

Westungarische Universität zu Sopron

István Széchenyi Doktoratsschule
der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften

Dissertation

ÜBERHÖHTE ZINSSÄTZE BEI DEN DISPOSITIONSKREDITEN

DEUTSCHER GENOSSENSCHAFTSBANKEN

EINE ANALYSE AUF DER BASIS DER NEUEN INSTITUTIONEN ÖKONOMIK

Betreuer: Prof. Dr. László Vértesy

PhD-Student: Olaf H. Bode, Diplom-Ökonom

Geldern, im November 2015

**ÜBERHÖHTE ZINSSÄTZE BEI DEN DISPOSITIONSKREDITEN DEUTSCHER
GENOSSENSCHAFTSBANKEN
EINE ANALYSE AUF DER BASIS DER NEUEN INSTITUTIONEN ÖKONOMIK**

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében

Készült a Nyugat-magyarországi Egyetem
Széchenyi István Gazdálkodás- és szervezéstudományok Doktori Iskola Vállalatgazdaságtan
és Menedzsment programja keretében

Írta:

Hans Olaf Bode

Témavezető: Dr. habil. Vértessy László PhD

Elfogadásra javaslom (igen / nem)

.....
(aláírás)

A jelölt a doktori szigorlaton 100 %-ot ért el,

Sopron, 2011. január 5.

.....
a Szigorlati Bizottság elnöke

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom (igen /nem)

Első bíráló (Dr.) igen /nem

.....
(aláírás)

Második bíráló (Dr.) igen /nem

.....
(aláírás)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján %-ot ért el

Sopron,

.....
a Bírálóbizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése:

.....
Az EDHT elnöke

*„Es dürfte uns guttun, uns manchmal daran zu erinnern,
dass wir zwar in dem Wenigen, das wir wissen recht verschieden sein mögen,
dass wir aber in unserer grenzenlosen Unwissenheit alle gleich sind.“¹*
(Karl R. Popper)

¹ Popper, K. R. (2015), S. 63.

Vorwort

Die vorliegende Arbeit bildet den Abschluss meines PhD-Studiums an der Westungarischen Universität in Sopron.

In der Ausarbeitung habe ich versucht drei Themengebiete zu verbinden, die mich besonders interessierten: 1. die Finanzbranche, 2. das Genossenschaftswesen und 3. die Prinzipal-Agent-Theorie. Für mich war es daher eine glückliche Fügung, dass im Jahr 2012 die überhöhten Zinssätze für Dispositionskredite in den Fokus des öffentlichen Interesses gerieten. So erhielt ich einen aktuellen Anlass, die Höhe der Zinssätze bei den Genossenschaftsbanken auf der Basis der Neuen Institutionen Ökonomik zu analysieren.

Meinem Betreuer, *Prof. Dr. László Vértesy*, gilt mein Dank für die Unterstützung und Beratung während meines Studiums. Zudem hat er mir die Möglichkeit eingeräumt, mein Thema anzupassen, was mir bei der Ausarbeitung entgegen kam.

Ich möchte hervorheben, dass eine Reihe von freundlichen und stets hilfsbereiten Personen an der Westungarischen Universität mir geholfen haben, meinen Weg durch das PhD-Studium zu finden. Insbesondere müssen Herr *Prof. Dr. Csaba Székely*, Herr *Prof. Dr. Mark Joób*, Herr *György Árendás*, Frau *Nikoletta Németh*, Frau *Dóra Rosta* und Frau *Veronika Som* hier genannt werden.

Während meines PhD-Studiums mussten mehrere wissenschaftliche Texte verfasst und veröffentlicht werden. Bei Frau *Nikoletta Németh*, Frau *Ute Redeker*, Herrn *Frank Brimmen* und Herrn *Dr. Christian Lehmann*, meinen Koautoren, möchte ich mich an dieser Stelle für die Zusammenarbeit bedanken. Mein Kollege, Herr *Frank Brimmen*, hat mich während unseres gemeinsamen PhD-Studiums zudem motivierend unterstützt.

Mein besonderer Dank gilt meiner Frau, Silke Bode, für die aufgebrauchte Geduld und Nachsicht, für die getätigte vielfältige Unterstützung und für so manche Tasse Kaffee.

Geldern im November 2015

Olaf H. Bode

Zusammenfassung

Seit 2012 stehen überhöhte Zinssätze für Dispositionskredite in Deutschland im Fokus der Öffentlichkeit. Ausgangspunkt der Debatte war eine Studie der Stiftung Warentest, die 2012 veröffentlicht wurde. 2013 wurde dieses Thema zudem im Bundestagswahlkampf thematisiert. Am 15.07.2015 hat die Bundesregierung schließlich ein Gesetz beschlossen, das den Verbraucherschutz bei Dispositionskrediten stärken soll.

Das Zinsniveau für Dispositionskredite liegt in Deutschland seit Jahren über dem Durchschnitt der Eurozone. Der Abstand hat sich sogar tendenziell vergrößert. Obwohl der Leitzins der Europäischen Zentralbank (EZB) sich seit geraumer Zeit auf historischen Tiefstständen bewegt, verharrt die Höhe der Zinssätze für Dispositionskredite auf einem sehr hohen Niveau. In Deutschland verlangten 2012 die teuersten Anbieter einen Zinssatz von 14 Prozent und mehr, 2015 waren es immerhin noch 13 Prozent und mehr.

In einer Studie, die im Auftrag des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz angefertigt und 2012 veröffentlicht wurde, kamen die Forscher zu dem Schluss, dass die Zinshöhe überzogen ist. Banken nutzen demnach Marktmängel aus, um überhöhte Zinssätze gegenüber ihren Kunden durchsetzen zu können.

Der Dispositionskredit ist für die deutschen Haushalte ein wichtiges und viel genutztes Finanzierungsinstrument. 80 Prozent der deutschen Haushalte beurteilen das Zinsniveau als zu hoch. Unter den Banken, die besonders hohe Zinsen verlangen, waren 2013 fast ausschließlich und 2015 ausschließlich Genossenschaftsbanken. Dieser Aspekt ist besonders interessant, handelt es sich doch um Banken in Kundenbesitz. Auf der Basis der Neuen Institutionen Ökonomik (NIÖ) und hier insbesondere auf Basis der Prinzipal-Agent-Theorie (PAT), aber auch des Transaktionskostenansatzes (TAK), soll dieser Aspekt analysiert werden.

Bei den Analysen musste der Schluss gezogen werden, dass bezogen auf die deutschen Genossenschaftsbanken gleich zwei Beherrschungssysteme versagen und damit einen hold-up von Seiten der Bank möglich machen. Zunächst versagt der Markt als Beherrschungssystem. Aufgrund von speziellen Produkteigenschaften, Spezifität der Anbieter und Transaktionskosten in Form von Wechselkosten kann die Bank ihre Interessen gegenüber den Kunden am Markt durchsetzen. Da die Bankeigentümer bei den Genossenschaftsbanken aber auch zugleich Kunden sind, versagt hier auch das hierarchische Beherrschungssystem.

Die PAT geht davon aus, dass ein solcher hold-up von Seiten des Agenten durch ein entsprechendes Anreizsystem korrigiert werden kann. Um die Erkenntnisse aus den Modellen einem ersten Test zu unterziehen, wurden Experteninterviews durchgeführt. Die Auswertung der Hypothesentests in Form von zusammenfassenden und qualitativen Inhaltsanalysen ergab:

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

Die Bestätigung der ersten beiden Hypothesen belegt, dass die den Modellanalysen zugrundeliegenden Annahmen korrekt sind, was dazu führt, dass die Modellanalysen daher grundsätzlich brauchbar sind.

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 einen hold-up durchzuführen, es kann aber nicht erklärt werden, weshalb die Genossenschaftsbanken so handeln.

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.

Um eine Lösung zu kreieren, wie der P-A-Konflikt innerhalb einer Genossenschaftsbank abgemildert werden kann, wird zunächst auf das Mitgliedernutzenkonzept nach *T. Theurl* zurückgegriffen. Der wichtigste Teil des Mitgliedernutzens ist demnach der unmittelbare Mitgliedernutzen, der sich auf die Kundenrolle des Genossenschaftsmitglieds konzentriert. Es bietet sich daher an, ein Anreizsystem zu modellieren, das Anregungen aus dem Fachgebiet der Kundenzufriedenheitsanalysen beinhaltet.

Als geeignetes Messkonzept stellte sich ein subjektives und explizites Verfahren, das merkmalsorientiert und mehrdimensional ist, dar. 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.

Ein gemischtes Anreizsystem, dass sich sowohl am Mitgliedernutzen als auch am Markterfolg ausrichtet, ist geeignet den P-A-Konflikt zu entschärfen, der trade-off zwischen Markterfolg und Förderauftrag kann aber nicht in Gänze aufgelöst werden.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	iii
Zusammenfassung	iv
Inhaltsverzeichnis	vi
Abbildungsverzeichnis	ix
Tabellenverzeichnis	xi
Abkürzungsverzeichnis	xii
1 Einleitung	1
2 Methodik und Einführung in die Forschungsthematik	4
2.1 Hinführung zum Thema und Relevanz des Themas	4
2.2 Problemstellung	9
2.3 Skizzierung des Forschungsdesigns	10
3 Darstellung der wissenschaftlichen Basis	13
3.1 Die Neue Institutionenökonomik als Teilgebiet der Ökonomik	13
3.1.1 Institutionen als Gegenstand von wissenschaftlichen Analysen	14
3.1.2 Begriff und Wesen von Institutionen	16
3.1.3 Funktionen von Institutionen	19
3.1.4 Neue Institutionenökonomik, Neoklassik und Institutionenökonomik	20
3.1.5 Teilgebiete der Neuen Institutionenökonomik	24
3.2 Die Prinzipal-Agent-Theorie	26
3.2.1 Methodologische Charakterisierung	26
3.2.2 Grundlegende Skizzierung von Prinzipal-Agent-Beziehungen	29
3.2.3 Die vier Grundtypen von Agencyproblemen	31
3.2.4 Moralisches Risiko, Negativauslese und Raubüberfall	33
3.2.5 Normative Prinzipal-Agent-Ansätze	37
3.2.6 Positive Prinzipal-Agent-Ansätze	38
3.2.6.1 Beziehungen mit mehreren Prinzipalen und mehrstufige Strukturen	39
3.2.6.2 Beziehungen mit mehreren Agenten ohne und mit Gruppenarbeit	41
3.2.6.3 Multitaskproblem bei mehreren Aufgaben	42
3.2.6.4 Beziehungen über mehrere Perioden und imperfekte Verträge	43
3.2.7 Abmilderung und Lösung von Agencyproblemen	44
3.2.7.1 Abbau von Informationsasymmetrien und Zielharmonisierung	44
3.2.7.2 Bildung von Vertrauen	48

3.3	Der Transaktionskostenansatz.....	49
3.3.1	Begriffsbestimmung von ‚ <i>Transaktionen</i> ‘ und ‚ <i>Transaktionskosten</i> ‘	50
3.3.2	Unterschiedliche Formen von Austauschbeziehungen	52
3.3.3	Die drei Determinanten von Transaktionskosten.....	53
3.3.4	Relation zwischen Transaktionstypen und Vertragskonzepten	56
3.3.4.1	Investitionen mit nichtspezifischen Merkmalen	56
3.3.4.2	Spezifische Investitionen	57
3.3.4.3	Investitionen mit gemischten Merkmalen.....	58
3.3.5	Wesentliche Unterschiede zwischen PAT und TAK	59
4	Die deutsche Bankenbranche und ihr genossenschaftlicher Sektor.....	61
4.1	Der Aufbau des deutschen Bankensektors.....	61
4.2	Der deutsche Sektor der Genossenschaftsbanken	66
4.2.1	Die eingetragene Genossenschaft als Rechtsform	66
4.2.2	Die Struktur des genossenschaftlichen Bankensektors	69
4.2.2.1	Die erste Stufe des genossenschaftlichen Bankensektors	70
4.2.2.2	Die genossenschaftlichen Spitzeninstitute	71
4.2.2.3	Weitere Unternehmen im genossenschaftlichen Finanzverbund	73
4.3	Genossenschaftsbanken im aktuellen Marktumfeld	73
5	Analyse der Bank-Kunden-Beziehung bei Dispositionskrediten.....	77
5.1	Wettbewerbliche Analyse und TAK-Analyse.....	77
5.2	Modell 1: P-A-Beziehung zwischen Kunde und Bank	81
5.3	Modell 2: P-A-Beziehung zwischen Eigentümer und Management.....	84
5.4	Modell 3: P-A-Beziehung mit Kunde und Eigentümer als Prinzipale.....	89
5.5	Modell 4: P-A-Beziehung bei einer Genossenschaftsbank.....	91
6	Ableitung von Hypothesen und Test der Hypothesen	95
6.1	Ausformulierung der zu testenden Hypothesen	96
6.2	Bestimmung des Verfahrens für die empirischen Hypothesentests.....	97
6.2.1	Unterscheidung von quantitativer und qualitativer Sozialforschung.....	97
6.2.2	Annäherung und Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden...	99
6.2.3	Experteninterviews als Forschungsinstrument.....	101
6.3	Vorgehensweise bei den Experteninterviews und bei den Hypothesentests.....	103
6.3.1	Zusammenfassende, qualitative Inhaltsanalyse zur ersten Hypothese.....	105
6.3.2	Zusammenfassende, qualitative Inhaltsanalyse zur zweiten Hypothese.....	106
6.3.3	Zusammenfassende, qualitative Inhaltsanalyse zur dritten Hypothese.....	108

6.3.4	Zusammenfassende, qualitative Inhaltsanalyse zur vierten Hypothese	109
6.3.5	Zusammenfassende, qualitative Inhaltsanalyse zur fünften Hypothese.....	111
6.3.6	Zusammenfassende, qualitative Inhaltsanalyse zur sechsten Hypothese.....	112
6.3.7	Zusammenfassung der Erkenntnisse aus den Experteninterviews.....	113
7	Abmilderung des Prinzipal-Agent-Konflikts	116
7.1	Allgemeine Empfehlungen im Umgang mit Mitgliedern	116
7.2	Mitglieder- bzw. Kundenzufriedenheit als Element eines Anreizsystems	117
7.2.1	Anreizorientierte Entlohnung in Bezugsgenossenschaften nach Zieseniß	117
7.2.2	Mitglieder- bzw. Kundenzufriedenheit als Element eines Anreizsystems	119
7.2.2.1	Definition und Bedeutung der Kundenzufriedenheit	121
7.2.2.2	Messkonzepte der Kundenzufriedenheit	122
7.2.2.3	Skizzierung einer Methode zur Messung der Mitgliederzufriedenheit.....	125
7.2.2.4	Implementierung eines ausgewogenen Anreizsystems	127
8	Fazit.....	131
8.1	Beantwortung der Forschungsfrage	131
8.2	Kritische Würdigung.....	132
8.3	Weiterer Forschungsbedarf	135
	Literaturverzeichnis	137
	Anhang I: Das Wissenschaftsverständnis der Ökonomik	155
	Anhang II: Spezialanbieter im genossenschaftlichen Finanzverbund.....	166
	Anhang III: Gesprächsprotokoll des ersten Interviews	168
	Anhang IV: Gesprächsprotokoll des zweiten Interviews	174
	Anhang V: Gesprächsprotokoll des dritten Interviews.....	178
	Anhang VI: Gesprächsprotokoll des vierten Interviews.....	183
	Anhang VII: Gesprächsprotokoll des fünften Interviews.....	189
	Anhang VIII: Qualitative Inhaltsanalyse zur Hypothese eins	195
	Anhang IX: Qualitative Inhaltsanalyse zur Hypothese zwei.....	202
	Anhang X: Qualitative Inhaltsanalyse zu Hypothesen drei und vier.....	205
	Anhang XI: Qualitative Inhaltsanalyse zur Hypothese fünf.....	210
	Anhang XII: Qualitative Inhaltsanalyse zur Hypothese sechs	215
	Anhang XIII: Qualitative Inhaltsanalyse zu Aussagen über die P-A-Analyse.....	217
	Anhang XIV: Historischer Überblick über die Maßnahmen des SoFFin.....	220
	JOGI NYILATKOZAT.....	221

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vergleich der Überziehungszinsen im Euroraum	5
Abbildung 2: Entwicklung der Überziehungszinsen im Euroraum und in Deutschland.....	6
Abbildung 3: Zinssatz für Dispositionskredite, Leitzins und Refinanzierungskosten	7
Abbildung 4: Die Neue Institutionenökonomik und ihre Teilgebiete	24
Abbildung 5: Die vier Elemente eines Forschungsprogramms	26
Abbildung 6: Spannungsfeld von Prinzipal-Agent-Beziehungen	31
Abbildung 7: Negativauslese bei vorvertraglichen Informationsasymmetrien	35
Abbildung 8: Möglichkeit zum Raubüberfall durch Wechselbarrieren	36
Abbildung 9: Übersicht der PAT-Problemtypen und der Gefahren für den Prinzipal	36
Abbildung 10: Loyalitätskonflikte bei komplexen Prinzipal-Agent-Beziehungen	39
Abbildung 11: Komplexe Prinzipal-Agent-Beziehung mit mehreren Agenten	41
Abbildung 12: Komplexe Prinzipal-Agent-Beziehung mit Teamarbeit.....	42
Abbildung 13: Organisationsformen im Markt-Hierarchie-Kontinuum	52
Abbildung 14: <i>Williamsons</i> Determinanten von Transaktionskosten	54
Abbildung 15: Entscheidungen unter Sicherheit und unter Unsicherheit	55
Abbildung 16: Investitionen mit nichtspezifischen Merkmalen.....	57
Abbildung 17: Investitionen mit spezifischen Merkmalen.....	58
Abbildung 18: Investitionen mit gemischt-spezifischen Merkmalen.....	59
Abbildung 19: Anzahl der Banken in Deutschland	62
Abbildung 20: Anzahl der Zweigstellen in Deutschland.....	63
Abbildung 21: Anteile am deutschen Geschäftsbanken- und am Universalbankenmarkt ..	64
Abbildung 22: Bankengruppen im Vergleich.....	65
Abbildung 23: Organe einer Genossenschaft	68
Abbildung 24: Zentralbanken im genossenschaftlichen Bankensektor.....	71
Abbildung 25: Anteilseigner der DZ Bank	72
Abbildung 26: Der genossenschaftliche Finanzverbund im Gebiet der WGZ.....	73
Abbildung 27: Mitgliederzahlen bei Volksbanken und Raiffeisenbanken.....	74
Abbildung 28: Einige Kennzahlen bei Volksbanken und Raiffeisenbanken	74
Abbildung 29: Kredite der Banken in Deutschland (2007 – 2015*).....	76
Abbildung 30: Wettbewerb im Parallel- und Austauschprozess	77
Abbildung 31: Einstellung der Kunden zum Dispositionskredit (2012)	79
Abbildung 32: Welche Bankgebühren ärgern Sie am meisten?	79

Abbildung 33: Monopolistische Preisbildung	80
Abbildung 34: Komplexe P-A-Beziehung mit mehreren Banken.....	81
Abbildung 35: Komplexe P-A-Beziehung mit mehreren Bankeigentümern.....	85
Abbildung 36: Mehrstufige P-A-Beziehung mit Bankeigentümern.....	89
Abbildung 37: Mehrstufige P-A-Beziehung mit Bankeigentümern und Kunde	89
Abbildung 38: Hierarchische Struktur in der Bank und marktliche Lösung zum Kunden .	90
Abbildung 39: Komplexe P-A-Beziehungen bei Volksbanken.....	91
Abbildung 40: Beherrschungs- und Kontrollsysteme bei Volksbanken	93
Abbildung 41: Modell der empirischen Überprüfung von wissenschaftlichen Theorien ...	95
Abbildung 42: Bezugsgenossenschaften: Wirkung verschiedener Entlohnungssysteme..	118
Abbildung 43: Struktur des Mitgliedernutzens	120
Abbildung 44: Das Konfirmations-Diskonfirmations-Paradigma.....	122
Abbildung 45: Systematisierung der Verfahren zur Kundenzufriedenheitsmessung.....	123
Abbildung 46: Messkonzept der Kundenzufrieden bei Genossenschaftsbanken.....	127
Abbildung 47: Skizzierung der Funktionsweise eines gemischten Anreizsystems.....	128
Abbildung 49: Die Wirtschaftswissenschaft im System der Wissenschaften	155
Abbildung 50: Das Hempel-Oppenheim-Schema	160
Abbildung 51: Gini-Koeffizient des verfügbaren Äquivalenzeinkommens (2011)	162
Abbildung 52: Gegenüberstellung normative und nicht-normative Aussage	165
Abbildung 53: Im Gespräch angesprochen Folie (Screenshot).....	182

