzlohn so groß ist wie seine Grenzkosten. Da der Agent nur Einfluss über seinen Einsatz nehmen kann, wird die partielle Ableitung gebildet:

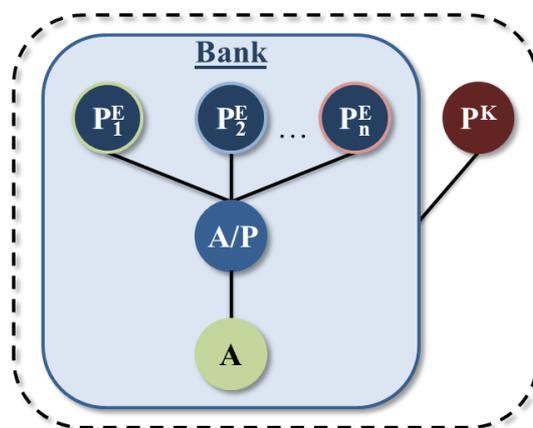
$$\frac{\partial U^A}{\partial e} = 0 \quad \text{bzw.} \quad \beta = k' \cdot e .$$

Bei einem reinen Fixgehalt wäre es aus Sicht des Agenten rational, seinen Arbeitseinsatz zu minimieren. Durch variable Entlohnungsanteile kann der Prinzipal gleichgerichtete Interessen herstellen. Dies gilt zumindest so lange, bis der Agent sein Nutzenmaximum erreicht hat. Danach würde sich eine weitere Steigerung des Einsatzes negativ auf seinen Gesamtnutzen auswirken, d. h. für den Bereich nach dem Maximum gilt:  $\beta < k' \cdot e$ .

### 3.4 DRITTES P-A-MODELL: KOMPLEXE P-A-BEZIEHUNGEN IM KREDITGESCHÄFT

Im dritten P-A-Modell werden Modell 1 und Modell 2 kombiniert. Der Agent ist weiterhin der Manager, der die Zinssätze festlegt. Es gibt nun aber zwei Arten von Prinzipalen: 1. Bankientümer und 2. ein Kunde.

#### Hierarchische Struktur in der Bank und marktliche Lösung zum Kunden



Die unterschiedlichen Farben der Akteure sollen symbolisieren, dass sie jeweils eigene, voneinander abweichende Präferenzstrukturen haben. Die Akteure streben nach Nutzenmaximierung.

$P^E$  = Prinzipal und Eigentümer;  $P^K$  = Prinzipal und Kunde; A = Agent

A/P = Akteur, der sowohl die Rolle des Prinzipals als auch die eines Agenten übernimmt.

<sup>13</sup> Vgl.: Dietrich, R. (2003).

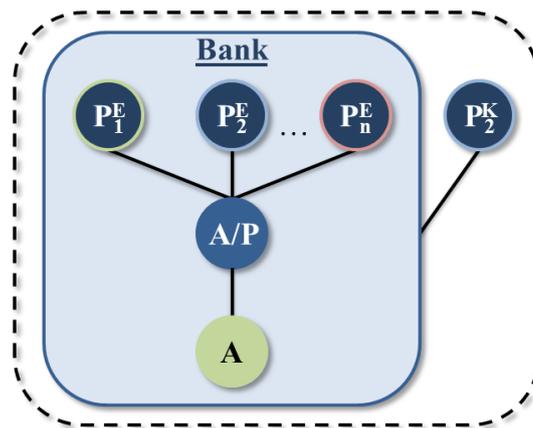
Die Bankeigentümer verwenden gegenüber dem Agenten ein mehrstufiges hierarchisches Koordinationssystem, das zudem ein Anreizsystem und ggf. einen Clanmechanismus beinhaltet. Der Kunde nutzt den imperfekten Markt als Koordinationssystem.

Beim Agenten entsteht ein Loyalitätskonflikt. In der Gegenüberstellung erweist sich das Koordinationssystem der Bankeigentümer als überlegen. Der Agent richtet sich somit an den Interessen der stärkeren Prinzipale aus. Dies sind in diesem Fall die Bankeigentümer. Der hold up lässt sich in dieser Konstellation gut erläutern.

### 3.5 VIERTES P-A-MODELL: KOMPLEXE P-A-BEZIEHUNGEN BEI GENOSSENSCHAFTSBANKEN

Im vierten P-A-Modell wird davon ausgegangen, dass es sich explizit um eine Genossenschaftsbank handelt. Um die Komplexität zu reduzieren wird davon abgesehen, zwischen Kunden mit und ohne Genossenschaftsanteil zu differenzieren. Nun entfällt der Loyalitätskonflikt aus dem dritten Modell. Eigentümer und Kunde haben gleiche Interessen, der Kunde ist zugleich auch Eigentümer der Bank. In der Grafik wird dies dadurch verdeutlicht, dass der zweite Prinzipal ( $P_2$ ) einmal als Kunde und einmal als Bankmitglied dargestellt wird. Es stellt sich die Frage, wieso es hier zum hold up kommen kann. Die Genossenschaftsbank scheint gegen ihren Förderauftrag zu verstoßen.

#### Komplexe P-A-Beziehungen bei Genossenschaftsbanken



Die unterschiedlichen Farben der Akteure sollen symbolisieren, dass sie jeweils eigene, voneinander abweichende Präferenzstrukturen haben. Die Akteure streben nach Nutzenmaximierung.

$P^E$  = Prinzipal und Eigentümer;  $P^K$  = Prinzipal und Kunde; A = Agent

A/P = Akteur, der sowohl die Rolle des Prinzipals als auch die eines Agenten übernimmt.