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die höchsten Dispositionszinsen 2015.....	9
Tabelle 2: Typen interner und externer Institutionen	18
Tabelle 3: Überblick zu den Lösungsmöglichkeiten von Agencyproblemen.....	44
Tabelle 4: Beispiele für verschiedene Transaktionen.....	56
Tabelle 5: Aufbau des Systems der Geschäftsbanken in Deutschland.....	61
Tabelle 6: Rangfolge der Banken in der Kategorie „sympathisch“.....	74
Tabelle 7: Zweite Auswertungstabelle zur Hypothese 1	105
Tabelle 8: Zweite Auswertungstabelle zur Hypothese 2	106
Tabelle 9: Zweite Auswertungstabelle zu den Hypothese drei und vier	108
Tabelle 10: Anreizsysteme der fünf Banken im Überblick	110
Tabelle 11: Zweite Auswertungstabelle zur Hypothese fünf	112
Tabelle 12: Zweite Auswertungstabelle zur Hypothese sechs	113
Tabelle 13: Überblick über die Ergebnisse der Hypothesentests	114
Tabelle 14: Zweite Auswertungstabelle zu Aussagen zur P-A-Analyse.....	115
Tabelle 15: Erste Auswertungstabelle zur Hypothese eins	201
Tabelle 16: Erste Auswertungstabelle zur Hypothese zwei	204
Tabelle 17: Erste Auswertungstabelle zu den Hypothese drei und vier	209
Tabelle 18: Erste Auswertungstabelle zur Hypothese fünf	214
Tabelle 19: Erste Auswertungstabelle zur Hypothese sechs	216
Tabelle 20: Erste Auswertungstabelle zu Aussagen zur P-A-Analyse.....	219

Abkürzungsverzeichnis

A	Agent
AG	Aktiengesellschaft
AIG	American International Group, Inc.
AKA	Ausfuhrkreditgesellschaft mbh
AöR	Anstalt des öffentlichen Rechts
A/P	Agent und zugleich Prinzipal, bspw. Angestellter im mittleren Management
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken
<i>cs</i>	Kundenzufriedenheit
C/D-Paradigma	Konfirmation/Diskonfirmation-Paradigma (Konfirmation = confirmation, Diskonfirmation = disconfirmation)
c.p.	ceteris paribus
d	Nachfrager
D	aggregierte Marktnachfragefunktion
DG-Bank	Deutsche Genossenschaftsbank
DIN	Deutsches Institut für Normung
DZ-Bank	Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank
<i>e</i>	Einsatz / Aufwand
E'	Grenzertrag
EA	Euro Area = Eurozone
eG	eingetragene Genossenschaft
EN	Europäische Norm
etc.	et cetera
EZB	Europäische Zentralbank
f.	folgende (Seite)
ff.	folgende (Seiten)
GenG	Genossenschaftsgesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GZB	Genossenschaftliche Zentralbank
GZ-Bank	Genossenschaftliche Zentralbank (hervorgegangen aus der Fusion von SGZ und GZB)
i. d. R.	in der Regel
iff	Institut für Finanzdienstleistungen (Hamburg)

IMWF	Institut für Management- und Wirtschaftsforschung (Hamburg)
Inc.	Incorporated = US-amerikanische Unternehmensform
IKB	Deutsche Industriebank, sie hieß vormals Industriekreditbank
ISO	Internationale Organisation für Normung (International Organization for Standardization)
K, K	Kosten
K' , K'	Grenzkosten
k'	durchschnittliche Grenzkosten
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau AöR
KV	Krankenversicherung
NIÖ	Neue Institutionen Ökonomik
NPÖ	Neue Politische Ökonomik (= Public Choice)
o. g.	oben genannt
p	Preis
P	Prinzipal
p^E	Prinzipal, der Eigentümer ist
p^K	Prinzipal, der Kunde ist
PAT	Prinzipal-Agent-Theorie
P-A	Prinzipal-Agent (bspw. P-A-Beziehung)
PIIGS	P = Portugal, I = Irland, I = Italien; G = Griechenland, S = Spanien
PRT	Property-Rights-Theorie
PSD-Banken	genossenschaftliche Banken, die sich vormal P ost- S par- und D arlehnsvereine nannten.
q	Menge
RREEMM	Resourceful, Restricted, Expecting, Evaluating, Maximizing Man
s	Anbieter
S	aggregierte Marktangebotsfunktion
S.	Seite
SB	Selbstbehalt
SGZ	Süddeutsche Genossenschafts-Zentralbank
sog.	sogenannt
SoFFin	Sonderfonds Finanzmarktstabilisierung
Sparda-Banken	genossenschaftliche Banken, die Bezeichnung leitet sich vom Namen der ersten Sparda Bank ab: Eisenbahn S par- und D arlehnskasse

SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
TAK	Transaktionskostenansatz
U	Nutzen
u.a.	und andere
v	Varianz
vgl.	vergleiche
vzbv	Verbraucherzentrale Bundesverband
WGZ	Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank
z.B.	zum Beispiel
ZEF	Zentrum für Evaluation und Forschungsberatung (Klagenfurt)
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (Mannheim)
α	fixer Einkommensanteil
β	Faktor / Anreizfaktor
γ	Faktor / Anreizfaktor
ϑ	Zufallsvariable
μ	Zufallsvariable

1 Einleitung

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. Ausgangspunkt der Debatte war eine Studie der Stiftung Warentest, die 2012 veröffentlicht wurde. 2013 wurde dieses Thema zudem im Bundestagswahlkampf thematisiert. Am 15.07.2015 hat die Bundesregierung schließlich ein Gesetz beschlossen, das den Verbraucherschutz bei Dispositionskrediten stärken soll.

Das Zinsniveau für Dispositionskredite liegt in Deutschland seit Jahren über dem Durchschnitt der Eurozone. Der Abstand hat sich sogar tendenziell vergrößert. 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. In Deutschland verlangten die teuersten Anbieter einen Zinssatz von 14 Prozent und mehr, 2015 waren es immerhin noch 13 Prozent und mehr.

In einer Studie, die im Auftrag des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz angefertigt und 2012 veröffentlicht wurde, kamen die Forscher zu dem Schluss, dass diese Zinssatzhöhe überzogen ist. Banken nutzen demnach Marktmängel aus, um überhöhte Zinssätze gegenüber ihren Kunden durchsetzen zu können.

Der Dispositionskredit ist für die deutschen Haushalte ein wichtiges Finanzierungsinstrument. 80 Prozent der deutschen Haushalte empfinden das Zinsniveau als zu hoch. Unter den Banken, die besonders hohe Zinsen verlangen, waren 2013 fast ausschließlich und 2015 ausschließlich Genossenschaftsbanken. Dieser Aspekt ist besonders interessant, handelt es sich doch um Banken in Kundenbesitz. 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.

Im zweiten Kapitel wird zunächst die Methodik erklärt. Zudem wird eine Einführung in die Forschungsthematik gegeben. Dabei wird die Problemstellung beschrieben, die Forschungsfrage und die Zielsetzung dieser Arbeit definiert.

Im Kapitel drei dieser Arbeit wird die wissenschaftliche Basis dieser Dissertation näher erläutert. Es wird zunächst die NIÖ als Teilgebiet der Ökonomik beschrieben. Im Anschluss daran werden die PAT und schließlich der TAK als Teilgebiete der NIÖ näher charakterisiert.

Im vierten Kapitel wird dem Leser ein Eindruck über die Struktur der deutschen Bankenbranche vermittelt. Der deutsche Universalbankenmarkt in Deutschland hat drei Säulen: 1. gewinnorientierte Privatbanken, 2. Banken im Besitz der öffentlichen Hand und 3. Genossenschaftsbanken. Zudem werden in diesem Kapitel die Säule der Genossenschaftsbanken und die Genossenschaft als Rechtsform näher beleuchtet.

Im fünften Kapitel befinden sich die Analysen auf Basis der PAT und des TAK. Gestartet wird mit einer Analyse der wettbewerblichen Situation bei Dispositionskrediten. Hierbei spielt der TAK eine wichtige Rolle. Darauf aufbauend werden vier Analysen auf der Basis der PAT durchgeführt, wobei die Modelle immer komplexer werden. Das erste Modell ist noch relativ simpel. Es analysiert für den Markt von Dispositionskrediten die P-A-Beziehung zwischen Bank (Agent) und Kunde (Prinzipal), wobei davon ausgegangen wird, dass ein Kunde zwischen mehreren Agenten wählen kann.

Das Modell 2 wendet sich explizit der Bank zu. Die P-A-Beziehungen innerhalb einer Bank werden analysiert. Die Bankeigentümer sind hier die Prinzipale, der Manager, der die Zinssätze festlegt, ist der Agent. Als Koordinationssystem innerhalb der Bank ergibt sich ein mehrstufiges hierarchisches System.

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. Bankeigentümer und 2. ein Kunde. Die Bankeigentümer verwenden gegenüber dem Agenten ein mehrstufiges hierarchisches Koordinationssystem. Der Kunde nutzt den 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.

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. Der Loyalitätskonflikt aus dem Modell 3 entfällt nun. Eigentümer und Kunde haben gleiche Interessen, der Kunde ist zugleich auch Eigentümer der Bank. Es stellt sich die Frage, wieso es hier zum hold-up kommen kann. Die Genossenschaftsbank scheint gegen ihren Förderauftrag zu verstoßen.

Aus Sicht des Agenten macht ein hold-up nur dann Sinn, wenn er daraus einen Nutzen zieht. Daher liegt der Schluss nahe, dass das existierende Anreizsystem zu stark auf den Markterfolg ausgerichtet ist und den Mitgliedernutzen vernachlässigt. Bei einer Genossen-

schaftsbank kommt es daher aus Sicht der Prinzipale zum Versagen von zwei Koordinatonsystemen (Hierarchie und Markt).

Im sechsten Kapitel werden zunächst Hypothesen aus den vorangegangenen Analysen abgeleitet. Diese Hypothesen werden dann in Experteninterviews einem ersten Test unterzogen. Die Auswertung der Experteninterviews bzw. die Hypothesentests stellen zusammenfassende, qualitative Inhaltsanalysen dar, die mittels einer entsprechenden Analysesoftware, die im Netz zur Verfügung steht, durchgeführt wurden.

Im siebten Kapitel wird aufbauend auf den Erkenntnissen der vorangegangenen Kapitel beschrieben, wie der P-A-Konflikt innerhalb einer Genossenschaftsbank entschärft werden kann. Hierbei wird zunächst auf das Mitgliedernutzenkonzept nach *T. Theurl* zurückgegriffen. Der wichtigste Teil des Mitgliedernutzens ist demnach der unmittelbare Mitgliedernutzen, der sich auf die Kundenrolle des Genossenschaftsmitglieds konzentriert. Es bietet sich daher an, ein Anreizsystem zu modellieren, das Anregungen aus dem Fachgebiet der Kundenzufriedenheitsanalysen beinhaltet.

Als geeignetes Messkonzept zur Feststellung der Kundenzufriedenheit stellte sich ein subjektives und explizites Verfahren, das merkmalsorientiert und mehrdimensional ist, dar. 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. Es wird zudem aufgezeigt, wie ein Anreizsystem, das sich auch am unmittelbaren Mitgliedernutzen ausrichtet, den P-A-Konflikt abmildern kann.

Im achten und abschließenden Kapitel wird noch einmal explizit auf die Forschungsfrage eingegangen. Zudem beinhaltet das achte Kapitel eine kritische Würdigung und ein Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf innerhalb des Themengebiets wird aufgezeigt.

2 Methodik und Einführung in die Forschungsthematik

In diesem Kapitel werden die Methodik und die Forschungsthematik dieser Arbeit dargestellt. Zunächst erfolgt eine Hinführung zum Thema und die Relevanz des Themas wird erörtert. Danach wird die Problemstellung dieser Arbeit abgeleitet. Zum Abschluss des zweiten Kapitels befindet sich die Skizzierung des Forschungsdesigns.

2.1 Hinführung zum Thema und Relevanz des Themas

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.²

Der Dispositionskredit ist ein wichtiges finanzwirtschaftliches Produkt. Ca. 80 Prozent der deutschen Haushalte haben über ihr Girokonto Zugang zu einem Überziehungskredit und mehr als die Hälfte dieser Haushalte (rund 52 Prozent) nehmen den Überziehungskredit

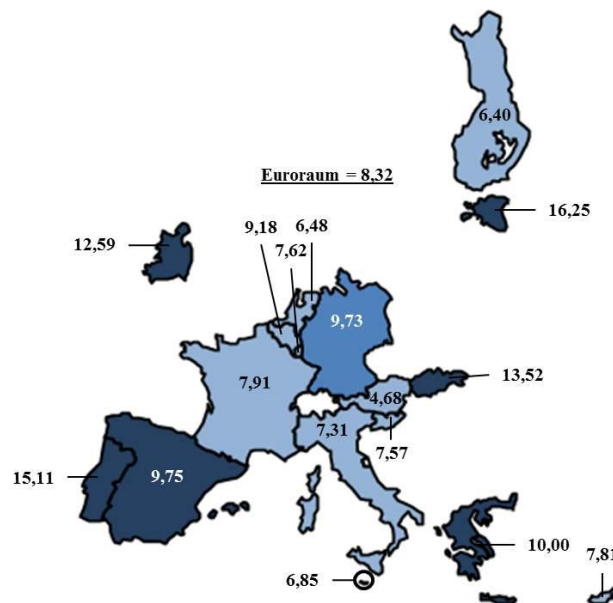
² Vgl.: Dick, C. D.; Knobloch, M.; Al-Umaray, K.S. & andere (2012), S. 1 und S. 33 f.

auch in Anspruch. 17 Prozent dieser Haushalte nutzen die Möglichkeit, das Girokonto zu überziehen, mehr als sechsmal pro Jahr.³

Das Geschäftsgebaren der deutschen Banken bezüglich der Dispositionskredite geriet mit einer Veröffentlichung der Stiftung Warentest im September 2012 ins Bewusstsein der deutschen Öffentlichkeit. Die Stiftung Warentest kritisierte, dass das Niveau für Dispositionskredite unverhältnismäßig war, obwohl der Leitzins der EZB zu dieser Zeit dauerhaft bei 0,75 Prozent lag.⁴

Abbildung 1: Vergleich der Überziehungszinsen im Euroraum

(Zinssatz im Jahresdurchschnitt für 2012 im Neugeschäft)



Quelle der Ursprungsdaten: Eurostat.

Aufgrund der Tatsache, dass sich bei der Veröffentlichung des Vergleichs durch die Stiftung Warentest Deutschland im Bundestagswahlkampf befand, geriet die Höhe der Dispositionszinsen zum Politikum. Zwar geriet das Thema immer wieder in den Hintergrund, wurde aber durch jährliche Veröffentlichungen der Stiftung Warentest immer wieder ins Bewusstsein der Öffentlichkeit zurückgeholt. Am 15.07.2015 hat die Bundesregierung schließlich ein Gesetz beschlossen, das den Verbraucherschutz bei Dispositionskrediten stärken soll.⁵

Ein Blick auf die Höhe der Dispositionszinsen im Euroraum zeigt, dass 2012 das Niveau in Deutschland 1,41 Prozentpunkte über dem Durchschnitt des Euroraums lag. Das deutsche Niveau entsprach in etwa dem Spaniens, dabei befand sich Spanien zu dieser Zeit in einer

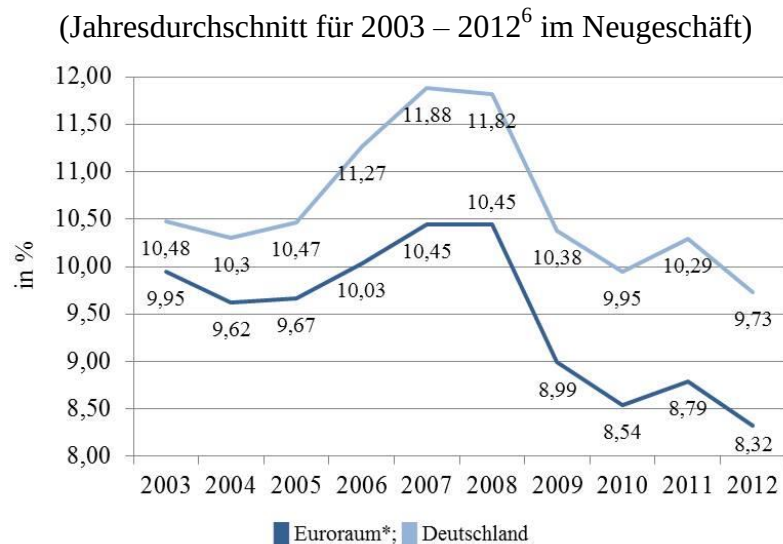
³ Vgl.: Ebenda, S. 98 f.

⁴ Vgl.: Stiftung Warentest (2012).

⁵ Vgl.: Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2015).

extrem schweren Bankenkrise. Ein höheres Niveau im Euroraum wiesen in dieser Zeit lediglich die Krisenstaaten Portugal, Irland und Griechenland sowie die ehemals sozialistischen Staaten Estland und die Slowakei auf. Selbst das Niveau in Italien, das sich zu diesem Zeitpunkt in einer Staatsschuldenkrise befand, war deutlich geringer.

Abbildung 2: Entwicklung der Überziehungszinsen im Euroraum und in Deutschland



*) EA12-2006, EA13-2007, EA15-2008, EA16-2010, EA17; Waren es 2003 noch 12 Mitgliedsstaaten, die die Eurozone bildeten, wuchs ihre Anzahl bis zum Jahr 2012 auf 17 an.⁷

Quelle der Ursprungsdaten: Eurostat.

Dass das Zinsniveau bei den Überziehungszinsen in Deutschland über dem Durchschnitt im Euroraum lag, war kein einmaliges Phänomen. Daten von Eurostat belegen, dass das Zinsniveau in Deutschland permanent den Durchschnitt des Euroraums überstieg.

Die jeweilige wirtschaftliche Situation spielt hierbei keine Rolle. Das verhältnismäßig hohe Zinsniveau in Deutschland bestand in Zeiten, als Deutschland das schwächste Wirtschaftswachstum im Euroraum aufwies, was bspw. im Jahr 2005 der Fall war. Es bestand allerdings auch von 2010 – 2012. In diesem Zeitraum nahm Deutschland die Rolle des Wachstumsmotors innerhalb der Eurozone ein. Im Laufe der Zeit hat sich der Abstand zwischen der Höhe des Dispositionszinses in Deutschland und dem Durchschnitt in der Eurozone sogar vergrößert. Betrug die Differenz 2003 noch 0,53 Prozentpunkte, ist sie 2012 auf 1,41 Prozentpunkte angewachsen.

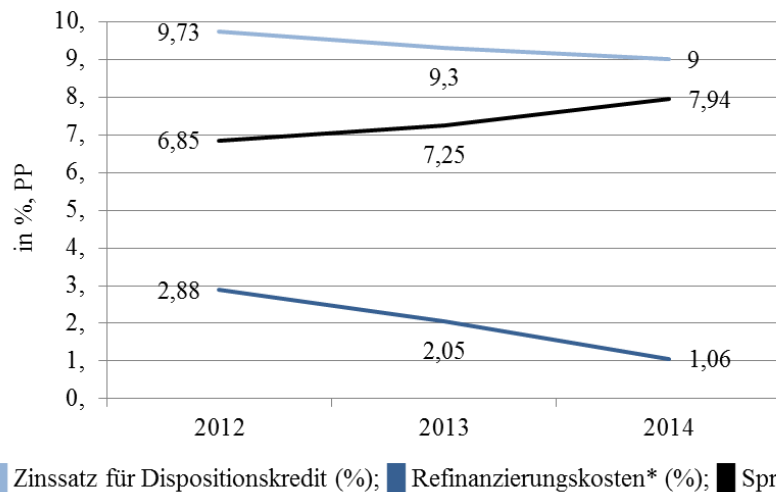
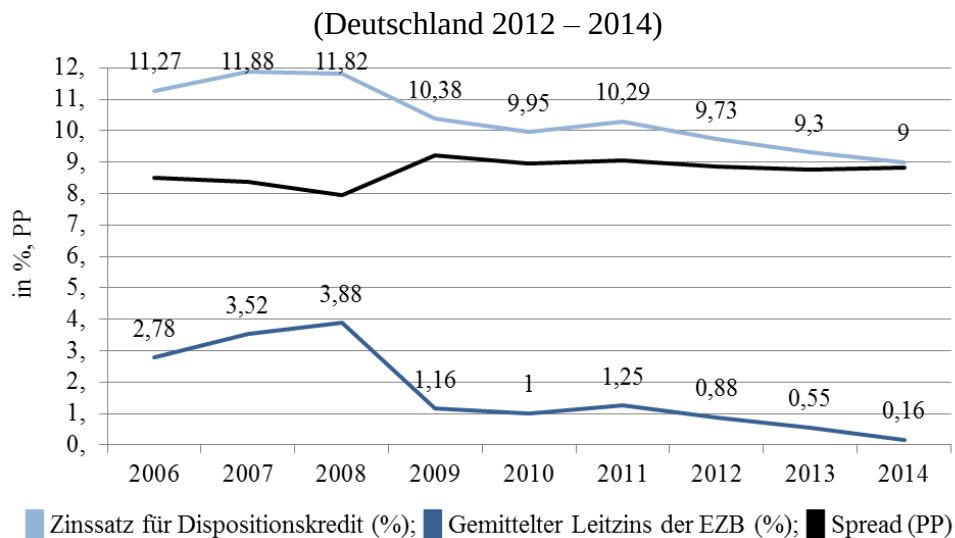
⁶ Diese Statistik wird seit 2013 nicht mehr von Eurostat veröffentlicht. Letzte Daten: 2012.

⁷ Anmerkung: EA = Euro Area = Eurozone. Im Jahr 2001 wurde der Euro in zwölf EU-Staaten als Buchgeld genutzt. 2002 führten diese zwölf Staaten den Euro als Bargeld ein. Die Mitgliedsstaaten der EA12 waren Belgien, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Italien, Luxemburg, Niederlande, Österreich, Portugal und Spanien; 2007 Beitritt von Slowenien somit: EA13; 2008 Beitritt von Malta und Zypern, somit: EA15; 2009 Beitritt der Slowakei, somit EA16; 2011 Beitritt von Estland, somit EA17. Am ersten Januar 2014 ist zudem Lettland beigetreten, so dass die Eurozone aktuell 18 Mitgliedsstaaten umfasst.

2012 wünschten sich 55 Prozent der deutschen Verbraucher eine objektive Vergleichsmöglichkeit. Rund 80 Prozent der Verbraucher empfanden die Höhe des Zinssatzes für Dispositionskredite als zu hoch.⁸

Zwar ist seit 2012 die Höhe des Dispositionszinses auch im Zuge der öffentlichen Diskussion gesunken, der Leitzins der EZB nahm aber ebenfalls ab. Die Differenz zwischen diesen beiden Zinssätzen blieb trotz der öffentlichen Diskussion auf dem gleichen Niveau. Im Vergleich zum Niveau vor der Finanzkrise ist, der Abstand sogar leicht angestiegen.⁹

Abbildung 3: Zinssatz für Dispositionskredite, Leitzins und Refinanzierungskosten



*) Die Refinanzierungskosten setzen sich hier aus dem gemittelten Leitzins der EZB und der Inflationsrate zusammen.

Quelle der Ursprungsdaten: Statista (2015a) und Statista (2015b).

Nimmt man die Entwicklung des EZB-Leitzinses als Basis für die Refinanzierungskosten und gesteht den Banken zudem noch einen Inflationsausgleich zu, so ist die Differenz

⁸ Vgl.: Dick, C. D.; Knobloch, M.; Al-Umaray, K.S. & andere (2012), S. 1.

⁹ Vgl.: Statista (2015a) und vgl.: Statista (2015b).

zwischen dem Zinssatz für Dispositionskredite und den Refinanzierungskosten seit 2012 sogar um mehr als einen Prozentpunkt gestiegen.¹⁰

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.¹¹

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.¹² 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.¹³

Einige Banken kommen zudem mit einem sehr niedrigen Zinssatz aus. Besonders günstig war die VR-Bank Uckermark-Randow mit einem Zinssatz für Dispositionskredite von lediglich 4,2 Prozent. Aber auch die Deutsche Skatbank, eine Direktbank aus dem genossenschaftlichen Bankensektor, verlangte nur 5,25 Prozent.¹⁴

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.¹⁵

¹⁰ Vgl.: Ebenda.

¹¹ Vgl.: Stiftung Warentest (2013), S. 15 und vgl.: Dick, C. D.; Knobloch, M.; Al-Umaray, K.S. & andere (2012), S. 51.

¹² Vgl.: Dick, C. D.; Knobloch, M.; Al-Umaray, K.S. & andere (2012), S. 57.

¹³ Vgl.: Ebenda, S. 80 und vgl.: Stiftung Warentest (2013), S. 16.

¹⁴ Vgl.: Stiftung Warentest (2013), S. 14.

¹⁵ Vgl.: Dick, C. D.; Knobloch, M.; Al-Umaray, K.S. & andere (2012), S. 144 f.

2.2 Problemstellung

Obwohl das Geschäftsgebaren der Banken bzgl. der Höhe der Dispositionskredite seit 2012 in der Öffentlichkeit scharf kritisiert wird und auch Thema im Bundestagswahlkampf war, konstatierte die Stiftung Warentest auch in den Folgejahren 2013, 2014 und 2015, dass sich das Zinsniveau kaum verändert hatte.¹⁶

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.

Tabelle 1: Die höchsten Dispositionszinsen 2015

Kreditinstitut	Zinssatz
Rosbacher Raiffeisenbank	13,00 %
Raiffeisenbank Aulendorf	13,06 %
Raiffeisenbank Anger	13,25 %
VR-Bank Landsberg-Ammersee	13,27 %
Volksbank Schupbach	13,50 %
Volksbank Kierspe	13,75 %
Volksbank Raiffeisenbank Oberbayern Südost	13,75 %
VR Bank Saarpfalz	13,90 %
Raiffeisenbank Unterwesterwald	12,49 % – 13,00 %
Raiffeisenbank Wallgau-Krün	6,25 % – 13,25 %
Raiffeisenbank Trostberg-Traunreut	7,50 % – 16,00 %

Stand 1. Juli 2015

Quelle: Stiftung Warentest (2015), S. 16.

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.¹⁷

¹⁶ Vgl.: Stiftung Warentest (2013), S. 14, vgl.: Stiftung Warentest (2014), S. 16 f und Stiftung Warentest (2015), S. 16.

¹⁷ Vgl.: Klose, H. (1998), S. 32 f.

Vor diesem Hintergrund ist nicht zu verstehen, weshalb explizit die Banken, die im Besitz von Kunden sind, ihre Marktposition und Marktmängel ausnutzen und sogar die höchsten Zinssätze von ihren Kunden verlangen. Ferner ist zu beachten, dass rund 80 Prozent der deutschen Verbraucher die Höhe des Zinssatzes für Dispositionskredite als übersteigert einstufen und mehr als die Hälfte der deutschen Haushalte dieses Instrument zur Kreditfinanzierung auch nutzen. Somit steht das Handeln der Genossenschaftsbanken im Widerspruch zum Unternehmenszweck und zu den Interessen ihrer Eigentümer.¹⁸

2.3 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.¹⁹ Durch diese Kombination kann der Blickwinkel erweitert und der Forschungsgegenstand besser erfasst werden.²⁰

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

¹⁸ Vgl.: Dick, C. D.; Knobloch, M.; Al-Umaray, K.S. & andere (2012), S 98.

¹⁹ Legewie, H. (o. A.), S. 2.

²⁰ Moschner, B. & Anschütz, A. (2010), S.20.

Aussagen intersubjektiv überprüfbar und falsifizierbar sein müssen. „*Ein empirisch-wissenschaftlicher Satz muss an der Erfahrung scheitern können.*“²¹

Formale Modelle, in denen der Sachverhalt in formalistische Sprache bzw. in mathematische Formeln überführt wird, haben aus der Sicht der Wissensgenerierung eine Vielzahl von Vorteilen:²²

1. Explizitheit,
2. Standardisierung,
3. Allgemeinheit,
4. Objektivität,
5. Abgeschlossenheit der Annahmen und
6. Minimale Annahmen.

Allerdings geht die Formalisierung auch mit Nachteilen einher. Es wird bei normativ-formalen, mathematischen Modellen z. T. sehr stark von den realen Verhältnissen abstrahiert und die Ergebnisse können daher nur eingeschränkt zur Erklärung der Realität genutzt werden.²³ Im vorliegenden Fall lassen sich drei Aspekte herausarbeiten, die die Komplexität erhöhen und gegen eine streng normativ-formale, mathematische Modellbildung sprechen:

1. Es liegt eine mehrstufige Hierarchiestruktur vor.
2. Es liegt eine Vielzahl von Prinzipalen vor.
3. Die Prinzipale haben eine Doppelrolle.

Schon die Kombination aus den ersten beiden Aspekten macht eine mathematische Modellierung des Sachverhalts sehr komplex. Dazu gesellt sich noch der Umstand, dass die Prinzipale bei Genossenschaftsbanken eine Doppelrolle innehaben. Als Genossenschaftsmitglied sind sie einerseits Miteigentümer der Bank. Auf der anderen Seite sind sie aber auch Kunden ihrer Bank.

Es wird daher weitgehend davon abgesehen, normativ-formale, mathematische Modelle zu erstellen. Um die Komplexität besser abbilden zu können, wird stattdessen vornehmlich auf den positiven Prinzipal-Agent-Ansatz zurückgegriffen. Dieser ist nicht-mathematisch,

²¹ Popper, K. R. (1994), S. 15.

²² Vgl.: Manhart, K. (2007), S. 11.

²³ Vgl.: Richter, R. & Furubotn, E. (2010), S. 166 f.

stärker an der Empirie orientiert und arbeitet mit Verbalmodellen.²⁴ Für die erstellten Modelle dieser Untersuchung gelten die entsprechenden Annahmen und Einschränkungen:²⁵

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

²⁴ Vgl.: Richter, R. & Furubotn, E. (2010), S. 176.

²⁵ Nähere Erläuterungen zu den einzelnen Punkten befinden sich im Anhang I.

3 Darstellung der wissenschaftlichen Basis

Sowohl die PAT als auch der TAK sind Teilgebiete der NIÖ, die wiederum ein Teilgebiet der Ökonomik ist. In diesem Kapitel wird sich der PAT und dem TAK trichterförmig angenähert. Eine Beschreibung der Ökonomik befindet sich im Anhang I. Insbesondere einige Prämissen und Restriktionen, die bei der Ausformulierung der Forschungsfrage und des Forschungsziel eine Rolle gespielt haben, können bereits daraus hergeleitet werden.

Im ersten Unterkapitel wird sich der NIÖ zugewandt und ihre Spezifika innerhalb der Ökonomik dargestellt. Der Begriff ‚*Institution*‘ wird hergeleitet und das Modell des REEMM, das sich in wesentlichen Punkten vom Homo Ökonomikus der Neoklassik unterscheidet, erläutert. Zuletzt werden die Teilgebiete der NIÖ kurz umrissen. Danach werden im Kapitel 3.2 die PAT und im Kapitel 3.3 der TAK eingehend charakterisiert, wobei im Kapitel 3.3.5 die wesentlichen Unterschiede zwischen PAT und TAK beschrieben werden.

3.1 Die Neue Institutionenökonomik als Teilgebiet der Ökonomik

*“The time has surely gone in which economists could analyze in great detail two individuals exchanging nuts for berries on the edge of the forest and then feel that their analysis of the process of exchange was complete ...”*²⁶

Einen wichtigen Beitrag zur größeren Realitätsnähe der Ökonomik hat die NIÖ geleistet. Oliver E. Williamson, der 2009 den Nobelpreis für Wirtschaft erhielt, bezeichnete die NIÖ als einen „kochenden Kessel von Ideen“.²⁷ Die NIÖ stellt sowohl eine Weiterentwicklung als auch eine Ergänzung der Neoklassik dar, wobei unter Weiterentwicklung zu verstehen ist, dass sie sich von sehr restriktiven, teilweise sogar unangemessenen Annahmen der Neoklassik abwandte.²⁸

Die NIÖ war anfangs eine Teildisziplin der Volkswirtschaftslehre. Sie dehnte sich aber rasch auf andere Bereiche aus. Die NIÖ zählt in vielen betriebswirtschaftlichen Ausbildungen zum Standardrepertoire. Besonders bei verhaltensorientierten betriebswirtschaftlichen Analysen kommt die NIÖ häufig zur Anwendung. Zudem gibt es starke Tendenzen, verhaltensorientierte Analysen auf der Basis der NIÖ auch auf nicht-ökonomische Phänomene (bspw. Ehe, Religion) und somit auf benachbarte geisteswissenschaftliche Disziplinen (bspw. die Politikwissenschaften und die Soziologie) auszudehnen.²⁹

²⁶ Coase, R., Nobel lecture 1991, zitiert nach Persson, T. (1997), S. 18.

²⁷ Vgl.: Williamson, O. E. (2000), S. 610.

²⁸ Siehe hierzu Kapitel 3.1.4.

²⁹ Vgl.: Siemoneit, O. (2010), S. 175 f.

3.1.1 Institutionen als Gegenstand von wissenschaftlichen Analysen

Für die klassischen Soziologen *M. Weber*, *E. Durkheim*, *W. Sombart*, *T. B. Veblen* u.a. war es selbstverständlich, Institutionen in die sozialwissenschaftliche Forschung mit einzubeziehen. Soziale, gesellschaftliche und wirtschaftliche Phänomene wurden durchgängig auf einer institutionentheoretischen Basis analysiert.³⁰ *T. B. Veblen* gilt als Begründer des ‚*Institutionalismus*‘, der als amerikanischer Beitrag der Wirtschaftstheorie des frühen zwanzigsten Jahrhunderts angesehen wird. Mit seinem Werk ‚*Theory of the Leisure Class*‘ (1899), das in erster Linie eine scharfe und teilweise sehr belustigende Kritik an den damaligen Sitten und Gebräuchen war, legte er den Grundstein für diese Denkrichtung.³¹ Eine klare Trennung zwischen Soziologie und Ökonomik bestand damals jedoch nicht. *J. R. Commons* entwickelte einen pragmatischeren Ansatz. Seine Institutionen umfassen die Familie, die Unternehmung, die Gewerkschaft und den Staat. Diese Institutionen treten wie eigenständige Akteure auf und verfolgen ihre eigenen Interessen, was dazu führt, dass kein stabiler Gleichgewichtszustand herausgebildet werden kann.³²

Diese disziplinübergreifende theoretische Ausrichtung an den Institutionen ging in beiden Disziplinen - aber besonders in der Ökonomik mit der Herausbildung der reinen Ökonomik - verloren. Lange Zeit verwies die Ökonomik die Institutionen in den Datenkranz ökonomischer Modelle. Dies war besonders in der Phase ausgeprägt, als die neoklassische Preistheorie, die noch immer eine wichtige Basis der Volkswirtschaftslehre darstellt, die vorherrschende Theorie der Wirtschaftswissenschaften war.³³

Das Verhältnis zwischen Soziologie und Ökonomik war über eine lange Zeit von gegenseitiger Abgrenzung gekennzeichnet. Dabei handelt es sich bei der Abgrenzung nicht um eine rein sachliche Trennung, sondern um die Überzeugung, jede Disziplin hätte ihren eigenen Zuständigkeitsbereich, der mit den jeweils disziplineigenen Theorien und Instrumenten wissenschaftlich untersucht wird. Auf Seiten der Soziologie können besonders *Durkheim* und *Parsons* genannt werden, die für diese Differenzierung eintraten.³⁴ Letzterer proklamierte Institutionen als Untersuchungsobjekt der Soziologie und formulierte eine eindeutige Abgrenzung der Soziologie von der Psychologie und von den Wirtschaftswissenschaften.³⁵

³⁰ Hierzu ausführlich Schüle, J. A. (1987).

³¹ Schmolders, G. (1988b), S. 439 f.

³² Ebenda S. 440.

³³ Bode, O. F. (1999), S. 60. Vanberg, V. (1983), S. 50 f.

³⁴ Ebenda.

³⁵ Parsons, T. (1964), S. 61 f.

Sowohl von Seiten der Soziologie als auch von Seiten der Ökonomik gibt es jedoch Tendenzen,

1. die Institutionen wieder verstärkt in die theoretische Analysen mit einzubeziehen und
2. sich der jeweils anderen theoretischen Disziplin hinzuwenden bzw. disziplinübergreifende theoretische Ansätze zu entwickeln.

So ging von G. C. Homans die Idee einer austausch- und verhaltensbezogenen Soziologie aus, die eine Integration ökonomischer Aspekte in die Soziologie darstellt.³⁶ Im deutschsprachigen Raum ist die rationale Sozialtheorie sehr eng mit der Ökonomik verzahnt und wird verstärkt zur Erklärung sozialer Institutionen genutzt.³⁷

In der Ökonomik stellten vor allem die Property-Rights-Theorie (PRT), der TAK und die PAT - diese drei theoretischen Ansätze werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit zur NIÖ zusammengefasst - sowie die Neue Politische Ökonomik³⁸ (NPÖ) Entwicklungen dar, die Institutionen wieder in wirtschaftswissenschaftliche Analysen zu integrieren.³⁹ Zudem dehnen Ökonomen seit einiger Zeit ihr Untersuchungsfeld immer weiter aus, indem sie die Analysemethoden der Ökonomik auf andere wissenschaftliche Gebiete - insbesondere auf dem Gebiet der Soziologie - anwenden. Ein Vorreiter war hier G. S. Becker mit seinem Werk *„The Economic Approach to Human Behavior“*, worin er bspw. ökonomisches Verhalten in der Ehe thematisierte. 1992 erhielt er

*„... for having extended the domain of microeconomic analysis to a wide range of human behavior and interaction, including nonmarket behavior ...“*⁴⁰

den Nobelpreis für Wirtschaft.⁴¹

Trotz aller Annäherungen gibt es doch noch gegenseitige Vorbehalte. Besonders von Seiten der Soziologie wird die Anwendung ökonomischer Kosten-Nutzen-Analysen im sozialen Bereich als sehr kritisch angesehen. Soziologen fühlen sich von den Ökonomen bedrängt und werfen ihnen Hegemonialstreben vor und sprechen vom *„ökonomischen Imperialismus“*.⁴²

³⁶ Hierzu ausführlich Homans, G. C. (1972).

³⁷ Maurer, A. & Schmid, M. (2002), S. 9 f.

³⁸ = Public Choice.

³⁹ Vanberg, V. (1983), S. 52.

⁴⁰ Kungl. Vetenskapsakademien. (1992).

⁴¹ Vgl.: Ebenda.

⁴² Hierzu ausführlich Hirshleifer, T. (1985).

3.1.2 Begriff und Wesen von Institutionen

Der Institutionenbegriff ist sowohl im Alltagsgebrauch als auch in der Wissenschaft uneinheitlich und weist somit Unschärfen auf. Auf das definitorische Problem des Begriffs ‚*Institution*‘ wird in beinahe jeder Einführung zur Institutionentheorie hingewiesen.⁴³ Im Alltagsgebrauch wird die Institution oft mit der Organisation gleichgesetzt. Dabei ist die Organisation nur eine besondere Form der Institution.⁴⁴ In den Wissenschaften werden die beiden folgenden Definitionsansätze häufig verwendet:⁴⁵

1. Eine Institution kann als Regel eines Spiels definiert werden.
2. Eine Institution kann als Ergebnis eines Spiels definiert werden.

D. C. North bezeichnet Institutionen als Spielregeln, die den Handlungsrahmen der teilnehmenden Akteure aufspannen und begrenzen:

*„Institutions are the rules of the game in a society or, more formally, are the humanly devised constraints that human interaction. ... In the jargon of the economist, institutions define and limit the set of choices on individuals.“*⁴⁶

Die begriffliche Abgrenzung von A. R. Schotter kann dem zweiten Ansatz zugerechnet werden.⁴⁷ Er sieht Institutionen als eine Regelmäßigkeit im menschlichen Verhalten. Dieses Verhalten wird von allen Mitgliedern einer Gesellschaft akzeptiert und vorausgesetzt. Es kann selbstdurchsetzend sein oder auch von einer Autorität durchgesetzt werden.⁴⁸

Auch das Wörterbuch der Soziologie hält sich bewusst vage, ergänzt die unscharfe Definition aber mit einer Aufzählung von Beispielen.

„Institutionen nennen wir die jeweils kulturell geltenden, einen Sinnzusammenhang bildende, durch Sitte und Recht öffentlich garantierte Ordnungsgestalt, in der sich das Zusammenleben von Menschen darbietet. Der Anwendungsbereich des Terminus Institution ist freilich schwankend, es fallen darunter Gestalten mit unübersehbarem Kleingruppenhintergrund (wie z. B. Ehe und Familie), andererseits auch ‚große‘ z. T. hochkomplexe Systeme: Vertrags- und Verwaltungsformen, Phänomene wie Gastrecht, Asyl, Schuld-

⁴³ Gimmler, A. (1998), S. 23.