Es besteht innerhalb einer Genossenschaftsbank ein trade off. Dieser tut sich zwischen dem Unternehmenszweck einer Genossenschaft und dem Markterfolg als Unternehmensziel auf. Der Markterfolg mit Kunden, die zugleich Mitglieder sind, steht einerseits im Widerspruch zum Förderauftrag, andererseits ist er aber Grundbedingung für den Fortbestand der Genossenschaft

und damit auch Voraussetzung zur Erfüllung des Unternehmenszwecks bzw. des Förderauftrags.<sup>14</sup>

Der trade off, der sich innerhalb von Genossenschaftsbanken auftut, kann erklären, weshalb Genossenschaftsbanken nicht als Preisführer bei den Konditionen fungieren. Sie müssen Konditionen verlangen, mit denen sie ihre Existenz sichern können. Problematisch bleibt aber weiterhin zu verstehen, weshalb Genossenschaftsbanken die höchsten Zinsen am Markt verlangen.

Bei gängigen PAT-Analysen agiert ein Agent nicht im Sinne von Prinzipalen, um den eigenen Nutzen zu maximieren. Im Falle überhöhter Zinsen bei Dispositionskrediten von genossenschaftlichen Banken handelt der Agent zwar auch nicht im Sinne der Prinzipale, opportunistisches Verhalten im Sinne der PAT liegt aber nicht vor, da der Agent keinen erkennbaren Nutzen aus der Schädigung der Prinzipale zieht.

Bezogen auf zu hohe Dispositionszinsen lässt sich feststellen, dass hier sowohl der Marktmechanismus aufgrund von Marktmängel als auch die hierarchische Beherrschung und Kontrolle versagen.

---

<sup>14</sup> Vgl.: Ringle, G. (2006), S. 212 und vgl.: Aulinger, A. (2008), S. 27.

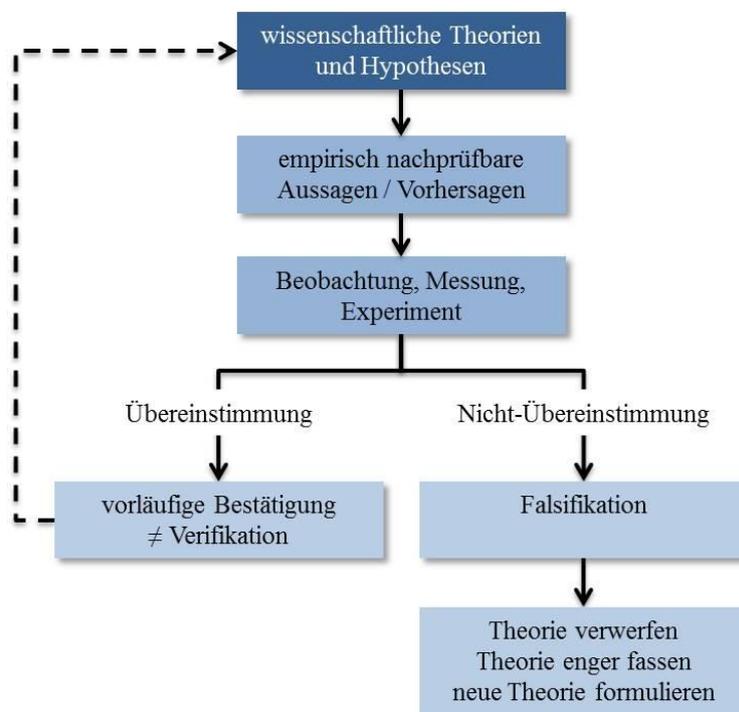
#### 4 ABLEITUNG VON HYPOTHESEN UND TEST DER HYPOTHESEN

Wie bei allen theoretischen Modellen, so sind auch Modelle der NIÖ vereinfachte Abbilder der Wirklichkeit. Hierbei besteht immer die Gefahr, dass die Modelle zu restriktiv sind und Erkenntnisse, die aus den Modellen gewonnen werden, nicht auf die Realität übertragbar sind.

Um zu testen, ob die Erkenntnisse aus dem vorangegangenen Kapitel auch empirisch Bestand haben, werden nun Hypothesen gebildet, die auf den Erkenntnissen der modelltheoretischen Überlegungen basieren. Diese Hypothesen werden dann im weiteren Verlauf dieser Arbeit getestet. Dieses Vorgehen entspricht dem üblichen Modell zur empirischen Überprüfung von Theorien und Hypothesen.

*Karl R. Popper* beschreibt die Asymmetrie von Verifikation und Falsifikation. Daraus folgt, dass eine wissenschaftliche Theorie niemals als eine gesicherte Erkenntnis anzusehen ist. Vielmehr stellen wissenschaftliche Theorien lediglich vorläufige Hypothesen dar. Diese Position *Poppers* wird auch mit „*Poppers Fallibilismus*“ bezeichnet.<sup>15</sup>

##### Modell der empirischen Überprüfung von wissenschaftlichen Theorien



Darstellung in Anlehnung: Lauth, B. & Sareiter, J. (2002), S. 98.

<sup>15</sup> Die erkenntnistheoretische Position des Fallibilismus geht davon aus, dass es keine absolute Gewissheit geben könne, da sich Irrtümer nie ausschließen ließen.

#### 4.1 AUSFORMULIERUNG DER ZU TESTENDEN HYPOTHESEN

##### **Hypothese 1**

Die Überlegungen im Modell 4 basieren auf der Annahme, dass der Förderauftrag für die Genossenschaftsbanken auch in der heutigen Zeit für die Genossenschaftsbanken von Bedeutung ist. Der Förderauftrag ist somit nicht nur vorgeschoben und wird auch von den Genossenschaftsbanken gelebt. Daher lautet die erste Hypothese:

**Auch in der heutigen Zeit besteht der Förderauftrag der Genossenschaftsbanken.**

##### **Hypothese 2**

Die Überlegungen im Modell 4 basieren zudem auf der Annahme, dass zwischen dem Markterfolg und dem Förderauftrag zumindest kurzfristig ein Spannungsverhältnis besteht. Die zweite Hypothese lautet daher:

**Es besteht ein Spannungsverhältnis zwischen Markterfolg einerseits und Förderauftrag andererseits.**

##### **Hypothese 3**

Im Modell 4 versagen sowohl das marktliche als auch das hierarchische Beherrschungssystem. Das hierarchische Beherrschungssystem könnte versagen, weil Anreize zu stark auf den Markterfolg ausgerichtet sind. Daher lautet die dritte Hypothese:

**Anreizsysteme bei den Genossenschaftsbanken sind zu sehr an den Markterfolg ausgerichtet.**

##### **Hypothese 4**

Im Modell 4 versagen sowohl das marktliche als auch das hierarchische Beherrschungssystem. Das hierarchische Beherrschungssystem könnte versagen, weil Anreize nicht explizit auf den Mitgliedernutzen ausgerichtet sind. Daher lautet die vierte Hypothese:

**Anreizsysteme bei den Genossenschaftsbanken sind nicht oder nur mangelhaft am Mitgliedernutzen ausgerichtet.**

##### **Hypothese 5**

Ein neu justiertes Anreizsystem zu implementieren, könnte das Problem lösen. In diesem Fall müsste das Anreizsystem explizit den Mitgliedernutzen beinhalten. Die Frage ist aber, ob ein solches System realistisch umsetzbar wäre. Die fünfte Hypothese lautet daher:

**Die Ergänzung des Anreizsystems um Aspekte des Mitgliedernutzens wäre sinnvoll und auch durchführbar.**

### **Hypothese 6**

Da zurzeit die Bankenbranche bei den Kunden einen schlechten Ruf genießt, könnte die Installation eines solchen Anreizsystems, das sich am Mitgliedernutzen ausrichtet, sogar ein Wettbewerbsvorteil sein. Da Genossenschaftsbanken so glaubhaft vermitteln können, dass sie sich um das Wohl der Mitglieder kümmern. Hypothese sechs lautet daher:

**Ein Anreizsystem, das auch den Mitgliedernutzen mit einbezieht, wäre auch ein Wettbewerbsvorteil.**

## **4.2 VORGEHENSWEISE BEI DEN EXPERTENINTERVIEWS UND BEI DEN HYPOTHESENTESTS**

Es wurden Personalleiter von Mitgliedsbanken des BVR<sup>16</sup> als Experten für die Interviews ausgewählt. Da ein zentrales Element der Untersuchung Anreizsysteme sind, erschienen Personalleiter, zu deren Aufgabengebiet auch die Ausgestaltung und Umsetzung von Anreizsystemen innerhalb der Bank gehört, als geeignete Experten.

Um einen Kontakt zu den Personalleitern der Banken herzustellen, wurden zunächst E-Mails an verschiedene Personalleiter von BVR-Mitgliedsbanken verschickt. In den E-Mails wurde den Personalleitern angekündigt, dass innerhalb eines bestimmten Zeitraums telefonisch mit ihnen Kontakt aufgenommen würde, um zu besprechen, ob sie als Experte für ein Interview zur Verfügung stehen würden. Während der Telefonate wurde dann die Thematik kurz umrissen und versucht, einen Termin für ein Interview zu vereinbaren.

Bei der Terminvereinbarung stellten sich insbesondere zwei Aspekte heraus, die eine Terminvereinbarung erschwerten. 1) Es bestand im Vorfeld keinerlei Kontakt zu den Personalleitern. 2) Wie schon erwähnt, stellt die Höhe der Dispositionszinsen in Deutschland seit Jahren ein Politikum dar, weshalb einige Experten auch aufgrund des Themas von einer Teilnahme absahen.

Insgesamt wurde versucht mit ca. zwanzig Personalleitern Kontakt aufzunehmen, letztlich erklärten sich fünf Personalleiter bereit, an einem Experteninterview teilzunehmen. Die Personalleiter folgender Banken nahmen teil: Volksbank Krefeld eG, Volksbank Kempen-Grefrath eG,

---

<sup>16</sup> = Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken.

Raiffeisenbank eG, Heinsberg<sup>17</sup>, Volksbank Mönchengladbach eG, Gladbacher Bank AG von 1922<sup>18</sup>.

Diese Interviews wurden im März und April 2015 in den jeweiligen Verwaltungsgebäuden abgehalten. Um eine gemeinsame Grundlage zu schaffen, wurde den Experten vor den eigentlichen Interviews mittels einer kurzen Präsentation die Thematik vorgestellt und näher gebracht. Nach dieser Hinführung zum Thema wurde mit Beginn der Interviews ein Aufnahmegerät gestartet, um die Dokumentation zu erleichtern.<sup>19</sup>

Die Auswertungen der Gesprächsprotokolle, die die aufgestellten Hypothesen prüfen sollen, stellen qualitative Inhaltsanalysen in Form von zusammenfassenden Inhaltsanalysen dar. Die Inhaltsanalysen wurden mit Hilfe des Online-Programms ‚QCAmap‘ durchgeführt. Unter dem Hyperlink <https://www.qcamap.org/> ist es zu finden.

Das Copyright zu diesem Programm liegt bei *P. Mayring* und *T. Fenzl*. Es stellt eine Gemeinschaftsentwicklung des Instituts für Psychologie an der Alpen-Adria Universität Klagenfurt, des Zentrums für Evaluation und Forschungsberatung (ZEF, Klagenfurt)<sup>20</sup> und der coUnity Software Development GmbH (Klagenfurt) dar.

#### 4.3 ZUSAMMENFASSUNG DER ERKENNTNISSE AUS DEN EXPERTENINTERVIEWS

Die nachfolgende Tabelle verschafft einen Überblick zu den Ergebnissen der durchgeführten Hypothesentests.