⁴⁴ Hayek, F. A. v. (1969), S. 34.

⁴⁵ In der Literatur gibt es noch einen dritten Ansatz. Masahiko Aoki beschreibt die beiden genannten Ansätze und macht noch einen weiteren Vorschlag. Er sieht noch die Möglichkeit, Institutionen auch als Spieler zu sehen. Die Ableitung dazu und die Abgrenzung zu den anderen Ansätzen in: Aoki, M. (2001), S. 4 – 9.

⁴⁶ North, D. C. (1990), S. 3 f.

⁴⁷ Schotter A. R. (2008), S. 11.

⁴⁸ Die Sichtweise Schotters ähnelt stark Webers Ausführungen über sog. ‚*Regelmäßigkeiten*‘.

knechtschaft, Sklaverei, Feudalismus, Herrschaftsformen (u.a. Bürokratie), Marktformen, die ‚Stadt‘ u.a.m. Auch die Abgrenzung gegen den Brauch kann fraglich sein.“⁴⁹

Institutionen schaffen Ordnung im Bereich des Sozialen bzw. im Bereich der menschlichen Interaktion. Handeln, das sich an Institutionen ausrichtet, ist weder zufällig noch beliebig. Somit reduzieren Institutionen die Unsicherheit.⁵⁰ Nach *Weber* gibt es bei sozialem Handeln auftretende Regelmäßigkeiten, die er zunächst als Brauch, Sitte und Interessenlage definiert. Als Brauch sind überlieferte Verhaltensformen zu verstehen, die nicht mehr mit besonderen Informations- und Entscheidungshandlungen verbunden sind.⁵¹ Sie kommen immer wieder in bestimmten Lebenssituationen zum Vorschein, oft dann, wenn es um zwischenmenschliche Kontaktaufnahme geht, wie z. B. Begrüßungsformen. Bräuche entstehen nur durch tatsächliche Übung.⁵²

Überlieferte und eingelebte Normen bezeichnet *M. Weber* als Sitte. Sie verlangen von handelnden Personen in gleichen Situationen vorbestimmte Handlungsweisen, die dann von anderen erwartet werden. Sitten sind nichts anderes als eingelebte Bräuche. Sie haben in ihrem jeweiligen Verbreitungsgebiet schon lange Bestand.⁵³

Personen können ihr soziales Handeln auch an subjektiven Interessen ausrichten. Durch diese Zweckrationalität kann in wiederkehrenden Situationen eine Routine entstehen. Eine solche interessenbedingte Orientierung ist in der Wirtschaft recht häufig zu beobachten, wenn z. B. ein Reifenhändler regelmäßig zu den Terminen des Reifenwechsels für seine Produkte wirbt. Während die o. g. Sitten und Gebräuche Institutionen als Regeln eines Spiels darstellen, ist das beschriebene routinierte Vorgehen eines Reifenhändlers gegenüber seinen Kunden als Ergebnis eines Spiels anzusehen.

Institutionen im Sinne von Regeln können immer in zwei grundsätzlich verschiedenen Formen auftreten. Es kann sich um Verbote oder um Gebote handeln.⁵⁴

Institutionen können selbst entstehen - quasi als Automatismen aus dem Spiel heraus - oder sie können auch bewusst geschaffen und gestaltet sein. Allerdings bedarf es zur Durchsetzung von Verboten und Geboten auch immer Vorkehrungen. Regelsysteme sind nur dann funktionsfähig und sind in der Lage Unsicherheiten zu reduzieren, wenn sie befolgt wer-

⁴⁹ Bernsdorf, W. (1972), S. 371 f.

⁵⁰ Göbel, E. (2002), S. 1.

⁵¹ Hillmann, K.-H. (1994), S. 115.

⁵² Weber, M. (1980), S. 15

⁵³ Ebenda.

⁵⁴ Voigt, S. (2002), S. 35.

den. Die Gründe, die dazu führen, Verbote und Gebote zu achten, können sehr unterschiedlich sein:⁵⁵

- Angst vor Strafe,
- Wunsch nach Belohnung,
- Erreichung von Zielen,
- Konformismus,
- Gewohnheit,
- Emotionale Bindung an den Regelgeber,
- Anerkennung der Legitimität eines Regelgebers und
- Einsicht in die Gültigkeit.

Wie schon erwähnt, stellt eine Organisation nur eine besondere Form von Institutionen dar. Eine Organisation kann somit folgendermaßen definiert werden:

„Eine Organisation ist ein von seinen Gestaltern bewusst geschaffenes, begrenztes, zweckgerichtetes Handlungssystem, mit einer Menge von Aktionsregeln, die den Mitgliedern vorschreiben, wie sie zu handeln haben und einer Menge von Durchsetzungsregeln, um sie zu motivieren, gemäß dem Aktionsregeln zu handeln.“⁵⁶

Als letztes Merkmalskriterium von Institutionen soll hier die Durchsetzungsart angeführt werden. Hierbei kann zwischen einer rein privaten und einer staatlichen Durchsetzung unterschieden werden. S.Voigt schlägt vor, Institutionen in fünf Kategorien einzuteilen:

Tabelle 2: Typen interner und externer Institutionen

Regel	Überwachungsart	Institutionenkategorie ⁵⁷	Beispiel
Konventionen	Selbstüberwachung	intern: Typ 1	grammatikalische Regeln der Sprache
ethische Regeln	imperative Selbstbindung	intern: Typ 2	Dekalog, kategorischer Imperativ
Sitten	Spontane Überwachung durch andere Akteure	intern: Typ 3	gesellschaftliche Umgangsformen
formelle private Regeln	Geplante Überwachung durch andere Akteure	intern: Typ 4	selbstgeschaffenes Recht der Wirtschaft (Vertrag)
Regel positiven Rechts	organisierte staatliche Überwachung	extern	Privat- und Strafrecht

Voigt, S. (2002), S. 39

⁵⁵ Göbel, E. (2002), S. 8 ff.

⁵⁶ Richter, R. & Furubotn, E. (2010), S. 8.

⁵⁷ Institutionen, deren Durchsetzung ohne Rückgriff auf den Staat erfolgt, bezeichnet Voigt als interne Institutionen. Demzufolge erfolgt staatliche Durchsetzung bei externen Institutionen.

3.1.3 Funktionen von Institutionen

Institutionen übernehmen vielerlei Funktionen innerhalb von menschlichen Interaktionen. Dabei kann die Frage, wieso Institutionen existieren, auf zwei Weisen interpretiert werden. Die erste Interpretation dieser Frage bezieht sich auf die *causa efficiens* von Institutionen. Hier wird nach der Ursache gesucht, weshalb Institutionen entstehen bzw. geschaffen werden. Die o. g. Frage kann aber auch als Frage nach der *causa finalis* verstanden werden, dies wäre die Frage nach dem Nutzen von Institutionen.⁵⁸

Im Folgenden werden kurz die verschiedenen Entstehungsgründe von Institutionen dargestellt.⁵⁹

- **Ordnungsfunktion.** Durch Institutionen wird die Vielzahl von Handlungsalternativen verkleinert. Wird Komplexität als die Fähigkeit definiert, in einem bestimmten Zeitraum eine große Anzahl von Zuständen einzunehmen, so geht Komplexität immer auch mit Unsicherheit einher. Institutionen verringern die Unsicherheit und führen damit zu einer Komplexitätsreduktion des jeweiligen Systems.
- **Entlastungsfunktion.** Die Entlastungsfunktion wirkt sich in verschiedener Hinsicht aus. Zunächst wird der Entscheider entlastet, da er sich durch Institutionen nur zwischen einer begrenzteren Anzahl von Handlungsalternativen entscheiden muss. Aber auch die Personen, die von den Entscheidungen betroffen werden, werden entlastet, da sie bspw. für eine geringere Anzahl von Eventualitäten Vorkehrungen treffen müssen.
- **Motivationsfunktion.** Die Motivationsfunktion lenkt das Verhalten von Einzelnen in die gewünschte Richtung. Dies kann durch positive Anreize (Lob, Belohnung, gute Note für einen Bericht) geschehen, aber auch durch negative Anreize (Tadel, Strafen, schlechte Note für einen Bericht) bewirkt werden. Sowohl die Eintrittswahrscheinlichkeit von Konsequenzen als auch die Stärke der Anreize wirkt sich auf die Motivation aus, wobei die Eintrittswahrscheinlichkeit von verschiedenen Personen unterschiedlich eingeschätzt wird. Auch die jeweilige Anreizwirkung weicht bei unterschiedlichen Personen voneinander ab. Generell kann aber gesagt werden, dass Konsequenzen mit sinkender Eintrittswahrscheinlichkeit und sinkendem Anreizpotential ihre Wirkung immer weiter verlieren.

⁵⁸ Göbel, E. (2002), S. 5 f.

⁵⁹ Die nun folgende Auflistung lehnt sich an bei Göbel, E. (2002), S. 6 ff.

- **Koordinationsfunktion.** Da die Beteiligten wissen, welche Alternativen sie haben und wie sie sich zu verhalten haben bzw. wie sie zu reagieren haben, helfen Institutionen dabei, menschliche Interaktionen aufeinander abzustimmen.
- **Kohäsionsfunktion.** Institutionen schaffen ein Zusammengehörigkeitsgefühl. Allerdings wirken sie gegenüber Outsidern, die die Institutionen nicht kennen oder sich bewusst nicht nach ihnen richten, auch abgrenzend.
- **Wertmaßstabsfunktion.** Institutionen liefern ein Bewertungs- und Beurteilungssystem. Damit kann klar definiert werden, was erwünscht oder unerwünscht ist. Sie liefern zudem eine Legitimationsbasis für Bestrafungsmaße.
- **Spezielle Funktionen.** Da Institutionen aus verschiedensten Gründen entstehen oder geschaffen werden, liegen Funktionen vor, die in der Ausgangsproblematik, die zur Ausbildung bzw. Bildung von Institutionen geführt hat, begründet sind.

3.1.4 Neue Institutionenökonomik, Neoklassik und Institutionenökonomik

Im Fokus der neoklassisch geprägten Ökonomik stehen Entscheidungen, die unter Knappheit erfolgen, wobei angenommen wird, dass die Akteure rational handeln und danach streben, ihren Nutzen zu maximieren oder zumindest ein akzeptables Nutzenniveau zu erreichen. Die Präferenzen der Akteure werden als konstant angesehen, während die Restriktionen, die den Ereignisraum möglicher Handlungen bestimmen, verändert werden können.⁶⁰

Die Methodik der Ökonomik ist der sog. methodologische Individualismus. Er besagt, dass lediglich Individuen handeln, Kollektive handeln demgegenüber nicht. Ergebnisse auf Kollektivebene resultieren demnach immer aus Interaktionen von Individuen.⁶¹

Die Regeln, unter denen Individuen handeln, werden in der Neoklassik als gegeben angesehen und dem sog. Datenkranz zugewiesen. Die NIÖ stellt diese Regeln in den Mittelpunkt der Betrachtungen und endogenisiert diese somit. Eine der Kernaussagen der Neuen Institutionen Ökonomik ist daher: „*institutions matter*“.⁶²

Die Entstehung der NIÖ ist eng mit dem Aufsatz ‚*The Nature of the Firm*‘ von R. Coase aus dem Jahre 1937 verbunden. Ausgangspunkt der Überlegungen von R. Coase war die Tatsache, dass die damals vorherrschende neoklassische Preistheorie zwar von der Überlegenheit einer dezentralen Koordination ausging, Unternehmen aber zentral geleitet werden.

⁶⁰ Voigt, S. (2002), S. 26 f.

⁶¹ Ebenda, S. 27.

⁶² Richter, R. & Furubotn, E. (2010), S. 1.

Auch findet innerhalb der Unternehmen keine marktliche Koordination statt. Die unsichtbare Hand, die auf dem Markt die Aktionen lenkt, wird im Unternehmen durch explizite Anweisungen von Seiten der Eigentümer bzw. von Seiten des Managements ersetzt. Den Grund für die Abweichung vom neoklassischen Ideal der Marktkoordination sah Coase in den Kosten der Marktbenutzung.⁶³

*„The main reason why it is profitable to establish a firm would seem to be that there is a cost of using the price mechanism. [...] A firm tends to expand until the costs of organizing an extra transaction within the firm become equal the costs of carrying out the same transaction by means of an exchange in the open market or the costs of organizing in another firm.“*⁶⁴

Ohne den Begriff ‚Transaktionskosten‘ zu verwenden, wurde er so zum Vater des sog. ‚Transaktionskostenansatzes‘. Der Begriff ‚Transaktionskosten‘ geht auf K. J. Arrow zurück, der ihn erstmals 1969 verwandt. Er definierte Transaktionskosten als *„cost of running the economic system“*.⁶⁵

Der Transaktionskostenansatz bildet zusammen mit der Property-Rights-Theorie und der Prinzipal-Agent-Theorie die NIÖ. Die Bezeichnung ‚Neue Institutionenökonomik‘ wurde erst 1975 von O. E. Williamson geprägt.⁶⁶

Wie schon erwähnt liegt der Sinn von Institutionen darin, Ordnung zu schaffen und Unsicherheiten bei Interaktionen von Individuen abzubauen. Hier zeigt sich ein bedeutender Unterschied zur neoklassisch geprägten Ökonomik. Die NIÖ verwirft die Annahme der vollkommenen Transparenz. Dies hat zur Folge, dass in den Modellen der NIÖ das rationale Verhalten eines homo oeconomicus durch ein Verhalten ersetzt werden muss, welches auf einer beschränkten Rationalität basiert.

In der NIÖ wird das Modell des homo oeconomicus also verworfen oder zumindest erweitert. Komplexe NIÖ-Analysen wenden sich dem RREEMM-Modell zu. Die Bezeichnung ‚RREEMM‘ ist ein Akronym und steht für

Resourceful, Restricted, Expecting, Evaluating Maximizing Man.⁶⁷

Der Grund für die Ablehnung bzw. Modifikation der alten homo-oeconomicus-Modelle liegt in der Vielzahl der Einschränkungen und Prämissen begründet. Homo-oeconomicus-

⁶³ Erlei, M.; Leschke, M.; Sauerland, D. (2007), S. 41.

⁶⁴ Coase, R. (1937): S. 390 ff.

⁶⁵ Vgl.: Arrow, K. J. (1969), S. 48.

⁶⁶ Vgl.: Williamson, O. E. (1975), S. 1.

⁶⁷ Vgl.: Jäger, W. & Weinzierl, U. (2007), S. 109.

Modelle besitzen eine einfache, aber sehr präzise Selektionsregel: die Nutzenmaximierung. Die Ergebnisse von homo-oeconomicus-Modellen sind somit in der Regel eindeutig, ihre Relevanz zur Erklärung realer Phänomene ist aber stark eingeschränkt.⁶⁸

Auch der homo sociologicus nach R. Dahrendorf wird als nicht tauglich erachtet. Dieser wird verworfen, weil den homo-sociologicus-Modellen eine eindeutige Selektionsregel fehlt. Da es hier keine hinreichend explizite oder gar präzise Selektionsregel gibt, kann nicht erklärt werden, wieso es unter bestimmten Voraussetzungen zu bestimmten Handlungen der Individuen gekommen ist. Es fehlt der wissenschaftliche Erklärungsgehalt.⁶⁹

Die Abkehr von der vollkommenen Transparenz ermöglicht der NIÖ zu analysieren, wie Individuen, die nach Nutzenmaximierung streben, agieren, wenn ihre Handlungen von anderen Akteuren nicht erkannt werden können. Wichtige Aspekte, die hier eine Rolle spielen, sind: symmetrische aber unvollkommene Informationen, asymmetrische Informationen, strategisches Verhalten unter Unsicherheit und sog. ‚*moral mazard*‘.^{70 71}

Die Bezeichnung ‚*Neue Institutionenökonomik*‘ lässt schon vermuten, dass es auch eine ältere Form der Institutionenökonomik geben müsse. Für Klassiker der Ökonomik, wie bspw. Adam Smith, war es selbstverständlich, Institutionen, wie gesetzliche Bestimmungen oder ein gesellschaftlich-moralischer Konsens, in ökonomische Analysen zu integrieren. Dies änderte sich mit dem Siegeszug der Neoklassischen Preistheorie. In den mathematisch korrekten, aber stark vereinfachten Modellen der Neoklassischen Preistheorie, wurden Institutionen in den Datenkranz der Prämissen verbannt. Somit finden diese Analysen in einer quasi institutionsfreien Welt statt.⁷²

Viele Ökonomen kritisierten diese Abwendung von den Institutionen und die Reduktion von menschlichem Verhalten auf mathematische Formeln. Ausgangspunkt dieser Gegenbewegung, die weiterhin Institutionen beachtete, war die sog. ‚*Historische Schule*‘ in Deutschland. Ihr wichtigster Vertreter war G. von Schmoller.⁷³ J. G. Schumpeter würdigte mit folgenden Worten die historische Leistung G. von Schmollers:

⁶⁸ Vgl.: Ebenda; Esser, H. (1999), S. 76.

⁶⁹ Vgl.: Jäger, W. & Weinzierl, U. (2007), S. 109; Esser, H. (1999), S. 77.

⁷⁰ Der Begriff ‚*moral mazard*‘ (moralisches Wagnis) stammt ursprünglich aus der Versicherungstheorie. Er beschrieb das Phänomen, dass Akteure sich nicht effizient verhalten, da sie einen Teil oder alle Konsequenzen ihres Handelns auf andere abwälzen können: - Versicherte verhalten sich risikofreudiger als Unversicherte - Manager gehen Risiken ein, die sie privat nicht eingehen würden.

⁷¹ Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 100.

⁷² Vgl.: Ebenda, S. 48 f.

⁷³ Vgl.: Schmolders, G. (1988a), S. 72.

„Mit einer Minimalbelastung an Apriori an das Material herantreten, damit Zusammenhänge zu erfassen suchen, dabei das Apriori für die Zukunft vermehren und neue Auffassungsweisen erarbeiten, die weiterem Material gegenüber als (provisorisch) vorhandenes Rüstzeug dienen und so weiter in steter Wechselwirkung zwischen Material und gedanklicher Verarbeitung. Daß dieses Programm einmal als Spezifikum einer besonderen Schule betrachtet werden konnte, kennzeichnet die Aufgabe, die er vorfand; daß es das heute nicht mehr ist, seinen Erfolg.“⁷⁴

Die Historische Schule beeinflusste maßgeblich die sog. ‚Freiburger Schule‘ um Walter Eucken und den sog. ‚amerikanischen Institutionalismus‘, der oft einfach als ‚Institutionalismus‘ bezeichnet wird. Mit dem Institutionalismus verbinden sich insbesondere die Namen T. B. Veblen, der als Begründer dieser Schule gilt, J. R. Commons, I. M. Clark und R. T. Tugwell.⁷⁵

Die genannten Vertreter des Institutionalismus, der Freiburger Schule und der Historischen Schule werden zusammen mit F. A. von Hajek, dem wohl wichtigsten Mitglied der ‚Österreichischen Schule‘, der alten Institutionenökonomik zugerechnet. Gemein ist ihnen, dass sie sich Fragestellungen zuwandten, die von den Modellen der Neoklassischen Preistheorie nicht behandelt wurden bzw. nicht erfasst werden konnten.⁷⁶ Auffallend hierbei ist, dass sehr viele Wissenschaftler aus dem deutschsprachigen Raum dieser theoretischen Denkrichtung zugerechnet werden, während die Neoklassische Preistheorie doch sehr stark von US-amerikanischen Wissenschaftlern dominiert wird.

Die NIÖ ist kein direkter Nachfolger der alten Institutionenökonomik. Sie weist auch einen stärkeren Bezug zur Neoklassik auf als die alte Institutionenökonomik. Zwar erkennt sie die Bedeutung von Institutionen, allerdings bedient sie sich wie die Neoklassik der Modellbildung und basiert ebenfalls auf dem methodologischen Individualismus. Die beschriebene Vorgehensweise der Historischen Schule wird abgelehnt. Somit ist der Abstraktionsgrad in der NIÖ wesentlich größer als in der alten Institutionenökonomik. Einige normative Modelle der NIÖ, die den homo oeconomicus kaum bzw. nur graduell angepasst haben, gehen in ihrer Abstraktion ähnlich weit wie die Neoklassik.⁷⁷

Die Neoklassik erkaufte ihre exakte deduktiv-nomologische Vorgehensweise in ihren mathematischen Modellen durch Prämissen, die von bedeutenden realen Problemen und

⁷⁴ Schumpeter, J. G. (1926), S. 381 f.

⁷⁵ Vgl.: Schmolders, G. (1988a), S. 72 und Schmolders, G. (1988b), S. 439.

⁷⁶ Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 48 f.

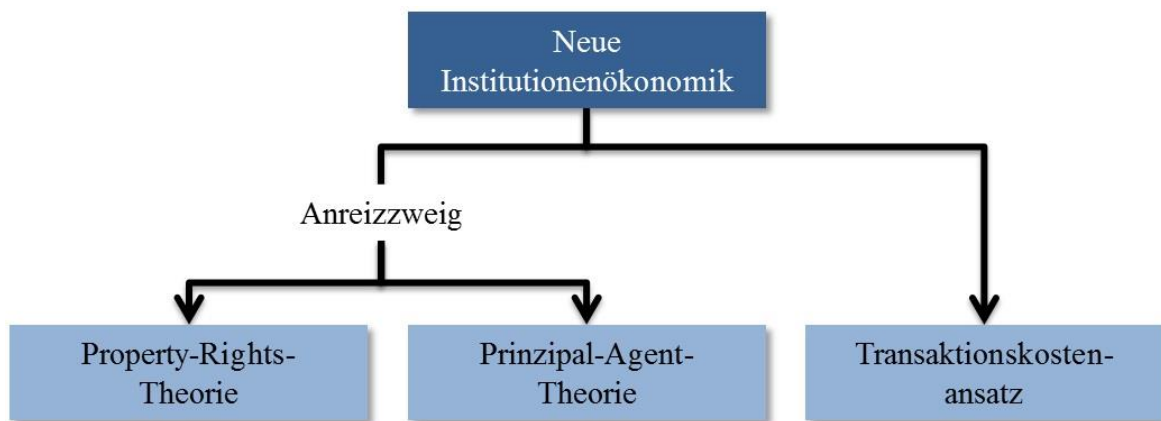
⁷⁷ Vgl.: Ebenda, S. 49.

Phänomenen abstrahieren. Die Denkmodelle werden dadurch leichter zu handhaben und vermögen trotz aller Kritik sehr viele wichtige Erkenntnisse über wirtschaftliches Handeln aufzuzeigen. Allerdings kreieren modelltheoretische Vereinfachungen immer auch Diskrepanzen zur Realität. Die NIÖ vermag einen Teil dieser Diskrepanzen zu schließen. Sie kann somit als Ergänzung zur Neoklassik angesehen werden.⁷⁸

3.1.5 Teilgebiete der Neuen Institutionenökonomik

Wie im vorangegangenen Kapitel dargestellt, befasst sich die NIÖ als Teilgebiet der Ökonomik mit Austauschbeziehungen zwischen Parteien. Mit den Austauschbeziehungen gehen Tausch und Teilung von Verfügungsrechten einher. Dies führt wiederum zu Koordinationsproblemen zwischen den beteiligten Parteien, sowie aufgrund von Informations- und Zielasymmetrien zu Motivationsproblemen.⁷⁹

Abbildung 4: Die Neue Institutionenökonomik und ihre Teilgebiete



Darstellung in Anlehnung: Perridon, L., Steiner, M., Rathgeber, A. (2012), S. 570.

Dies gilt für alle drei Ansätze der NIÖ, also für die Property-Rights-Theorie (PRT), die Prinzipal-Agent-Theorie (PAT) und den Transaktionskostenansatz (TAK). Da bei allen drei Ansätzen Tausch und Übertragung von Verfügungsrechten betrachtet werden, werden sie manchmal auch zur Verfügungsrechttheorie, also der PRT, zusammengefasst.⁸⁰ Als ökonomische Ansätze beinhalten sie aber auch Entscheidungen, die unter Knappheit getroffen werden müssen. Die Akteure führen dabei Kosten-Nutzen-Analysen durch, um zwischen alternativen Möglichkeiten zu wählen. Rückt dieser Aspekt stärker in den Fokus, könnten die PRT und die PAT auch der TAK zugerechnet werden, wie dies bspw. M. Er-

⁷⁸ Vgl.: Erlei, M.; Leschke, M.; Sauerland, D. (2007), S. 49 f.

⁷⁹ Vgl.: Perridon, L., Steiner, M., Rathgeber, A. (2012), S. 570 und Göbel, E. (2002), S. 64 f.

⁸⁰ Vgl.: Ebenda.

lei, M. Leschke, M. und D. Sauerland tun.⁸¹ In der Regel werden PRT, PAT und TAK aber als eigenständige Ansätze mit jeweils eigenem Fokus gesehen, wobei zwischen dem TAK und dem Anreizzweig unterschieden wird. Grundsätzlich sind die drei Ansätze miteinander kompatibel und es gibt auch inhaltliche Überschneidungen.⁸²

Der Anreizzweig untersucht die Auswirkungen, die sich aus der Trennung von Eigentum und Entscheidungsbefugnis ergeben. Die PRT konzentriert sich hierbei auf die Anreize, die aus der Ausgestaltung von Verfügungsrechten resultieren. Sie geht davon aus, dass sich die Ausgestaltung von Rechten auf die Motivation und das Verhalten der Wirtschaftssubjekte auswirkt. Letztlich kann eine für die Wirtschaftssubjekte demotivierende Setzung der Verfügungsrechte für eine ganze Volkswirtschaft schädlich sein.⁸³ Solch schädliche Aspekte lassen sich bspw. in sozialistischen und kommunistischen Wirtschaftsordnungen, aber auch in der staatlichen Bürokratie in westlichen Demokratien beobachten.

Die Verfügungsrechte werden in vier Kategorien unterteilt:⁸⁴

1. Rechte, die die Nutzung eines Gutes betreffen. (usus)
2. Rechte, Form und Substanz eines Gutes zu verändern. (abusus)
3. Rechte, sich die aus dem Gut zu ziehende Gewinne anzueignen. (usus fructus)⁸⁵
4. Rechte, das Gut ganz oder teilweise zu übertragen bzw. zu veräußern. (ius abutendi)

Der zweite Teil des Absatzzweigs der NIÖ, die PAT, stellt einen Kern dieser Arbeit dar und wird im nächsten Kapitel ausführlicher behandelt.

Der TAK vergleicht die Kosten bei unterschiedlichen Formen der Internalisierung innerhalb von Austauschbeziehungen. Dabei stehen sich die beiden Pole marktliche Koordination und hierarchische Koordination gegenüber, wobei es zwischen diesen beiden Extremen hybride Lösungen gibt.⁸⁶ Auch der TAK bildet einen Fokus dieser Arbeit und wird nach der PAT näher beschrieben.

⁸¹ Vgl.: Erlei, M.; Leschke, M.; Sauerland, D. (2007), S. 69 ff und Göbel, E. (2002), S. 132.

⁸² Vgl.: Perridon, L., Steiner, M., Rathgeber, A. (2012), S. 570 und Göbel, E. (2002), S. 64 f.

⁸³ Vgl.: Vgl.: Perridon, L., Steiner, M., Rathgeber, A. (2012), S. 570, Göbel, E. (2002), S. 64 f. und Rogall, H. (2006), S. 86.

⁸⁴ Vgl.: Baßeler, U., Heinrich, J., Utecht, B. (2010). E. Göbel und einige andere Autoren führen noch eine fünfte Kategorie ein. In diesem Fall wird die Kategorie „... andere von der Nutzung auszuschließen“ von der ersten Kategorie abgespalten. Siehe hierzu: Göbel, E. (2002), S. 65.

⁸⁵ Zu usus fructus zählen neben Gewinne auch Verluste. Zudem haftet der Eigentümer, wenn durch sein Eigentum andere geschädigt werden. Daher enthält usus fructus auch bittere Früchte, die innerhalb einer Marktwirtschaft für einen effizienten Ressourceneinsatz aber sehr bedeutend sind.

⁸⁶ Vgl.: Perridon, L., Steiner, M., Rathgeber, A. (2012), S. 570.

3.2 Die Prinzipal-Agent-Theorie

Nachdem die NIÖ näher charakterisiert wurde, wird in diesem Kapitel die PAT näher beleuchtet.

3.2.1 Methodologische Charakterisierung

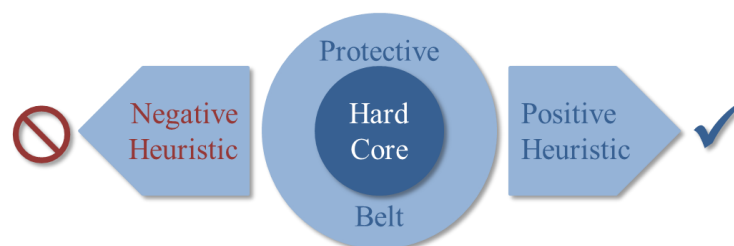
Die folgende Beschreibung lehnt sich an die Systematik von *I. Lakatos* an. *Lakatos*, der im ostungarischen Debrecen geboren wurde, emigrierte Ende der 1950er Jahre des letzten Jahrhunderts nach London, wo er *K. R. Popper* begegnete und dessen Schüler wurde.⁸⁷

Lakatos geht davon aus, dass nicht alle Theorien einer wissenschaftlichen Disziplin gleichwertig sind. Manche Theorien und Aussagen sind zentrale Bestandteile und charakterisieren ein Forschungsprogramm. Solche zentralen Aussagen eines Forschungsprogramms bilden den ‚harten Kern‘.⁸⁸

„All scientific research programmes may be characterized by their ‚hard core‘.“⁸⁹

Dieser harte Kern ist nicht antastbar. Er stellt die Basis des Forschungsprogramms dar und enthält einige sehr allgemeine Hypothesen.⁹⁰ *Lakatos* geht davon aus, dass Forschungsprogramme sich von dieser Basis weiterentwickeln bzw. dass sie einen evolutorischen Prozess durchlaufen.⁹¹ Somit umgibt nach einiger Zeit ein sog. ‚Schutzgürtel‘ in Form von unterstützenden Hypothesen den harten Kern.⁹² Ergänzt werden harter Kern und Schutzgürtel noch durch die positive und die negative Heuristik⁹³, sodass ein Forschungsprogramm letztlich aus vier Elementen besteht.

Abbildung 5: Die vier Elemente eines Forschungsprogramms



⁸⁷ Vgl.: Chalmers, A. F. (2007), S. 107. *Lakatos* war zwar Schüler und Anhänger *Poppers*, erkannte aber auch Schwächen in *Poppers* Argumentation. Dies gilt speziell für *Poppers* Falsifikationismus.

⁸⁸ Vgl.: Ebenda, S. 108.

⁸⁹ Lakatos, I. (1970), S. 191.

⁹⁰ Vgl.: Chalmers, A. F. (2007), S. 108.

⁹¹ Vgl.: Erlei, M.; Leschke, M.; Sauerland, D. (2007), S. 50 f.

⁹² Vgl.: Lakatos, I. (1970), S. 191.

⁹³ Der Begriff ‚Heuristik‘ leitet sich aus dem Griechischen ab. Heuristik steht für eine methodische Anweisung bzw. Anleitung zur Erkenntnisgewinnung. „Eine Heuristik ist eine Menge von Regeln oder Hinweisen zur Unterstützung von Entdeckungen bzw. Erfindungen.“ Chalmers, A. F. (2007), S. 109.

Negative und positive Heuristik geben vor, wie sich das Forschungsprogramm ausgehend vom harten Kern weiterentwickeln soll. Dabei führt die negative Heuristik auf, was einem Wissenschaftler untersagt ist. Die positive Heuristik legt fest, was ein Wissenschaftler tun soll.⁹⁴

„The programme consists of methodological rules: Some tell us what path of research to avoid (negative heuristic) and others what paths to pursue (positive heuristic)“⁹⁵

Die negative Heuristik umschreibt somit den harten Kern, der unangetastet bleibt. Schwieriger auszuformulieren ist die positive Heuristik. Letztlich gibt sie vor, wie der Schutzgürtel ausgebaut, ergänzt oder verändert werden soll.⁹⁶ Lakatos formulierte dies so:

„Die negative Heuristik spezifiziert den ‚harten Kern‘ des Programms, der, infolge der methodologischen Entscheidungen seiner Protagonisten, ‚unwiderlegbar‘ ist; die positive Heuristik besteht aus einer partiell artikulierten Reihe von Vorschlägen oder Hinweisen, wie man die ‚widerlegbaren Fassungen‘ des Forschungsprogramms verändern und entwickeln soll und wie der ‚widerlegbare‘ Schutzgürtel modifiziert und raffinierter gestaltet werden kann.“⁹⁷

Ist der harte Kern allgemein gehalten und ist nicht widerlegbar bzw. nicht falsifizierbar, so stellt der Schutzgürtel nicht nur eine Weiterentwicklung dar, vielmehr ist er auch viel spezieller formuliert, empirisch überprüfbar und somit auch falsifizierbar. Der Schutzgürtel wird zudem immer weiter modifiziert, um exaktere oder speziellere Aussagen treffen zu können, zudem sind Modifikationen notwendig. Modifikationen sind dann unabdingbar, wenn eine Hilfhypothese des Schutzgürtels durch eine empirische Überprüfung, bspw. in Form einer Beobachtung oder eines Experiments, falsifiziert wurden. Die Entwicklung des Forschungsprogramms beinhaltet dabei nicht alleine die Ausformulierung von unterstützenden Hypothesen. Sie impliziert auch die Kreierung geeigneter Methoden und Techniken zur Überprüfung des Schutzgürtels.⁹⁸

Wird nun die Methodik Lakatos auf die PAT übertragen, um diese zu charakterisieren, so können die vier Elemente wie folgt beschrieben werden:⁹⁹

⁹⁴ Vgl.: Chalmers, A. F. (2007), S. 109.

⁹⁵ Lakatos, I. (1970), S. 191.

⁹⁶ Vgl.: Chalmers, A. F. (2007), S. 109.

⁹⁷ Lakatos, I. (1974), S. 131.

⁹⁸ Vgl.: Chalmers, A. F. (2007), S. 109.

⁹⁹ Die nachfolgende Auflistung lehnt sich an methodologische Charakterisierung der Neuen Institutionenökonomik bei Erlei, M.; Leschke, M.; Sauerland, D. (2007), S. 51 ff. an.

1. Harter Kern

- a. **Individualprinzip:** Ein Individuum richtet seine Entscheidungen und Handlungsweisen an seinen Präferenzen aus. Dies geschieht unter Berücksichtigung bestimmter Restriktionen, bspw. unvollkommener Informationen und Unsicherheit.
- b. **Rationalprinzip:** Die Individuen führen Kosten-Nutzen-Analysen durch. Sie entscheiden beschränkt rational nach der Höhe des jeweiligen Nettonutzens.¹⁰⁰
- c. **Prinzip des methodologischen Individualismus:** Soziale Einheiten sind Einheiten, deren Agieren aber letztlich auf die Entscheidungen und Handlungen der involvierten Individuen zurückzuführen ist.

2. Schutzgürtel

- a. Knappheit zwingt zu ökonomischem Handeln und zum Tausch von Gütern und Dienstleistungen.
- b. Güter und Dienstleistungen stiften Nutzen, die jeweilige Nutzeneinschätzung ist subjektiv.
- c. Die Koordination des Tausches findet über den Markt oder über Hierarchien statt.
- d. Prinzipal und Agent haben jeweils eigene Präferenzen. Ihre Präferenzen sind zumindest kurzfristig konstant.
- e. Sowohl Prinzipal als auch Agent streben nach Nutzenmaximierung. Sie handeln dabei beschränkt rational.¹⁰¹
- f. Entscheidungen und Handlungen des Agenten wirken sich auf das Nutzenniveau des Prinzipals aus.
- g. Prinzipal und Agent besitzen unvollkommenes Wissen, wobei zwischen Prinzipal und Agent Informationsasymmetrien zu Gunsten des Agenten vorherrschen.
- h. Wissen und Fähigkeiten eines Individuums unterliegen in der Zeit Veränderungen. Sowohl Prinzipal als auch Agent können somit aus Erfahrungen lernen.

3. Positive Heuristik

- a. Verträge sind Institutionen. Sie sind relevant und können individuelles Handeln beeinflussen.¹⁰²

¹⁰⁰ Die Akteure verhalten sich zwar rational, ihrer Rationalität sind aber aufgrund von unvollständigen Informationen, die somit zu Ungewissheit und Unsicherheit führen, Grenzen gesetzt.

¹⁰¹ Die Individuen streben bei einem Tausch zwar eine Nutzenmehrung an, da vollkommene Transparenz fehlt, sind die Entscheidungen aber risikobehaftet.

¹⁰² Im Gegensatz zur Neuen Institutionen Ökonomik und der Prinzipal-Agent-Theorie spielen Institutionen und somit Verträge in der neoklassischen Preistheorie eine untergeordnete Rolle.

- b. Welchen Einfluss haben Verträge und Anreize auf das Verhalten von Individuen und auf die Entwicklung von Gruppen, bspw. Unternehmen und Volkswirtschaften?
- c. Wie entwickeln sich Institutionen, Verträge und Anreizsysteme? Weshalb entwickeln sie sich in dieser Weise?
- d. Wie kommt es zu Fehlentwicklungen im institutionellen Arrangement? Wie können diese Fehlentwicklungen behoben werden?
- e. Wie können institutionelle Arrangements, Verträge und Anreizsysteme verbessert werden?

4. Negative Heuristik

- a. Ansätze ohne individuelle Basis sollten nicht angewandt werden.
- b. Modifikationen der Hilfhypothesen sollten niemals einen theoretischen oder empirischen Rückschritt darstellen.¹⁰³
- c. Änderungen im harten Kern (Individualprinzip, Rationalprinzip, Prinzip des methodologischen Individualismus) sollen nicht vorgenommen werden.

3.2.2 Grundlegende Skizzierung von Prinzipal-Agent-Beziehungen

Zunächst soll geklärt werden, was eine Prinzipal-Agent-Beziehung ausmacht. In der PAT wird davon ausgegangen, dass der Prinzipal bestimmte Tätigkeiten nicht selbst ausüben kann oder möchte. Diese Tätigkeiten werden für den Prinzipal vom Agent übernommen.¹⁰⁴

Eine sehr weite Definition geht auf *J. W. Pratt* und *R. Zeckhauser* zurück. Demnach ist immer dann von einer Agency-Beziehung zu sprechen, wenn ein Individuum für ein anderes Aktionen ausführt, wobei der resultierende Nutzen des zweiten Individuums von den Aktionen des ersten Individuums abhängig ist. Das Individuum, das die Aktionen ausführt ist der Agent, das von der Aktion betroffene Individuum ist der Prinzipal.¹⁰⁵

Bei dieser Auslegung läge selbst beim Windeln eines Säuglings eine Agency-Beziehung vor. Die Mutter wäre der Agent, der Säugling der Prinzipal. Üblicherweise wird der Prinzipal aber als Auftraggeber bezeichnet und der Agent als Auftragnehmer. Somit stehen solche Beziehungen im Fokus der PAT, bei denen die Ausführung von Tätigkeiten für eine

¹⁰³ Lakatos spricht in diesem Zusammenhang von ‚*degressiven Problemverschiebungen*‘. Näheres hierzu unter Lakatos, I. (1974), S. 113 f. „*Und schließlich heiße eine Problemverschiebung progressiv, wenn sie sowohl theoretisch als auch empirisch progressiv ist und degenerativ, wenn das nicht der Fall ist.*“ Ebenda, S. 115 f.

¹⁰⁴ Vgl.: Chaudhuri, A. (2009), S. 2.

¹⁰⁵ Vgl.: Pratt, J. W., Zeckhauser, R. J. (1985), S. 2.

andere Person auf einem Vertrag basiert. Der Vertrag stellt eine Institution im Sinne der NIÖ dar, wobei er nicht schriftlich fixiert sein muss.¹⁰⁶

*„We define an agency relationship as a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegation some decision making authority to the agent.“*¹⁰⁷

Bei einer Analyse auf Basis der NIÖ muss beachtet werden, dass Verträge lückenhaft bzw. imperfekt sind. Ein Grund hierfür ist die sog. *„unvollkommene Voraussicht“*. Es ist davon auszugehen, dass nach Vertragsabschluss Ereignisse eintreten können, die vor dem Vertragsabschluss nicht absehbar waren, so dass für ein solches Ereignis keine Vorkehrungen bzw. Regelungen vertraglich fixiert werden können.¹⁰⁸ Ein weiterer Grund für lückenhafte Verträge resultiert aus dem Bestreben, Transaktionskosten zu vermeiden. Möglichst alle, also auch sehr unwahrscheinliche Ereignisse vertraglich zu regeln, ist enorm aufwendig und kostenintensiv. Somit ist es durchaus rational, zu Vertragsbeginn gar keinen perfekten Vertrag anzustreben.¹⁰⁹

Neben dem Vertrag und seiner Ausgestaltung ist die Informationsasymmetrie zwischen Prinzipal und Agent ein kennzeichnendes Element der PAT, wobei davon ausgegangen wird, dass der Agent gegenüber dem Prinzipal einen Informationsvorsprung hat. Die Gründe für den Wissensvorsprung können vielfältig sein. Oft sind die Informationsasymmetrien sogar der Grund, weshalb es zu einer Vertragsanbahnung kommt. So sucht ein Kranker einen Arzt genau deshalb auf, weil dieser sich mit Krankheiten besser auskennt. Zudem ist es dem Prinzipal nicht möglich, den Agent gänzlich und frei von Aufwand und Kosten zu beurteilen und zu überwachen.¹¹⁰

*„If both parties to the relationship are utility maximizers, there is good reason to believe that the agent will not always act in the best interests of the principal.“*¹¹¹

Das Zitat von M. C. Jensen und W. H. Meckling weist auf moral hazard¹¹² in Agency-Beziehungen hin. Da sowohl der Agent als auch der Prinzipal als Nutzenmaximierer angesehen werden, ist der Agent in der Lage, die sich ihm bietenden Entscheidungsspielräume zu nutzen, um seinen Nutzen zu Lasten des Prinzipals zu steigern. Ein solches opportunis-

¹⁰⁶ Vgl. Göbel, E. (2002), S. 98 f.