##### Überblick über die Ergebnisse der Hypothesentests

Nr.	Hypothese	Bestätigung
1	Auch in der heutigen Zeit besteht der Förderauftrag der Genossenschaftsbanken.	ja
2	Es besteht ein Spannungsverhältnis zwischen Markterfolg einerseits und Förderauftrag andererseits.	ja
3	Anreizsysteme bei den Genossenschaftsbanken sind zu sehr an den Markterfolg ausgerichtet.	nein
4	Anreizsysteme bei den Genossenschaftsbanken sind nicht oder nur mangelhaft am Mitgliedernutzen ausgerichtet.	ja
5	Die Ergänzung des Anreizsystems um Aspekte des Mitgliedernutzens wäre sinnvoll und auch durchführbar.	ja
6	Ein Anreizsystem, das auch den Mitgliedernutzen mit einbezieht, wäre auch ein Wettbewerbsvorteil.	ja

<sup>17</sup> Die Raiffeisenbank eG, Heinsberg, ist inzwischen mit der Heinsberger Volksbank AG zur Volksbank Heinsberg eG fusioniert. Vgl. hierzu: RP-online (2015).

<sup>18</sup> Die Gladbacher Bank AG von 1922 ist eine der wenigen Geschäftsbanken im BVR, die nicht in der Rechtsform einer eG sondern als eine AG geführt werden.

<sup>19</sup> Die Gesprächsprotokolle befinden sich in den Anhängen III bis VII der Dissertation.

<sup>20</sup> Das Zentrum für Evaluation und Forschungsberatung wurde am 31.12.2013 aufgelöst und in das Institut für Psychologie integriert.

Die beiden Hypothesen eins und zwei, die sich auf die Basisannahmen der P-A-Modelle beziehen, wurden bestätigt. Dies ist positiv, weil eine Falsifikation dieser Hypothesen dazu geführt hätte, die Brauchbarkeit der P-A-Analysen abzulehnen.

Die Hypothesen drei und vier sind Schlussfolgerungen aus der Analyse der P-A-Beziehung. Hier ergibt sich ein differenziertes Bild. Es kann zwar festgestellt werden, dass im Anreizsystem ein genossenschaftliches Korrektiv fehlt, das die Bank daran hindert, Marktmängel auszunutzen, um überhöhte Zinssätze bei Dispositionskrediten zu verlangen, es kann aber nicht erklärt werden, weshalb die Genossenschaftsbanken so handeln.

Wieso die Agenten innerhalb der Bank so handeln, bleibt unklar. Weder erhöhen sie ihren eigenen Nutzen auf Kosten des Prinzipals, noch sind ihre Handlungen darauf gerichtet, den Nutzen der Genossenschaftsmitglieder zu erhöhen. Eine mögliche Erklärung wäre, dass die Agenten nicht die Genossenschaftsmitglieder als Prinzipale ansehen, sondern die Bank als Ganzes. Dies bedeutet, überhöhte Zinssätze für Dispositionskredite würden zum Wohle der Bank erhoben. Aus dieser Sicht wären Erklärungsansätze auf der Basis der NIÖ wieder stimmig und entsprechen in etwa der Argumentation aus dem dritten Modell, bei der es sich um eine gewinnorientierte Bank handelt.

Die Bestätigungen der letzten beiden Hypothesen wiederum zeigen auf, dass es Sinn macht, die Genossenschaftsmitglieder in ihrer Rolle als Kunden stärker einzubinden. Dies sollte zudem auch durchführbar sein. Zudem könnte eine stärkere Ausrichtung an den Kundeninteressen der Mitglieder auch ein Wettbewerbsvorteil auf dem Bankenmarkt darstellen.

## **5 ABMILDERUNG DES PRINZIPAL-AGENT-KONFLIKTS**

Zur Behebung der Problematik wird nun versucht, ein Anreizsystem zu skizzieren, das auch den Mitgliedernutzen berücksichtigt. Hierbei wird zunächst auf das Mitgliedernutzenkonzept nach *T. Theurl* zurückgegriffen. Demnach teilt sich der Mitgliedernutzen in den unmittelbaren, den mittelbaren und den nachhaltigen Mitgliedernutzen. Die beiden letzten Aspekte korrespondieren mit der Rolle als Genossenschaftseigentümer. Mit über 60 Prozent der wichtigste Teil des Mitgliedernutzens ist der unmittelbare Mitgliedernutzen, der sich auf die Kundenrolle des Genossenschaftsmitglieds konzentriert. Es bietet sich daher an, für das Anreizsystem Anregungen aus dem Fachgebiet der Kundenzufriedenheitsanalysen zu entnehmen.

Es scheint hier innerhalb der Bank eine einseitige Ausrichtung auf den Markterfolg zu geben. Abgesehen von der reinen Höhe des Zinssatzes, ist aus Sicht des Mitgliedernutzens auch das Angebot als Güterbündel zu kritisieren. Reduzieren Güterbündel doch die Transparenz für die Mitglieder und ermöglichen Quersubventionierungen, die den Mitgliedern nicht gleich ersichtlich sind. Auf der Basis einer P-A-Analyse passt das Gebaren der Genossenschaftsbanken besser zu einem gewinnorientierten Unternehmen, als zu einem Unternehmen, das das Mitgliederwohl verfolgt.

### **5.1 DATENERHEBUNG DER MITGLIEDERZUFRIEDENHEIT**

Aufgrund der guten Datenbasis über die gesamte Population der jeweiligen Mitglieder ist es möglich, eine Stichprobe so zu modellieren, dass sie ein exaktes Abbild der Grundgesamtheit darstellt. Infrage für die Durchführung einer Mitgliederzufriedenheitsanalyse kommen daher insbesondere das geschichtete Auswahlverfahren und das Quotenverfahren.

Beim geschichteten Auswahlverfahren wird eine Grundgesamtheit in homogene Teilgruppen unterteilt. So wäre es möglich die Grundgesamtheit der Genossenschaftsmitglieder nach den Produkten, die sie bei der Bank nutzen, einzuteilen. Diese Gruppen werden in der Literatur Schichten genannt. Aus jeder Schicht wird dann eine entsprechende Anzahl von Mitgliedern befragt, so dass die befragten Mitglieder ein Abbild der Grundgesamtheit im Kleinen darstellen.