¹⁰⁷ Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976), S. 308.

¹⁰⁸ Vgl.: Richter, R. & Furubotn, E. (2010), S. 218.

¹⁰⁹ Vgl.: Hart, O. D. (1987), S. 753.

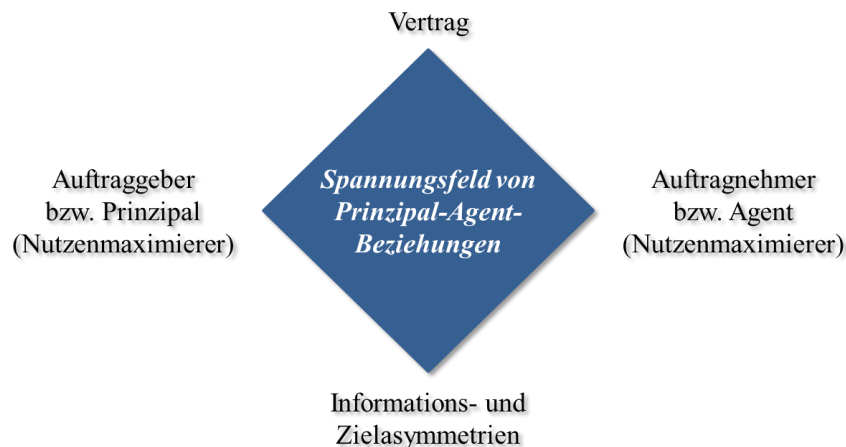
¹¹⁰ Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 100.

¹¹¹ Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976), S. 308.

¹¹² Nähere Informationen hierzu im Kapitel 3.2.4.

tisches Verhalten spiegelt sich bspw. in verzerrter bzw. beschönigender Darstellung der eigenen Leistung oder durch die Auslegung von vertraglichen Vereinbarungen am Eigeninteresse des Agent wider. Der Nutzen kann hierbei weit definiert werden und beinhaltet neben rein monetären Aspekten weitere Gesichtspunkte wie bspw. Freizeit und Macht.

Abbildung 6: Spannungsfeld von Prinzipal-Agent-Beziehungen



Darstellung in Anlehnung: Kaluza, B., Dullnig, H., Malle, F. (2003), S. 18.

3.2.3 Die vier Grundtypen von Agencyproblemen

Bei der Analyse und Lösung der Konflikte argumentiert die PAT in der Regel aus Sicht der unterlegenen Partei, also aus Sicht des Prinzipals. Die Probleme, die dabei untersucht werden, werden häufig in folgende vier Grundtypen eingeteilt:¹¹³

1. verborgene Eigenschaften (hidden characteristics),
2. verborgene Informationen (hidden information),
3. verborgene Handlungen (hidden action) und
4. verborgene Intentionen (hidden intention).

Es sei noch darauf hingewiesen, dass die o.g. Einteilung nicht eindeutig und nicht überschneidungsfrei ist.

Die Bezeichnung ‚*hidden characteristics*‘ (= verborgene Eigenschaften) geht auf K.J. Arrow zurück.¹¹⁴ Hier wird die Problematik beschrieben, dass der Prinzipal vor dem Vertragsabschluss die Eigenschaften des Agenten in Bezug auf Kompetenz und Leis-

¹¹³ Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 100; Fritsch, M., Wein, T., Ewers, H.-J. (2005), S. 282 ff und Mathissen, M. (2009), S. 20. Die Einteilung geht auf K. J. Arrow zurück, der aber allerdings nur zwischen hidden characteristics und hidden information unterschied. Siehe und vgl. hierzu: Arrow, K. J. (1984). Diese Einteilung wurde durch Alchian, A. A. und Woodward, S. erweitert. Siehe und vgl. hierzu Alchian, A. A. & Woodward, S. (1987) und (1988).

¹¹⁴ Vgl.: Arrow, K. J. (1984), S. 3.

tungswille bzw. die Eigenschaften der ihm angebotenen Ware oder Dienstleistung in Bezug auf Mängel oder Qualität nicht oder zumindest nicht exakt einschätzen kann. In der Literatur wird daher auch von Qualitätsunsicherheit gesprochen, die das Risiko der Fehleinschätzung durch den Prinzipal in sich birgt.¹¹⁵

Der Agent kann seinen Informationsvorsprung nutzen, um seinen eigenen Nutzen auf Kosten des Prinzipals zu vergrößern. Somit spielen neben dem Informationsvorsprung des Agenten auch die unterschiedlichen Ziele zwischen den beiden Vertragsparteien eine Rolle und können aus Sicht des Prinzipals zu einer falschen Entscheidung oder einer ‚*adversen Selektion*‘ führen. Verborgene Eigenschaften stellen zwar eine vorvertragliche Problematik dar, können aber durchaus Auswirkungen auf das nachvertragliche Verhältnis zwischen Agent und Prinzipal haben. Dies ist bspw. der Fall, wenn der Agent durch das Ausnutzen von hidden characteristics für sich vorteilhafte Vertragskonditionen aushandeln konnte.¹¹⁶

Auch die Bezeichnung ‚*hidden information*‘ gehen auf K. J. Arrow zurück.¹¹⁷ Allerdings ist sie etwas irreführend, da letztlich alle Agency-Probleme auf Informationsasymmetrien und damit aus Sicht des Prinzipals auf verborgene Informationen zurückgehen. In der PAT werden unter hidden information nachvertragliche Agency-Probleme beschrieben, die auf besonderes Fachwissen des Agenten beruhen. Sie können zudem auch dann auftreten, wenn vorvertraglich keine Informationsasymmetrien vorherrschten.¹¹⁸

Verborgene Handlungen bzw. ‚*hidden action*‘ treten wie die hidden information nach Vertragsabschluss auf. Sie entstehen, da es dem Prinzipal nicht möglich ist, den Agenten lückenlos zu beobachten. Zumindest wäre der Aufwand, der für eine lückenlose Beobachtung zu betreiben ist, unverhältnismäßig hoch. Dies kann von dem Agenten ausgenutzt werden, wenn der Prinzipal vom Ergebnis nicht auf den Aufwand bzw. das Verhalten des Agenten schließen kann. Dies ist bspw. dann der Fall, wenn auch exogene Faktoren das Ergebnis beeinflussen. In manchen Fällen ist der Prinzipal auch nicht in der Lage, das Ergebnis zu beurteilen, da ihm Fachwissen fehlt oder eine Überprüfung sehr aufwendig ist.¹¹⁹

In der Literatur werden unter den verborgenen Handlungen die Phänomene ‚*consumption on the job*‘ und ‚*shirking*‘ thematisiert. Bei Ersterem nutzt der Agent die Ressourcen des Prinzipals für eigene Zwecke. Beispiele für solches Verhalten wären private Anrufe auf

¹¹⁵ Vgl.: Mathissen, M. (2009), S. 27.

¹¹⁶ Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 101.

¹¹⁷ Vgl.: Arrow, K. J. (1984), S. 3.

¹¹⁸ Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 102; Vgl.: Mathissen, M. (2009), S. 29.

¹¹⁹ Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 102; Vgl.: Mathissen, M. (2009), S. 22 f.

Kosten des Arbeitgebers, Aufladen von Akkus im Büro, etc.¹²⁰ Auch bei der Drückebergerei (= shirking) nutzt der Agent die Tatsache aus, dass seine Handlungen nicht beobachtet werden können. Durch die Ausdehnung von Pausen und vorsätzlich langsames Arbeiten erhöhen Agenten ihren eigenen Nutzen zu Lasten des Prinzipals und erschweren dem Prinzipal eine realistische Einschätzung bzgl. der tatsächlichen Leistungspotentiale.¹²¹

Bei den verborgenen Intentionen gibt es starke Überschneidungen mit den verborgenen Charaktereigenschaften. So lassen sich Wesensmerkmale eines Agenten wie Fairness, Ehrlichkeit, etc. vorvertraglich durch den Prinzipal nicht immer feststellen. Solche Wesensmerkmale können somit auch zu den verborgenen Charaktereigenschaften gezählt werden. Allerdings ergibt sich manchmal erst nach Vertragsabschluss die Möglichkeit des Agenten, seinen Nutzen auf Kosten des Prinzipals auszudehnen. Dieser Umstand wird als ‚hold-up‘ oder ‚Raubüberfall‘ bezeichnet.¹²²

3.2.4 Moralisches Risiko, Negativauslese und Raubüberfall

Als ‚*opportunistisches Verhalten*‘ wird das Ausnutzen von hidden characteristics, hidden information, hidden action oder hidden intentions durch den Agenten bezeichnet. Aus diesen vier Grundtypen von P-A-Beziehungen, die in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben worden sind, resultieren drei Arten von Gefahren für den Prinzipal:

1. moralisches Risiko (moral hazard) von Seiten des Agenten
2. Negativauslese (adverse selection) von Agenten und
3. Raubüberfall (hold-up) durch den Agenten.

Die Bezeichnung moralisches Risiko entstammt der Versicherungstheorie. Sie umschreibt den Umstand, dass versicherte Individuen nach Vertragsabschluss ein anderes Risikoverhalten an den Tag legen als vor Vertragsabschluss bzw. dass versicherte Personen eine andere Risikobereitschaft haben als Personen ohne Versicherungsschutz. Der Abschluss einer Versicherung ermöglicht dem Versicherungsnehmer, eigene Risiken und Kosten auf den Versicherer abzuwälzen. Dies führt dazu, dass sie bereit sind, höhere Risiken einzugehen oder höhere Kosten zu verursachen. Somit werden risikoreiches und unwirtschaftliches Verhalten zumindest teilweise durch den Versicherungsschutz gefördert.¹²³

¹²⁰ Vgl.: Göbel, E. (2002).

¹²¹ Vgl.: Mathissen, M. (2009), S. 23.

¹²² Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 103; Vgl.: Mathissen, M. (2009), S. 30 f.

¹²³ Vgl.: Richter, R. & Furubotn, E. (2010), S. 174 und Feess, E. (2000), S. 32 und 768.

Die wohl bekannteste Beschreibung der Negativauslese stellt das Lemons-Beispiel von G. A. Akerlof im Lemons-Beispiel über den Gebrauchtwagenmarkt dar. Auf diesem Markt gibt es sowohl Fahrzeuge guter Qualität als auch solche mit minderer Qualität. Waren minderer Qualität werden in den USA als ‚Zitronen‘ bzw. als ‚Lemons‘ bezeichnet.¹²⁴

Der Verkäufer, der in diesem Beispiel der Agent ist, hat gegenüber dem Prinzipal bzw. dem Käufer einen Informationsvorsprung. Der Agent kann die Fahrzeugqualität besser einschätzen, auf Seiten des Prinzipals besteht Qualitätsunsicherheit. Da der Prinzipal nicht weiß, ob er ein gutes Fahrzeug erhält oder eine Lemon, wird er seine Zahlungsbereitschaft nicht an einer für ihn angemessenen Preis-Qualitäts-Relation eines guten Autos ausrichten. Würde er dies tun, bestünde für ihn die große Gefahr, dass er für die tatsächliche Fahrzeugqualität einen zu hohen Preis bezahlt.¹²⁵

Um dieses Risiko zu minimieren, wird ein rational handelnder Käufer maximal eine durchschnittliche Zahlungsbereitschaft, die sich an der durchschnittlich zu erwartenden Fahrzeugqualität ausrichtet, haben. Damit ist es für einen rationalen Verkäufer wiederum unattraktiv gute Fahrzeuge anzubieten, da er für ein gutes Fahrzeug keinen angemessenen Preis am Markt erzielen kann. Andererseits ist es sehr attraktiv Lemons anzubieten, da für diese Fahrzeuge ein relativ hoher Preis am Markt zu erzielen ist. Somit steigt der Anteil der Lemons am Markt, während die guten Fahrzeuge nicht mehr angeboten werden.¹²⁶

Da nun die Durchschnittsqualität auf dem Gebrauchtwagenmarkt gesunken ist, wird ein rationaler Käufer seine Zahlungsbereitschaft nach unten korrigieren. Die reduzierte Zahlungsbereitschaft lässt wiederum den Lemons-Anteil ansteigen und die durchschnittliche Gebrauchtwagenqualität weiter abnehmen. Als denkbare Resultat kristallisiert sich ein Gebrauchtwagenmarkt heraus, auf dem nur noch Lemons angeboten werden, ggf. bricht der Markt auch zusammen.¹²⁷

Die Negativselektion aus Sicht des Prinzipals besteht nun darin, dass ein Prinzipal eigentlich gerne ein gutes Auto erwerben würde. Richtet er seine Zahlungsbereitschaft an einer durchschnittlichen Qualität aus, so hofft er, ein Fahrzeug zu erhalten, das aus seiner Sicht ein angemessenes Preis-Qualitäts-Verhältnis aufweist oder das eine Qualität besitzt, die die durchschnittliche Qualität sogar übertrifft. Das zweckrationale Verhalten des Prinzipals führt aber dazu, dass die Anzahl der Lemons steigt und am Ende ggf. nur noch Lemons angeboten werden. Somit wird der Käufer wahrscheinlich genau ein solches Fahrzeug be-

¹²⁴ Vgl.: Akerlof, G. A. (1970), S. 489.

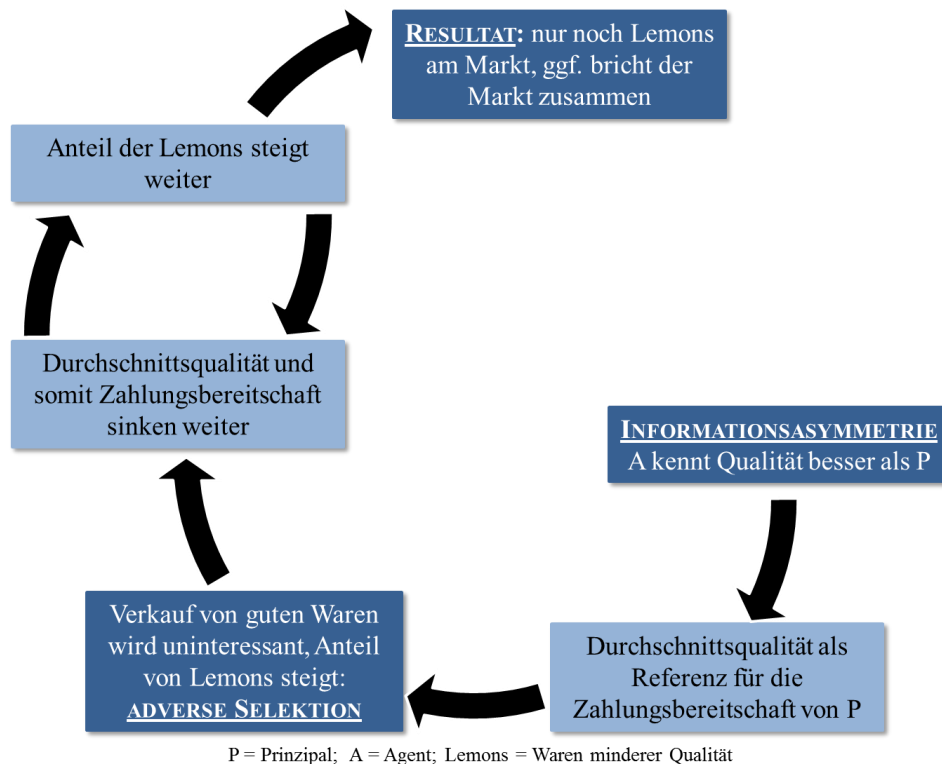
¹²⁵ Vgl.: Ebenda, S. 490 ff.

¹²⁶ Vgl.: Ebenda.

¹²⁷ Vgl.: Ebenda.

kommen, das er eigentlich gar nicht kaufen möchte, ein Fahrzeug minderer Qualität bzw. eine Lemon.

Abbildung 7: Negativauslese bei vorvertraglichen Informationsasymmetrien



Darstellung in Anlehnung: Borchert, J. E., & Goos, P. (2004), S. 5.

Wie im Kapitel zu den verborgenen Intentionen erwähnt, handelt es sich beim Raubüberfall bzw. beim hold-up um ein nachvertragliches Problem. Dabei kann es sein, dass sich die Möglichkeit zum hold-up zufällig ergibt, es ist aber auch möglich, dass der Agent aktiv auf die Möglichkeit hinarbeitet. Opportunistisches Verhalten entstünde dann, wenn der Agent die sich bietende Möglichkeit ausnutzt und seinen Nutzen auf Kosten des Prinzipals steigert. Der Agent betreibt somit rent shifting.¹²⁸

Die nachvertragliche Möglichkeit zum Raubüberfall in der PAT ist vergleichbar mit Marktsituationen, die durch fehlenden bzw. unvollkommenen Wettbewerb auf der Anbieterseite gekennzeichnet sind.¹²⁹ Basiert die Chance zum hold-up auf Faktorspezifität des Agenten, entspräche einem natürlichen Monopols¹³⁰. So wie ein natürlicher Monopolist

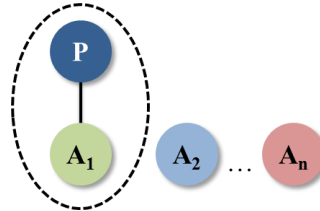
¹²⁸ Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 103; Vgl.: Mathissen, M. (2009), S. 33.

¹²⁹ Der Unterschied besteht aber in der Sichtweise. Analysiert die P-R-T solche Situationen aus der Sicht eines Prinzipals, werden die Marktmodelle dahingehend analysiert, ob sie gesamtwirtschaftlich nachteilig sind.

¹³⁰ Für die Bezeichnung ‚natürliches Monopol‘ gibt es zwei verbreitete Definitionen. Die häufigste Definition geht von einem natürlichen Monopol aus, wenn eine Subadditivität der Kostenfunktionen vorliegt. Ein Anbieter kann somit günstiger anbieten als dies zwei oder mehr Anbieter könnten. Der Grund hierfür sind Skalenerträge, die permanent ansteigen. Wenn mehrere Anbieter existieren wird sich letztlich ein Anbieter

seine alternativlose Position ausnutzen kann, indem er seinen Gewinn maximiert, seine Produzentenrente ausdehnt und dadurch Konsumentenrente abschöpft, so kann im Falle der Spezifität der Agent seinen Nutzen zu Lasten des Prinzipals ausdehnen.

Abbildung 8: Möglichkeit zum Raubüberfall durch Wechselbarrieren



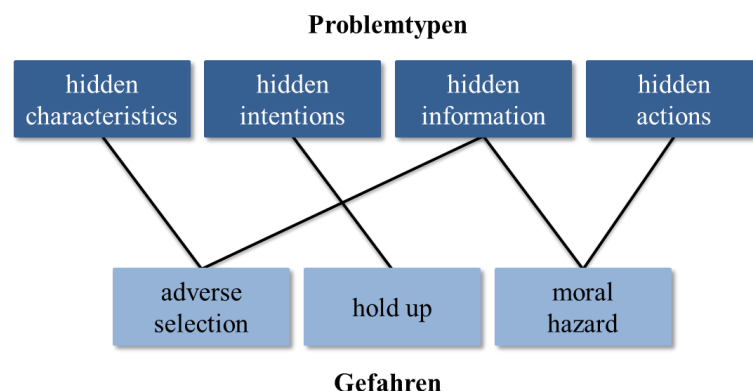
Die unterschiedlichen Farben der Agenten sollen symbolisieren, dass sie unterschiedliche Fähigkeiten und jeweils eigene Präferenzen haben. Zum blauen Prinzipal würde der blaue Agent besonders gut passen. Ein Wechsel zum blauen Agenten wird aber durch eine Wechselbarriere (= gestrichelte Linie) verhindert.

P = Prinzipal; A = Agent

Ein hold-up ist aber auch dann möglich, wenn es für den Prinzipal zwar grundsätzlich möglich ist auf andere Agenten auszuweichen, ein Wechsel aber aufgrund unterschiedlicher Gründe als unattraktiv oder unvorteilhaft erscheint. Eine solche Konstellation entspricht einem Marktmodell mit nicht-funktionsfähigem Wettbewerb auf der Anbieterseite. Solche Wechselbarrieren können technischer Natur sein, sie können aber auch aus einem Vertrag resultieren. Ein Anbieterwechsel kann mit hohen Kosten oder Nutzeneinbußen verbunden sein. In solchen Fällen entsteht dem Agenten ein Quasimonopol, das auf der Existenz von Transaktionskosten in Form von Wechselkosten basiert.¹³¹

Die nachfolgende Grafik stellt zusammenfassend die Problemtypen der PAT und die Gefahren für den Prinzipal gegenüber.

Abbildung 9: Übersicht der PAT-Problemtypen und der Gefahren für den Prinzipal



Darstellung in Anlehnung: Breid, V. (1995), S. 824.

durchsetzen. Die zweite Definition eines natürlichen Monopols geht davon aus, dass ein Anbieter einen alleinigen Zugriff auf eine Ressource oder Technologie besitzt. Die Faktorspezifität entspricht der zweiten Definition. Zum Thema natürliches Monopols siehe: Spelthahn, S. (1994), S. 48 ff. und Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2010), S. 269.

¹³¹ Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 103; Vgl.: Mathissen, M. (2009), S. 33.

3.2.5 Normative Prinzipal-Agent-Ansätze

Die PAT kann in einen positiven und einen normativen Zweig unterteilt werden. Der normative Zweig, der in der Literatur eine stärkere Beachtung findet, orientiert sich strikt am deduktiven Vorgehen in der neoklassischen Preistheorie. In mathematischen, formal-theoretischen Modellen werden Lösungsansätze für idealtypische Prinzipal-Agent-Probleme abgeleitet. Zwar ist die normative PAT von ihren Annahmen her nicht so restriktiv wie die neoklassische Preistheorie, hat aber wie diese die Nachteile, dass von realen Verhältnissen sehr stark abstrahiert wird und die Ergebnisse nur bedingt auf die Realität übertragbar sind.¹³²

Die Ansätze des normativen Zweigs können auch als ‚Hybrid-Modelle‘ bezeichnet werden, da sie sowohl Elemente der alten neoklassischen Welt als auch Annahmen der PAT in sich vereinen. So werden je nach Ansatz bestimmte Annahmen der PAT als zusätzliche Nebenbedingungen in mikroökonomische Modelle übernommen, wodurch einige der Restriktionen der neoklassischen Theorie entfallen.¹³³

Bei manchen Hybrid-Modellen wird bspw. die Annahme der vollkommenen Transparenz fallen gelassen. Somit ist der Prinzipal nicht in der Lage, den Agenten bei dessen Tätigkeiten zu beobachten. Auf der anderen Seite kennt der Prinzipal seine eigene Nutzenfunktion und die des Agenten, wodurch er in die Lage versetzt wird, mittels mathematischer Ableitungen genau den für ihn optimalen Vertrag abzuleiten und dem Agenten vorzulegen. Da in diesen Modellen letztlich der Prinzipal die Bedingungen diktieren kann, wird der Agent auch zustimmen.¹³⁴

Um eine Situation in mathematische Modelle überführen zu können und in diesen Modellen zu eindeutigen Ergebnissen zu gelangen, beschränken sich die Ansätze der normativen PAT meist auf recht einfache PA-Konstellationen. Zwar hat die normative PAT in der Vergangenheit einige Modifikationen, die sich mit der Anzahl der Prinzipale und Agenten befassen, erhalten, trotzdem wird die deduktive Vorgehensweise, die einen hohen wissenschaftlichen Stellenwert garantiert, durch starke Vereinfachungen erkaufte.¹³⁵

Die folgende Aufzählung gibt einen Überblick über häufig getroffene, vereinfachende Annahmen:¹³⁶

¹³² Vgl.: Richter, R. & Furubotn, E. (2010), S. 166 f.

¹³³ Vgl.: Ebenda, S. 556.

¹³⁴ Vgl.: Ebenda, S. 558.

¹³⁵ Vgl.: Vgl.: Ebenda, S. 166 f.

¹³⁶ Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 105.

- Es gibt nur einen Prinzipal und nur einen Agent.
- Der Agent ist nur an finanziellen Anreizen interessiert.
- Es wird lediglich ein Vertrag analysiert.
- Die Beziehung besteht nicht über mehrere Perioden.
- Der Agent führt nur eine Tätigkeit aus.
- Sowohl der Agent als auch der Prinzipal nutzen die Vertragsbedingungen zur eigenen Nutzenmaximierung.

Problematisch ist, dass in den Veröffentlichungen nicht hinreichend auf die Beschränkungen in der Aussagekraft hingewiesen wird. Häufig macht es durchaus Sinn, von bestimmten Sachverhalten zu abstrahieren, um Lösungen unter vereinfachten Bedingungen zu analysieren. Allerdings sind diese Ergebnisse nicht eins zu eins auf die Realität übertragbar bzw. ohne weiteres zu verallgemeinern.¹³⁷

Das nachfolgende Zitat kann somit auch auf die normative PAT angewandt werden.

*„Das Problem ist also nicht, dass man zählt und rechnet, sondern dass man nur zählt und rechnet, dass man die skeptische Distanz zur Zahlenwelt aufgibt und die Zahl mit der Wirklichkeit verwechselt.“*¹³⁸

3.2.6 Positive Prinzipal-Agent-Ansätze

Der positive Zweig ist stärker empirisch ausgerichtet und ist weniger formalistisch. Reale P-A-Probleme werden dargestellt und Lösungsmöglichkeiten werden formuliert. Durch ihren geringeren formalen Charakter sind die Ergebnisse aber weniger exakt und durch die stärkere Ausrichtung an der Empirie zudem mit der Induktionsproblematik behaftet.¹³⁹

Anhänger der positiven PAT grenzen sich bewusst vom Vorgehen der normativen PAT ab und kritisieren mathematisch-formalistische Modelle als realitätsfern. Zudem stoßen normative Ansätze recht schnell an Grenzen, wenn es gilt, komplexere vertragliche Konstellationen zwischen Akteuren abzubilden.¹⁴⁰

Ein Zitat, das A. Einstein zugeschrieben wird, umschreibt die Kritik an der normativen PAT recht gut:

¹³⁷ Vgl.: Richter, R. & Furubotn, E. (2010), S. 558 f.

¹³⁸ Depenheuer, O. (2010), S. 13.

¹³⁹ Vgl.: Richter, R. & Furubotn, E. (2010), S. 165 f.

¹⁴⁰ Vgl.: Ebenda, S. 206 f.

„Nicht alles, was zählt, kann man zählen, und nicht alles, was man zählen kann, zählt.“¹⁴¹

Da es mit der positiven PAT möglich ist, auch komplexe Beziehungen zu analysieren, wird in dieser Arbeit vornehmlich auf diesen Analysetyp zurückgegriffen. Die nachfolgende Aufzählung listet komplexere Beziehungen zwischen Prinzipal und Agent auf:¹⁴²

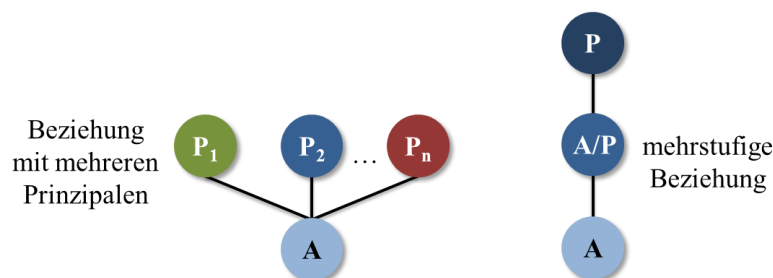
- Beziehungen mit mehreren Prinzipalen,
- mehrstufige Prinzipal-Agent-Beziehungen,
- Beziehungen mit mehreren Agenten und Teamwork,
- sich wiederholende und dauerhafte vertragliche Beziehungen sowie
- imperfekte Verträge und strategisches Verhalten.

Diese Konstellationen werden in folgenden Kapiteln näher beleuchtet.

3.2.6.1 Beziehungen mit mehreren Prinzipalen und mehrstufige Strukturen

Loyalitätskonflikte beim Agenten können dann auftreten, wenn er mit mehreren Prinzipalen verbunden ist oder wenn es sich um mehrstufige Prinzipal-Agent-Beziehungen handelt. Haben seine unterschiedlichen Prinzipale voneinander abweichende Präferenzen, so muss der Agent sich entscheiden, an welchen Prinzipal er sich ausrichtet. Diese Problematik ist nicht neu und war schon im Mittelalter unter dem Begriff ‚Doppel- und Mehrfachvasallität‘ bekannt.

Abbildung 10: Loyalitätskonflikte bei komplexen Prinzipal-Agent-Beziehungen



Die unterschiedlichen Farben der Prinzipale sollen symbolisieren, dass sie voneinander abweichende Präferenzstrukturen haben. Der hellblaue Agent muss sich entscheiden, an welchem Prinzipal er sich in der jeweiligen Beziehungskonstellation ausrichtet.

P= Prinzipal; A = Agent

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

Solche Vasallitätskonflikte wurden seinerzeit durch recht einfache Verhaltensregeln gelöst. So waren die Untervasallen lediglich ihren direkten Herren zur Treue verpflichtet. Der

¹⁴¹ Zitiert nach: Depenheuer, O. (2010), S. 13.

¹⁴² Vgl.: Göbel, E. (2002), 105 ff. und Meinhövel, H. (2005), S. 75.

König konnte sich daher nur der Treue seiner direkten Vasallen, den Kronvasallen, sicher sein, die Untervasallen waren seiner Person nicht verpflichtet. Bei einem Konflikt zwischen zwei direkten Herren verhielt sich ein Vasall neutral.¹⁴³

Problematisch für den Agenten sind Beziehungen mit mehreren Prinzipalen dann, wenn die Prinzipale voneinander abweichende Präferenzstrukturen haben. Der Vorstand einer großen Aktiengesellschaft ist mit einem solchen Loyalitätskonflikt konfrontiert, da die Aktionärsstruktur sehr heterogen sein kann. So gibt es Aktionäre, die an einem langfristig hohen Aktienkurs interessiert sind, während andere kurzfristige Renditeinteressen verfolgen. Öffentliche Anteilseigner, wie der Bund oder ein Bundesland, haben andere Präferenzen als private Anleger. Institutionelle Anleger, hierzu zählen bspw. Aktien- und Pensionsfonds, verfolgen andere Ziele als Inhaber von Belegschaftsaktien. Diese Aufzählung ließe sich noch beliebig fortsetzen. Dabei ist es auch möglich, dass verschieden Aktionäre sogar sich widerstrebende Ziele haben.

Auch bei mehrstufigen P-A-Konstellationen kommt es, wenn die Prinzipale unterschiedliche Zielsetzungen haben, dazu, dass der Agent sich entscheiden muss, an welchen Prinzipal er sein Tun ausrichtet. Die Divergenz bei den Zielsetzungen der unterschiedlichen Hierarchieebenen liegt dabei nicht nur an den jeweils handelnden Personen, sondern ergibt sich zum Teil auch aus dem Unternehmensaufbau.

Während, wie bereits erwähnt, im Mittelalter die Untervasallen ihren Vasallitätskonflikt recht einfach lösen konnten, da sie lediglich ihren direkten Herrn verpflichtet waren, ist die Situation heute komplexer. Allerdings scheint es in der heutigen Zeit für einen Agenten vorteilhafter zu sein, den ranghöheren Prinzipal zufrieden zu stellen. Auch in dieser Konstellation ist es also für den Agenten besser, wenn er sich am stärkeren Prinzipal ausrichtet.¹⁴⁴

Besonders interessant ist bei mehrstufigen Prinzipal-Agent-Beziehungen die Situation des Mittelmanagement, dass gleichzeitig die Rollen eines Prinzipals und eines Agenten bekleidet. Sie befinden sich oft in einer Sandwichposition, die für viele Akteure, die eine solche Position bekleiden, als Belastung empfunden wird.¹⁴⁵

„Mittelmanager stehen von zwei Seiten unter Druck: Der Vorstand fordert mehr Leistung, die Basis will Entlastung. Die Top-Ebene kommuniziert Visionen, die Mitarbeiter scheitern

¹⁴³ Vgl.: Beckers, H. (2002), S. 11.

¹⁴⁴ Vgl.: Scott-Morgan, P. (2008), S. 249 und 252.

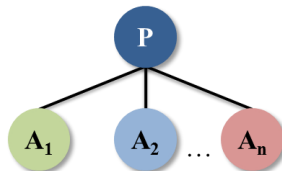
¹⁴⁵ Vgl.: Buchhorn, E. (2013).

an den Grenzen der Machbarkeit. Die Abteilungs- und Bereichsleiter stehen als Puffer dazwischen.“¹⁴⁶

3.2.6.2 Beziehungen mit mehreren Agenten ohne und mit Gruppenarbeit

In Unternehmen ist die Prinzipal-Agent-Beziehung häufig dergestalt, dass ein Prinzipal mehrere Agenten mit Aufgaben beauftragte. Eine solche Konstellation stärkt die Position des Prinzipals, da er nun in der Lage ist, Vergleiche zwischen den Agenten zu ziehen. Somit kann er für eine Aufgabe den jeweils bestgeeigneten Agenten auswählen. Zudem schränkt die Vergleichbarkeit von Verhalten die Möglichkeit des Agenten zu opportunistischen Verhalten ein.

Abbildung 11: Komplexe Prinzipal-Agent-Beziehung mit mehreren Agenten



Die unterschiedlichen Farben der Agenten symbolisieren, dass sie unterschiedliche Fähigkeiten und jeweils eigene Präferenzstrukturen haben.

P = Prinzipal; A = Agent

Führen alle Agenten die gleiche Aufgabe bzw. Tätigkeit aus, ist neben dem Verhalten auch die Qualität des Ergebnisses vergleichbar. Es ist daher für den Prinzipal einfacher, geeignete und weniger geeignete Agenten voneinander zu unterscheiden. Daneben ist der Prinzipal nun in der Lage, überdurchschnittlich gute Qualität zu belohnen und besonders schlechte Qualität zu bestrafen. Eine Entlohnung der Agenten nach der Ergebnisqualität schlugen E. P. Lazear und S. Rosen bereits 1981 vor.¹⁴⁷

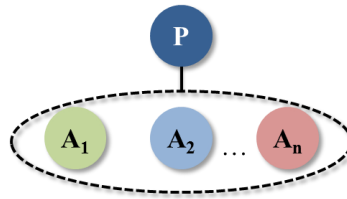
Durch die Ausgestaltung eines entsprechenden Anreizsystems kann der Prinzipal dafür sorgen, dass seine Interessen und die der Agenten gleichgerichtet sind. Die Agenten würden versuchen besonders gute Qualität abzuliefern, um belohnt zu werden, bzw. schlechte Ergebnisse zu vermeiden, um einer Bestrafung zu entgehen.

Die beschriebenen Vorteile, die in P-A-Beziehungen mit mehreren Agenten durch die Vergleichbarkeit entstehen, entfallen, wenn die Agenten in Teams arbeiten. Das Team tritt gegenüber dem Prinzipal als Einheit auf und liefert ein Endresultat ab. Aus Sicht des Prinzipals wird es nun schwierig, die Güte der einzelnen Agenten zu beurteilen. Es ergibt sich für Agenten die Möglichkeit der Drückebergerei.

¹⁴⁶ Ebenda.

¹⁴⁷ Vgl.: Lazear, E. P. & Rosen, S. (1981).

Abbildung 12: Komplexe Prinzipal-Agent-Beziehung mit Teamarbeit



Die unterschiedlichen Farben der Agenten symbolisieren, dass sie unterschiedliche Fähigkeiten und jeweils eigene Präferenzstrukturen haben.

P = Prinzipal; A = Agent

Auf der anderen Seite führt Teamarbeit in vielen Fällen durch die Kombination von unterschiedlichen Fähigkeiten zu besonders guten Resultaten. Um aber Drückebergerei in Teams auszuschließen, muss Teamarbeit überwacht werden. Ist der Prinzipal nicht in der Lage, dies in eigener Person durchzuführen, kann er einen Verantwortlichen im Team damit beauftragen oder die Verantwortung dem Team in Gänze übertragen. Delegiert er die Überwachung, muss der Prinzipal auch Kompetenzen und die Möglichkeit der Belohnung und Bestrafung (bspw. den Ausschluss aus der Gruppe) übertragen.¹⁴⁸

Bei der Entlohnung nach dem Prinzip des Gruppenakkords richtet sich das Entgelt der Gruppenmitglieder nach der Höhe des Gruppenergebnisses. Hier hat sich gezeigt, dass eine Gruppengröße von fünf bis sieben Mitgliedern optimal ist. So bleibt die Gruppengröße für die Teammitglieder überschaubar, was die Möglichkeit des Trittbrettfahrens einzelner Mitglieder stark einschränkt.¹⁴⁹

3.2.6.3 Multitaskproblem bei mehreren Aufgaben

Eine komplexe P-A-Beziehung, bei der der Agent mehrere Aufgaben erfüllen muss, ähnelt auf der Seite des Prinzipals dem Problem einer Teambewertung, auf Seiten des Agenten entsteht ein sog. ‚*Multitaskproblem*‘, das mit dem schon erwähnten Loyalitätsproblem vergleichbar ist. Der Prinzipal muss einen Weg finden den Agenten in Gänze zu beurteilen, da dieser aber unterschiedliche Aufgaben verrichtet, die er ggf. unterschiedlich gut erfüllt, stellt sich die Frage der Gewichtung unterschiedlicher Aspekte. Zudem sind die Tätigkeiten häufig unterschiedlich beobachtbar.¹⁵⁰

Der Prinzipal müsste ein Anreizsystem finden, dass seinen Anforderungen am besten dienlich ist. Der Agent, der sich damit konfrontiert sieht, seine Bemühungen auf mehrere

¹⁴⁸ Vgl.: Alchian, A. A. Demsetz, H. (1972).

¹⁴⁹ Vgl.: Gutmann, J. & Klose, I. (2004), S. 80 f.

¹⁵⁰ Vgl.: Meinhövel, H. (2005) S. 76.

Aufgaben zu verteilen, würde sich, wenn er sich rational verhält, am Anreizsystem ausrichten. Ein rudimentär oder eindimensional ausgestaltetes Anreizsystem birgt die Gefahr, dass wichtige Tätigkeiten vom Agenten vernachlässigt werden.¹⁵¹

Schon 1991 wiesen B. Holmström und P. R. Milgrom nach, dass unter Umständen ein leistungsunabhängiges Fixgehalt effizienter sein kann als ein Anreizsystem, dass immer die Gefahr birgt, Fehlanreize zu setzen.¹⁵² Zudem werden die Lohnermittlungskosten gesenkt und die Motivation der Mitarbeiter kann gesteigert werden, da starke Überwachung auf Agenten demotivierend wirkt.¹⁵³

3.2.6.4 Beziehungen über mehrere Perioden und imperfekte Verträge

Da der Prinzipal lernt, bauen sich bei wiederholenden und dauerhaften vertraglichen Beziehungen die Informationsasymmetrien zu seinen Gunsten ab, wodurch das Agencyproblem abgemildert wird.¹⁵⁴ Zudem besteht die Gefahr von sog. ‚*Hard Selling*‘¹⁵⁵ nicht. Der Agent reduziert opportunistisches Verhalten oder verzichtet ganz darauf, um die Beziehung zum Prinzipal nicht zu gefährden.

In der Fachliteratur wird davon gesprochen, dass sich der Agent eine Reputation aufbauen möchte bzw. aus wettbewerblichen Gesichtspunkten aufbauen muss. In diesem Fall gefährdet opportunistisches Verhalten die Reputation, was die Gefahr für den Prinzipal verringert. Reputation kann selbst bei einmaligen Beziehungen von Bedeutung sein und die Position des Prinzipals deutlich stärken.¹⁵⁶ Empfehlungen, Referenzen und Mundpropaganda spielen im heutigen Marketing eine immer wichtigere Rolle, was auf die erhöhte Transparenz durch neue Medien wie soziale Netzwerke zurück zu führen ist.¹⁵⁷

Sind in der normativen PAT die Modelle überschaubar und die Akteure dadurch in der Lage perfekte Verträge auszuhandeln, stellt sich der Sachverhalt in der Realität oft anders dar. Im Vorhinein können nicht alle Eventualitäten, die während der Vertragslaufzeit eintreten könnten, fixiert werden. Gerade bei entfristeten Verträgen kann es im Laufe der Zeit zu Umständen kommen, die dem Agenten Möglichkeiten bieten, seinen Nutzen auf Kosten

¹⁵¹ Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 108.