Das geschichtete Auswahlverfahren gehört zu den zufallsorientierten Erhebungsverfahren, da zwar im Vorhinein festgelegt wird, wie viele Mitglieder aus jeder Schicht befragt werden, die Auswahl, welches Mitglied befragt wird, erfolgt aber zufällig. Die Abbildung der Grundgesamtheit durch die Stichprobe reduziert die Gefahr von Zufallsfehlern, die zufällige Auswahl der befragten Mitglieder verhindert Manipulationen.

Das Quotenverfahren eignet sich besser als das geschichtete Auswahlverfahren zu Zeitreihenanalysen, denn beim Quotenverfahren wird mit einem festen Panel gearbeitet. Allerdings ist

es, da die Befragten nicht zufällig ermittelt werden, anfälliger für Manipulationen. Mit einem dieser beiden Verfahren sollte es möglich sein, ein realistisches Bild der Zufriedenheit unter den Mitgliedern zu erhalten.

Die Erhebung sollte sich auf Aspekte des unmittelbaren Mitgliedernutzens beschränken. Die anderen Aspekte des Mitgliedernutzens korrespondieren mit ihrer Rolle als Bankeigentümer und ihre Erfüllung kann vom Markterfolg abgeleitet werden.

## 5.2 MESSKONZEPTE ZUR MITGLIEDERZUFRIEDENHEIT

Bezogen auf die unterschiedlichen Messkonzepte der Kundenzufriedenheit oder in diesem Fall der Mitgliederzufriedenheit bzgl. des unmittelbaren Mitgliedernutzens wird den Empfehlungen aus der Literatur gefolgt.

Es ergibt sich somit ein subjektives und explizites Verfahren, das merkmalsorientiert und mehrdimensional ist. Es sollte ex post durchgeführt werden, um die Befragungshäufigkeit möglichst gering zu halten und eine gute Qualität zu gewährleisten. Zudem sollte es lediglich die Erfüllung der Kundenzufriedenheit zum Gegenstand haben, Erwartungen sollten ausgeklammert werden. Dies führt zu einer validen Erhebung und reduziert den Befragungsumfang.

Das Konstrukt einer Mitgliederzufriedenheit ist sehr flexibel. Im Prinzip könnte jede Genossenschaftsbank den für sie passenden Begriffsinhalt von Zufriedenheit bei den Mitgliedern bestimmen, indem sie sich an den Bedürfnissen der eigenen Mitglieder ausrichtet. Eine Umfrage unter den Mitgliedern, welche Aspekte ihnen besonders wichtig erscheinen, sollte helfen, das erste Mitgliederzufriedenheitskonstrukt zu erstellen.

## 5.3. IMPLEMENTIERUNG EINES AUSGEWOGENEN ANREIZSYSTEMS

Um die Wirkungen eines ausgewogenen Anreizsystems darzustellen, werden die Überlegungen aus dem zweiten Modell aufgegriffen und fortentwickelt.

### Annahmen

- Neben dem Faktor  $\beta$ , der den Agenten für einen höheren Absatz belohnt, wird nun der Faktor  $\gamma$  eingeführt, der den Agenten für eine erhöhte Kundenzufriedenheit  $cs$  belohnt. Der Agent muss daher seinen Einsatz auf Bemühungen um den Verkauf  $e_q$  und Bemühungen um die Kundenzufriedenheit  $e_{cs}$  verteilen. Es gilt somit:

$$e = e_q + e_{cs}$$

- Neben dem zufälligen Wert  $\mu$ , der sich auf zufällige Beeinflussung des Verkaufs bezieht, wird nun ein zweiter Zufallswert  $\vartheta$  eingeführt, der sich auf entsprechender Weise auf die Kundenzufriedenheit bezieht.

- Das Gehalt des Agenten setzt sich nun wie folgt zusammen:

$$w^e = \alpha + \beta \cdot e_q + \beta \cdot \mu + \gamma \cdot e_{cs} + \gamma \cdot \vartheta$$

- Der Nutzen des Agenten  $U^A = U^A(w^e, e, \mu, \vartheta)$  ist demnach auch von  $\vartheta$  abhängig.
- Der Agent kann seinen Nutzen lediglich beeinflussen, indem er seinen Einsatz variiert, wobei er dabei auch auf die optimale Verteilung seines Einsatzes auf  $e_q$  und  $e_{cs}$  achten muss. Die Grenzrate der Substitution zwischen  $e_q$  und  $e_{cs}$  wäre entsprechend:

$$GRS_{e_q, e_{cs}} = \frac{\frac{\partial w^e}{\partial e_q}}{\frac{\partial w^e}{\partial e_{cs}}} = \frac{\partial e_{cs}}{\partial e_q} = \frac{\gamma}{\beta} \qquad GRS_{e_{cs}, e_q} = \frac{\frac{\partial w^e}{\partial e_{cs}}}{\frac{\partial w^e}{\partial e_q}} = \frac{\partial e_q}{\partial e_{cs}} = \frac{\beta}{\gamma}$$

- Die Optimierungsbemühungen des Agenten lassen sich nun über  $\beta$  und  $\gamma$  beeinflussen.

In der nachfolgenden Grafik wird die Funktionsweise eines gemischten Anreizsystems skizziert. Im ersten Quadranten finden sich die Zusammenhänge aus der monopolistischen Preisbildung wieder, wie sie bereits dargestellt wurden. Dort hatte sich der gewinnmaximale Preis  $p_1$  herausgebildet.

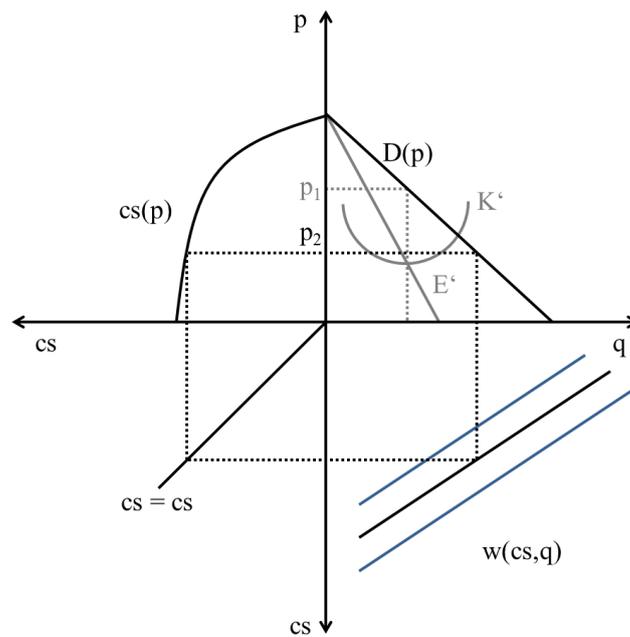
Im zweiten Quadranten wird die Kundenzufriedenheit in Abhängigkeit von der Preishöhe abgebildet. Der Verlauf der  $cs$ -Funktion lehnt sich dabei an die Erkenntnisse von *N. Koschate* an. Demnach liegt eine negative, nicht-lineare Funktion vor. Es wird zudem vermutet, dass bei einer hohen  $cs$  die Reaktion auf eine Preiserhöhung geringer ausfällt, als in Bereichen mit einer geringeren  $cs$ .<sup>21</sup>

Der dritte Quadrant dient lediglich der Spiegelung der Relationen aus dem zweiten Quadranten in den vierten Quadranten. Im vierten Quadranten findet die Optimierung des Agenten statt. Die Funktionen  $w$  stellen Isogehaltslinien dar, deren Verlauf durch das Verhältnis von  $\beta$  und  $\gamma$  bestimmt wird. Im vorliegenden Fall entspricht das Verhältnis von  $\beta$  zu  $\gamma$  zwei zu drei, und korrespondiert damit in etwa den Gewichtungen der Aspekte des Mitgliedernutzens nach *T. Theurl*. Die Grenzrate der Substitution ist somit konstant und die Funktionen verlaufen linear.

Nach einem gewissen Trial-and-Error-Prozess würde sich das dargestellte Gleichgewicht einstellen. Sowohl niedrigere als auch höhere Gehälter würden nicht zu einem Gleichgewicht führen und entsprechende Anpassungsprozesse hervorrufen. Das Lohnniveau würde sich somit nach einer gewissen Zeit einpendeln, wobei der Agent seinen Einsatz auf  $e_q$  und  $e_{cs}$  verteilen muss, um das Gehaltsniveau zu erreichen.

<sup>21</sup> Vgl.: *N. Koschate* (2008), S. 106 f.

## Skizzierung der Funktionsweise eines gemischten Anreizsystems



$p$  = Preis,  $q$  = Menge,  $E'$  = Grenzerlös,  $K'$  = Grenzkosten,  $w$  = Isogehaltslinie  
 $D(p)$  = aggregierte Nachfrage in Abhängigkeit vom Preis  
 $cs(p)$  = Kundenzufriedenheit in Abhängigkeit vom Preis

Letztlich führt der Umstand dazu, dass der Agent sich nun sowohl an dem Verkauf als auch an der Kundenzufriedenheit ausrichtet, dazu, dass sich ein Preis  $p_2$  einspielt, der deutlich unter dem gewinnmaximalen Preis  $p_1$  liegt. Einer Übervorteilung der Kunden durch die Ausnutzung von Marktmängeln würde somit entgegengewirkt. Das Versagen von gleich zwei Beherrschungssystemen würde beseitigt

## 6 SCHLUSSBEMERKUNG

Abschließend folgen eine kritische Würdigung und die Skizzierung weiteren Forschungsbedarfs.

### 6.1 KRITISCHE WÜRDIGUNG

Da die Untersuchung auf der Basis der NIÖ durchgeführt wurde, gelten die Einschränkungen der NIÖ. Generell gilt, dass Annahmen, die getroffen werden, um ein Modell handhabbarer zu machen, letztlich auch zu einer Diskrepanz zur Realität führen. Reale P-A-Probleme zeichnen sich durch aus, dass Agenten Teilaufgaben vernachlässigen sowie sich unter einander absprechen und koalieren. Dies gilt es, bei der Ausgestaltung eines Anreizsystems zu beachten.

Ein solches Anreizsystem stellt auch immer eine Risikobeteiligung des Agenten bzw. der Agenten dar. Es könnte daher auf bestimmte Agenten abschreckend wirken, was letztlich eine *adversen selection* bzw. eine *Negativauslese* gemäß dem *Lemons-Beispiel* von *G. A. Akerlof* zur Folge hätte.<sup>22</sup> Eine solche Wirkung könnte das Anreizsystem bei risikoaversen Agenten entfalten. Dies ist deshalb problematisch, da solche Agenten gut zum risikoarmen Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken passen. Zudem könnte es negativ auf besonders gut qualifizierte und am Arbeitsmarkt begehrte Agenten wirken. Aufgrund ihrer Position am Arbeitsmarkt müssen sie sich nicht solch einem Anreizsystem unterwerfen.

Ein weiteres generelles Problem von Anreizverträgen entsteht bei der Definition einer Benchmark für gute Leistungen der Agenten. Die Agenten werden ein Interesse haben, möglichst geringe Ziele zu vereinbaren. Dies entspricht einer Strategie der weichen Pläne, wie sie aus sozialistischen Staatswirtschaften bekannt ist. Genossenschaftsbanken sind für eine solche Strategie besonders anfällig, da die Informationsasymmetrien zu Gunsten der Agenten hier besonders ausgeprägt sind. Die Gefahr von zu leicht zu erreichenden Zielen ist daher gegeben. Umso wichtiger ist es, eine verlässliche Grundlage für die Leistungsbemessung von Agenten zu identifizieren. Auch darf dieses Anreizsystem keine falschen oder einseitigen Anreize aussenden.<sup>23</sup>

Wird das Anreizsystem dynamisch ausgestaltet, so dass die beste Leistung aus der Vergangenheit als Benchmark herangezogen wird, kann es zu dem sog. ‚*Sperrklinkeneffekt*‘ kommen. Die Agenten erkennen, dass sich eine besonders gute Leistung für sie langfristig nachteilig auswirkt, da es in der Zukunft sehr schwer sein wird, diese Benchmark wieder zu erreichen. Dies kann demotivieren und Agenten dazu verleiten, nicht die bestmögliche Leistung zu erbringen.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Vgl.: Akerlof, G. A. (1970), S. 489 ff.

<sup>23</sup> Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 109 und S. 115 f.

<sup>24</sup> Vgl.: Ebenda, S. 107 f.

Bei einer Untersuchung, die speziell auf der Basis der positiven PAT basiert, gilt, dass im Vergleich zu normativen P-A-Analysen der formale Charakter geringer ist, was die Exaktheit reduziert. Somit ist die Untersuchung mit der Induktionsproblematik behaftet. Die Induktionsproblematik gilt natürlich ebenfalls für die Experteninterviews. Validität kann für diese Untersuchung nicht in Anspruch genommen werden.

Letztlich muss festgestellt werden, dass der trade off zwischen Markterfolg einerseits und unmittelbarem Mitgliedernutzen andererseits niemals ganz aufgelöst werden kann. Ein drastisches Absinken des Zinsniveaus bei Dispositionskrediten ist daher auch dann nicht zu erwarten, wenn ein Anreizsystem, das sich auch am Mitgliedernutzen orientiert, installiert wird.

## 6.2 WEITERER FORSCHUNGSBEDARF

- Eine wissenschaftlich sicherlich sehr fruchtbare Vorgehensweise wäre es, die Modelle der NIÖ auf weitere Genossenschaftsunternehmen anzuwenden. Bspw. wäre es sehr interessant, wenn untersucht würde, ob
  - bei anderen mitgliederstarken Genossenschaften, wie den Versicherungsvereinen auf Gegenseitigkeit, die Anreizsysteme besser zur Unternehmensform passen.
  - es unterschiedliche P-A-Konflikte bei mitgliederstarken Genossenschaften und bei kleinen Genossenschaften gibt.
  - es unterschiedliche P-A-Konflikte bei Genossenschaften, deren Mitglieder Kunden sind, und Genossenschaften, deren Mitglieder Zulieferer sind, gibt.
  - es im internationalen Vergleich ähnliche P-A-Konflikte bei Genossenschaften gibt und wie diese Konflikte gelöst werden.
- Die dritte Hypothese musste verworfen werden. Es konnte hier zudem nicht festgestellt werden, weshalb die Agenten einen hold up durchführen. Dieses Vorgehen wäre auf der Basis der PAT wieder stimmig, wenn die Agenten die Bank – also nicht die Bankmitglieder – als Prinzipal ansähen. Es wäre interessant herauszufinden, ob dies der Fall ist.
- *“The elementary unit of social life is the individual human action. To explain social institutions and social change is to show how they arise as the result of the actions and interaction of individuals. This view, often referred to as methodological individualism, ...”*<sup>25</sup> Das Zitat beschreibt anschaulich die Position des methodologischen Individualismus. Bezogen auf den vorherigen Punkt wäre zu untersuchen, ob es Sinn macht, den methodologischen Individualismus, dahingehend anzupassen, dass zwar nur Individuen handeln, dass diese aber durchaus Institutionen als Handelnde ansehen.

---

<sup>25</sup> Elster, J. (1989), S. 13.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Akerlof, G. A. „The Market for "lemons" - Quality uncertainty and the market mechanism.“ *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 84, Issue 3, 1970: 488 - 500.
- Aulinger, A. „Unternehmensnetzwerke und Verbundnetzwerke.“ In *Netzwerk-Evaluation – Herausforderungen und Praktiken für Verbundnetzwerke*, von A. Aulinger, 15 - 34. Stuttgart: Kohlhammer, 2008.
- Dick, C. D., M. Knobloch, K. S. Al-Umaray, und andere. „Studie zu Dispozinsen / Ratenkredit.“ *Das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV)*. 18. Juli 2012. [http://www.bmelv.de/SharedDocs/Downloads/Verbraucherschutz/FinanzenVersicherungen/Studie-DispoZinsRatenKredit.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmelv.de/SharedDocs/Downloads/Verbraucherschutz/FinanzenVersicherungen/Studie-DispoZinsRatenKredit.pdf?__blob=publicationFile) (Zugriff am 10. August 2012).
- Diedrich, R. „Das mehrperiodische LEN-Modell mit Kapitalmarkt.“ *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 2003: 451-456.
- Elster, J. *Nuts and Bolts for the Social Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.
- Göbel, E. *Neue Institutionenökonomik: Konzeptionen und betriebswirtschaftliche Anwendungen*. Stuttgart: UTB, 2002.
- Klose, H. *Zusatzgrundkapital für eingetragene Genossenschaften: Neue Wege zur Stärkung der Eigenkapitalausstattung eingetragener Genossenschaften, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Band 90*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1998.
- Koschate, N. „Preisbezogene Auswirkungen von Kundenzufriedenheit.“ In *Kundenzufriedenheit - Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, 7. Auflage, von C. Homburg, 91-117. Wiesbaden: Gabler, 2008.
- Lauth, B., und J. Sareiter. *Wissenschaftliche Erkenntnis: Eine ideengeschichtliche Einführung in die Wissenschaftstheorie*. Paderborn: Mentis, 2002.
- Legewie, H. „Vorlesungen zur Qualitativen Diagnostik und Forschung.“ *11: Qualitative Forschung und Grounded Theory*. o. A. [http://www.ztg.tu-berlin.de/download/legewie/Dokumente/Vorlesung\\_11.pdf](http://www.ztg.tu-berlin.de/download/legewie/Dokumente/Vorlesung_11.pdf) (Zugriff am 05. Mai 2015).
- Moschner, B., und A. Anschütz. „Kombination und Integration von qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden in einem interdisziplinären Forschungsprojekt.“ In *Didaktik der Informatik - Möglichkeiten empirischer Forschungsmethoden und Perspektiven der Fachdidaktik : 6. Workshop der GI-Fachgruppe "Didaktik der*

- Informatik*", 16. - 17. September 2010 in Oldenburg, von I. Diethelm, C. Dörge, C. Hildebrandt, & C. Schulte, 10 - 20. Bonn: Köllen Druck + Verlag, 2010.
- Popper, K. R. *Alles Leben ist Problemlösung: Über Erkenntnis, Geschichte und Politik*. München und Zürich: Piper, 1994.
- Ringle, G. „Erfolg aus genossenschaftsspezifischer Sicht.“ *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 56, 3, 2006: 207 - 220.
- RP-online. *Bankenfusion in Heinsberg*. 18. Juli 2015. <http://www.rp-online.de/nrw/staedte/kreis-heinsberg/bankenfusion-in-heinsberg-aid-1.5246312> (Zugriff am 19. Juli 2015).
- Statista. „Das Statistik-Portal.“ *Deutsche Bundesbank. (n.d.). Zinssatz für Überziehungskredite in Deutschland in den Jahren 2003 bis 2014*. 2015a. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/244652/umfrage/zinssatz-fuer-ueberziehungskredite-in-deutschland> (Zugriff am 25. September 2015).
- . „Das Statistik-Portal.“ *Statistisches Bundesamt, & EZB. (n.d.). Entwicklung der Inflationsrate Deutschlands und der gemittelten Leitzinsen der EZB von 1999 bis 2014*. 2015b. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/5534/umfrage/entwicklung-der-inflationsrate-und-der-leitzinsen-seit-1999> (Zugriff am 25. September 2015).
- Stiftung Warentest. „Abzocke mit Dispozinsen.“ *Finanztest*, September 2013: 12 - 17.
- . „Gute Zinsen, schlechte Zinsen.“ *Finanztest*, Oktober 2014: 14-18.
- . „Versteckspiel mit dem Dispozins.“ *Finanztest*, September 2015: 14-18.
- Stoklossa, H. *Die Zinsstrukturtheorie - Eine Analyse der Faktoren, Arbitrage und Volatilität für das Euro-Währungsgebiet*. Wiesbaden: Gabler, 2010.

## **PUBLIKATIONENSLISTE**

### **Diskussionsbeiträge:**

Bode, O. H.; Cox, H. (2002): Neuere Strukturentwicklungen bei den Versicherungsvereinen auf Gegenseitigkeit in Deutschland: Versicherungsvereine als vertikal strukturierte Konzerne. Diskussionsbeiträge der Fakultät Wirtschaftswissenschaft der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg Nr. 295. Dieser Beitrag ist in deutscher und in englischer Sprache erschienen.

Bode, O. H.; Brimmen F.; Redeker, U. (2010): Die Einführung eines Mindestlohns in Deutschland: Eine Makroökonomische Analyse. Arbeitspapiere der FOM (Hochschule für Oekonomie & Management - University of Applied Sciences) Arbeitspapier Nr. 17. Dieser Beitrag ist in deutscher und in englischer Sprache erschienen.

### **Konferenzen:**

Bode, O. H.; Brimmen, F.; Németh, N. (2009): The drivers and the extend of the financial crisis. "Gazdaság és Társadalom" Nemzetközi Tudományos Konferencia Tanulmánykötete.

Bode, O. H.; Brimmen, F.; Németh, N. (2009): The right type of neo-liberalism instead of vulgarkeynesianism. "Gazdaság és Társadalom" Nemzetközi Tudományos Konferencia Tanulmánykötete.

### **Artikel in Büchern:**

Bode, O. H.; Cox, H. (2002): Recent structural developments among mutual insurance associations in Germany. In: Enjolras, B.; Bergmann-Winberg, M.-L. (Hrsg.): Plural economy and socio-economic regulation, Ciriec, Lüttich.

Bode, O. H. (2003): Strukturelle Wettbewerbsnachteile von Versicherungsvereinen auf Gegenseitigkeit. Stellt der Gleichordnungskonzern einen adäquaten Lösungsansatz zur Beseitigung dieser Nachteile dar? In: Kirchhoff, U.; Trilling G. (Hrsg.): Öffentliche Wirtschaft, Sozialwirtschaft und Daseinsvorsorge im Wandel. Festschrift für Helmut Cox, Transfer Verlag, Regensburg.

### **Artikel in Zeitschriften:**

Bode, O. H (2011): Die Probleme von Basel III für deutsche Volks- und Raiffeisenbanken. In: Gazdaság & Társadalom (Journal of Economy & Society), 2011/3-4, S. 22 – 47.

Bode, O. H.; Brimmen F.; Redeker, U. (2012): Festlegung von Lohnuntergrenzen – tariflich oder gesetzlich. In: Gazdaság & Társadalom (Journal of Economy & Society), 2012/1-2, S. 54 – 73.

### **Bücher:**

Bode, O. H., Lehmann, C.; Redeker, U. (2011): Volkswirtschaftslehre: Eine Einführung in ein oft verkanntes Fachgebiet, 3. erweiterte Auflage, Tectum, Marburg.

Bode, O. H., Helmond, M., Kürble, P., Scholz, U. (2015): Beschaffung, Produktion, Marketing, Tectum, Marburg. (At the beginning of November 2015, the publisher is formatting this book.)