¹⁵² Vgl.: Holmström, B., & Milgrom, P. R. (1991).

¹⁵³ Vgl.: Neunzig, A. R. (2002), S. 4.

¹⁵⁴ Vgl.: Meinhövel, H. (2005), S. 76.

¹⁵⁵ Hard Selling wird manchmal auch ‚*High Pressure Selling*‘ genannt. Es handelt sich dabei um eine Form des persönlichen Verkaufs, bei der der rasche Verkaufserfolg im Vordergrund steht, während aus Sicht des Verkäufers die Kundeninteressen keine Rolle spielen. Siehe hierzu: Wagner, F. (2011), S. 292. Eine solche Vertriebsstrategie ist mit stabilen Kundenbeziehungen nicht zu vereinbaren.

¹⁵⁶ Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 108.

¹⁵⁷ Vertiefende Informationen zu Empfehlungen und Referenzen siehe: Fink, K.-J. (2008), und zu Mundpropaganda und soziale Netzwerke siehe: Cakim, I. M. (2010).

des Prinzipals zu erhöhen.¹⁵⁸ Dies gilt im besonderen Maße bei der Verbeamtung auf Lebenszeit.¹⁵⁹

3.2.7 Abmilderung und Lösung von Agencyproblemen

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die vier Problemtypen (Kapitel 3.2.3) und die daraus resultierenden Gefahren für den Prinzipal (Kapitel 3.2.4) beschrieben. Im Folgenden werden nun unterschiedliche Möglichkeiten aufgezeigt, den Agencyproblemen und damit auch den daraus erwachsenden Gefahren für den Prinzipal zu begegnen. Die folgende Tabelle gibt hierzu vorab einen Überblick.

Tabelle 3: Überblick zu den Lösungsmöglichkeiten von Agencyproblemen

	Informationsasymmetrie reduzieren		Ziele harmonisieren		Vertrauen bilden	
	Prinzipal	Agent	Prinzipal	Agent	Prinzipal	Agent
<u>Problem vorvertraglich</u>	Screening	Signaling	Verträge zur Auswahl Vorlegen	Self-Selection Reputation	Screening in Bezug auf Vertrauenswürdigkeit	Reputation Signalisieren
<u>Problem nachvertraglich</u>	Monitoring	Reporting	Anreizverträge gestalten	Commitment Bonding Reputation	Vertrauensvorschuss Extrapolation guter Erfahrungen	Sozialkapital aufbauen

Göbel, E. (2002), S. 110.

Wie in der Tabelle ersichtlich, kann die Initiative zur Lösung des Agencyproblems sowohl vom Prinzipal als auch vom Agenten ausgehen. Dabei erscheint es zunächst erstaunlich, dass es Agenten geben soll, die sich selbst der Möglichkeit zum opportunistischen Verhalten berauben, dies macht aber durchaus Sinn, wird davon ausgegangen, dass sich der Agent mit anderen Agenten im Wettbewerb befindet. Er kann somit seine eigene Wettbewerbsposition verbessern und hat bspw. größere Chancen, die vertragliche Vereinbarung mit dem Prinzipal einzugehen.

3.2.7.1 Abbau von Informationsasymmetrien und Zielharmonisierung

Die ersten beiden Kategorien setzen bei zwei wesentlichen Grundannahmen der PAT an:

1. Der Agent hat einen Wissensvorsprung gegenüber dem Prinzipal.
2. Sowohl Prinzipal als auch Agent haben eigene Ziele und Präferenzen.

¹⁵⁸ Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 109.

¹⁵⁹ Einen ironischen Überblick über die Anreizwirkung des Beamtenstatus in Deutschland geben Faust, F. & Klöckner B. W. (2005), S. 38 ff.

In vorvertraglichen Bereich fallen sowohl das ‚*Screening*‘ als auch das ‚*Signaling*‘. Erstes geht vom Prinzipal und Letzteres vom Agenten aus. Beim Screening sammelt der Prinzipal Informationen über den Agenten und / oder über dessen Produkte. In der Regel stellt er die Ergebnisse dieser Datenerhebung Informationen über andere Agenten gegenüber, um Vergleiche ziehen zu können.¹⁶⁰

Beim Signaling hat der Agent ein Interesse, die Informationsasymmetrien abzubauen, etwa um seine Kompetenz darzustellen. Dies kann bspw. durch Urkunden, Zeugnisse oder Referenzlisten geschehen.¹⁶¹ Zu bedenken ist hier, dass die vorgelegten Beweise immer vom Agenten ausgesucht wurden, d. h. negative Aspekte werden in der Regel bewusst weggelassen. Es ist auch denkbar, dass die Beweise beschönigt oder gar gefälscht wurden.¹⁶²

Monitoring und Reporting setzen bei nachvertraglichen Problemen an. Das Monitoring erfolgt durch den Prinzipal, das Reporting durch den Agenten. Beim Monitoring beaufsichtigt der Prinzipal den Agenten. Alternativ kann der Prinzipal auch die Überwachung delegieren. Dies löst das Problem aber nur bedingt, da sich in diesem Fall die Problematik der Kontrolle des Kontrolleurs auftut.

Die Instrumente, die für das Monitoring zur Verfügung stehen, sind vielfältiger Natur.¹⁶³ Hierzu zählen bspw. Zeiterfassungssysteme, Planungs- und Kontrollinstrumente, Controlling durch Kennzahlen und Systeme zur Berichterstattung.¹⁶⁴ Vollkommene Kontrolle und vollkommene Gewissheit über die Aktionen des Agenten sind aber nicht möglich. Hohe Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen lassen auch die entsprechenden Kosten stark anwachsen. Der Aufwand und die Ressourcen, die für einen hohen Grad an Gewissheit ausgegeben werden, fehlen für andere Verwendungen. Zudem führen hohe Sicherungsmaßnahmen zur Demotivation beim Agenten.¹⁶⁵

Ein optimales Monitoring lässt sich im Vorhinein kaum ableiten. Bei sich wiederholenden Aufträgen oder Prinzipal-Agent-Beziehungen, die mehrere Perioden andauern, ist dies wohl möglich, allerdings hängt das Ergebnis stark von der Risikobereitschaft des Prinzipals ab.

¹⁶⁰ Vgl.: Mathissen, M. (2009), S. 37 f.

¹⁶¹ Göbel, E. (2002) S. 111.

¹⁶² Vgl.: Schleufe, M. (2010).

¹⁶³ Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 111; Vgl.: Mathissen, M. (2009), S. 38.

¹⁶⁴ Vgl.: Dietl, A., Fiedler, M., Franck, E., Picot, A. & Royer, S. (2012), S. 174ff.

¹⁶⁵ Vgl.: Neunzig, A. R. (2002), S. 4.

Beim Reporting hat der Agent ein Interesse sein Tun transparent zu gestalten, dies kann geschehen, weil er bei eventuellen späteren Streitigkeiten belegen möchte, dass er seinen vertraglichen Pflichten nachgekommen ist.¹⁶⁶ Bittet er beim Reporting zudem um Feedback, kann er sich auch dagegen absichern, von den Wünschen und Anforderungen unwissentlich abgewichen zu sein. Ein weiterer Aspekt, der beim Reporting eine Rolle spielt, ist der Gedanke, eine Kundenbeziehung aufzubauen, indem sich der Agent von potentiellen Konkurrenten durch eine aktive Kommunikation abhebt. Unternehmen, die ein aktives Customer Relationship Management¹⁶⁷ (CRM) betreiben, streben genau dies an.¹⁶⁸

Die Ausgestaltung von Zielharmonien erfolgt von Seiten des Prinzipals durch die Ausgestaltung von vertraglichen Anreizsystemen. Dabei muss der Prinzipal beachten, dass die Vertragsausgestaltung anreizkompatibel ist, dass also genau die Handlungen belohnt werden, die im Sinne des Prinzipals sind, bzw. genau die Handlungen bestraft werden, die den Interessen des Prinzipals zuwiderlaufen.¹⁶⁹

Ein Prinzipal, der sich vorvertraglich zwischen unterschiedlichen potentiellen Agenten entscheiden muss, hat die Möglichkeit, den Agenten unterschiedliche Vertragstypen zur Auswahl vorzulegen, jeder Agent sucht sich dann entsprechend seiner eigenen Risikoneigung den für ihn passenden Vertrag aus. Auf der Seite der Agenten kommt es so zur Selbstauswahl bzw. zur sog. ‚*Self Selection*‘.¹⁷⁰

Die Idee, die dahinter steht, ist, dass die Agenten durch die Entscheidung für einen bestimmten Vertragstyp ihr späteres Verhalten offenbaren.¹⁷¹ Möchte ein Unternehmen einen neuen Verkäufer einstellen, so wird ein potentieller Kandidat für diese Position, der sowohl von seinen Fähigkeiten als Verkäufer als auch von dem zu verkaufenden Produkt überzeugt ist, einen Vertrag wählen, der eine hohe Erfolgsbeteiligung und ein geringen Fixanteil beinhaltet. Ein potentieller Kandidat, der dies nicht ist, wird einen Vertragstyp mit hohem Fixgehalt auswählen.

Da diese Taktik von den Agenten durchschaut werden könnte, ist es durchaus möglich, dass dieses Vorgehen seine gewünschte Wirkung verfehlt. Agenten, die den Vertrag gerne hätten, würden auch dann einen Vertrag mit geringem Fixum wählen, wenn dies nicht ihrer

¹⁶⁶ Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 113.

¹⁶⁷ „Der Begriff *Customer Relationship Management*, ..., ist der englische Ausdruck für den deutschen Begriff *Kundenpflege*. CRM umfasst hierbei die Dokumentation und Verwaltung von Kundenbeziehungen und wird als ein wichtiger Baustein für das Beziehungsmarketing gesehen.“ Frank, H. (2011), S. 20.

¹⁶⁸ Vgl.: Frank, H. (2011), S. 20.

¹⁶⁹ Vgl.: Jost, P.-J. (2001) S. 548.

¹⁷⁰ Vgl.: Meinhövel, H. (2005) S. 75.

¹⁷¹ Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 115.

Neigung entspräche. Somit entsteht hier die Gefahr einer adversen Selektion. Ist der Vertragstyp, der den Interessen des Prinzipals am weitesten entspricht, für die potentiellen Agenten unattraktiv, kann es sein, dass nur noch die ‚Lemons‘ auf dem jeweiligen Agentenmarkt bereit sind, sich solchen Verträgen zu unterziehen.

Ergebnisorientierte Verträge sorgen für eine Zielharmonie zwischen Prinzipal und Agenten. Beide, sowohl Prinzipal als auch Agent, profitieren davon, wenn das Ergebnis für den Prinzipal besonders gut ausfällt.¹⁷²

Auch ein stimmiges Anreizsystem muss nicht unbedingt den Agenten zu seiner besten Leistung anspornen. In ihrem Arbeitspapier „*Market distortions when agents are better informed: ...*“ wiesen dies S. D. Levitt und C. Syverson nach.¹⁷³

Auch von Seiten des Agenten können Bemühungen ausgehen, eine Zielharmonie herzustellen. Dies kann zum Beispiel der Fall sein, wenn der Agent Reputation aufbauen möchte oder wenn er Beweise seiner Glaubwürdigkeit liefert, um sich von anderen potentiellen Konkurrenten abzuheben. Durch Selbstverpflichtungen, sog. ‚*Commitment*‘, berauben sich Agenten selbst der Möglichkeit sich opportunistisch zu verhalten.¹⁷⁴

Auch beim sog. ‚*Bonding*‘ geht die Initiative vom Agenten aus. Zu den ‚*Bonding Costs*‘ zählen Garantie- und Signalisierungskosten, die der Agent aufwendet, um gegenüber dem Prinzipal als glaubwürdig zu erscheinen. Ein typisches Beispiel für eine Bonding-Maßnahme ist die Mietkaution, also ein Pfand, das der Agent hinterlegt, wobei vertraglich festgelegt wird, wann er dieses Pfand an den Prinzipal verliert.¹⁷⁵

Sowohl beim Bonding als auch bei Commitment gibt es aber die Problematik, dass die Agenten nicht immer freiwillig diese Maßnahmen durchführen. Ist der Prinzipal in der stärkeren Verhandlungsposition, ist es durchaus denkbar, dass er den Agenten dazu zwingt. Dies ist beispielsweise bei der angesprochenen Mietkaution der Fall.

¹⁷² Vgl.: Ebers, M. & Gotsch, W. (2006), S. 264.

¹⁷³ So konnten S. D. Levitt und C. Syverson nachweisen, dass sich Immobilienmakler bei der Vermittlung von eigenen Häusern und Häusern, die sie im Kundenauftrag vermitteln, unterschiedlich stark engagieren. So waren Häuser, die im Besitz des Maklers waren, im Schnitt 10 Tage länger auf dem Markt, als bei Häusern von Kunden. Die Makler nahmen sich also mehr Zeit, um einen möglichst hohen Vertragsabschluss zu tätigen. Die Makler erzielten beim Verkauf eigener Häuser Preise, die im Durchschnitt 3,7 Prozent höher waren als bei Kundenimmobilien. Vgl.: Levitt, S. D. & Syverson, C. (2005), S. 3.

¹⁷⁴ Vgl.: Miligrom, P., & Roberts, J. (1992), S. 133.

¹⁷⁵ Vgl.: Miligrom, P., & Roberts, J. (1992), S. 189, vgl. zudem: Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 117; Kaluza, B., Dullnig, H., & Malle, F. (2003), S. 25 sowie Mathissen, M. (2009), S. 40.

3.2.7.2 Bildung von Vertrauen

Vertrauen ist allgegenwärtig. N. Luhmann beschreibt die Bedeutung von Vertrauen in zwischenmenschlichen Aktionen wie folgt:

*„... Ohne jegliches Vertrauen aber könnte er [= ein Mensch, Anmerkung des Autors] morgens sein Bett nicht verlassen. Unbestimmte Angst, lähmendes Entsetzen befielen ihn. ... Alles wäre möglich. Solch eine unvermittelte Konfrontierung mit der äußersten Komplexität der Welt hält kein Mensch aus. ...“*¹⁷⁶

Vertrauen ist kein neuer Aspekt im Wirtschaftsgeschehen. Schon im Mittelalter gab es das Ideal eines ehrbaren Kaufmanns. Die hanseatischen Kaufleute richteten ihr Geschäftsgebaren an nur vier Regeln aus: Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Verantwortung und Treue.¹⁷⁷

Vertrauen spielt im Wirtschaftsleben eine herausragende Rolle und ist Bestandteil jeder Transaktion. Allerdings ist Vertrauen auch immer mit dem Risiko verbunden, dass es ausgenutzt wird.

*„Vertrauen ist die freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung unter Verzicht auf explizite vertragliche Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen gegen opportunistisches Verhalten in der Erwartung, dass sich der Andere, trotz Fehlen solcher Schutzmaßnahmen nicht opportunistisch verhalten wird.“*¹⁷⁸

Als Vertrauenseigenschaften werden solche Eigenschaften eines Gutes verstanden, die vom Kunden weder durch Inspektion noch durch Erfahrung überprüft werden können. Solche Güter könnten ohne Vertrauen nicht verkauft werden.¹⁷⁹ Vertrauen reduziert die Komplexität und erleichtert das Fällen von Entscheidungen. Es kann aber auch unbedacht, leichtsinnig oder routinemäßig vergeben werden.¹⁸⁰ Zudem kann es zu regelrechten Vertrauensketten kommen.

Ob Vertrauen belohnt wird und gerechtfertigt war, stellt sich immer erst im Nachhinein heraus. Bei einer Kosten-Nutzen-Entscheidung, ob man das Risiko des Vertrauens eingehen soll oder nicht, darf nicht vergessen werden, dass Vertrauen auch wichtige Vorteile hat. Vertrauen kann motivierend sein und es generiert keine Sicherungskosten.

Die typischen Sicherungsmaßnahmen, die ein Prinzipal ergreift um moral hazard zu vermeiden, sind Screening, Monitoring, das Anbieten verschiedener Vertragstypen sowie

¹⁷⁶ Luhmann, N. (2000), S.1.

¹⁷⁷ Vgl.: Eckelmann, R. M. (2003).

¹⁷⁸ Ripperger, T. (2003), S. 45.

¹⁷⁹ Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 118 f.

¹⁸⁰ Vgl.: Luhmann, N. (2000), S. 29.

das Ausgestalten von Anreizverträgen.¹⁸¹ Zu diesen Sicherungsmaßnahmen verhält sich Vertrauen komplementär. Oft werden beide Arten von Instrumenten gemeinsam eingesetzt.¹⁸² Dies ist schon notwendig, da es keine perfekten Verträge und niemals vollkommene Gewissheit über das Verhalten eines Vertragspartners geben kann.

Allerdings ist volles Vertrauen ohne Sicherungsmaßnahmen auch nicht sinnvoll. Dies entspräche einem blindlings gewährten Vertrauen mit einem hohen Risiko von opportunistischem Verhalten bzw. moral hazard. Selbst bei Anreizverträgen muss auf Vertrauen gebaut werden. Anreizverträge sind wie alle Verträge nicht vollkommen, die Gefahr von böswilliger Fehlinterpretation besteht genauso wie die Gefahr der einseitigen Ausrichtung an den Anreizen.¹⁸³

Sowie der Einsatz von Kontrollen und Anreizen immer mit Vertrauen kombiniert wird, stützt sich Vertrauen immer auch auf Kontrollmöglichkeiten und auf gleichgerichtete Interessen. Die Gewährung von Vertrauen ist risikobehaftet und es wird nicht blindlings vergeben. Quasi hofft derjenige, der in Vorleistung geht, darauf, dass sein vertrauenswürdiges Verhalten später mit Vertrauen entlohnt wird.¹⁸⁴ Ferner kann derjenige, der in Vorleistung geht, zudem weitere, psychische Nutzenaspekte für sich generieren. Er hat ein reines Gewissen, erfährt Zuneigung und Anerkennung, gewinnt Prestige und Freunde.¹⁸⁵

Es ist also durchaus möglich, dass die Beziehung zwischen Vertragspartnern weitaus harmonischer ist, als dies in vielen Untersuchungen der NIÖ postuliert wird. Dies ist dann der Fall, wenn sich beide Seiten darüber im Klaren sind, dass es für die eigene und die jeweils andere Seite neben den rein finanziellen Aspekten noch weitere Nutzenaspekte gibt, für die es lohnt, auf Opportunismus zu verzichten und sich wie ein ehrbarer Kaufmann zu verhalten. Dies ist besonders dann der Fall, wenn durch das Bekanntwerden von opportunistischem Verhalten der Wert von aufgebauter Reputation vernichtet wird.¹⁸⁶

3.3 Der Transaktionskostenansatz

Wie schon erwähnt, geht der Ursprung des Transaktionskostenansatzes auf den Aufsatz ‚*The Nature of the Firm*‘ von R. Coase aus dem Jahr 1937 zurück.¹⁸⁷ Synonym zur

¹⁸¹ Siehe Tabelle 3.

¹⁸² Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 119.

¹⁸³ Vgl.: Richter, R. & Furubotn, E. (2010), S. 578 ff..

¹⁸⁴ Vgl.: Ebenda.

¹⁸⁵ Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 122.

¹⁸⁶ Vgl.: Ripperger, T. (2003), S. 192.

¹⁸⁷ Vgl.: Coase, R. (1937): S. 390 und Erlei, M.; Leschke, M.; Sauerland, D. (2007), S. 41. Siehe auch Kapitel 3.1.4.

Bezeichnung ‚*Transaktionskostenansatz*‘ werden in der Literatur häufig auch die Begriffe ‚*Transaktionskostenökonomik*‘ und ‚*Transaktionskostentheorie*‘ verwendet.

Die Einbeziehung der Transaktionskosten in die Ökonomik bewirkte eine essentielle Veränderung innerhalb mikroökonomischer Analysemodelle und stellt ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal der NIÖ zur neoklassischen Preistheorie dar.¹⁸⁸ Allerdings weichen die verwendeten Definitionen des Transaktionsbegriffs, die in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur Verwendung finden, voneinander ab.

3.3.1 Begriffsbestimmung von ‚*Transaktionen*‘ und ‚*Transaktionskosten*‘

Ein früher Versuch den Transaktionsbegriff zu bestimmen stammt von *J. R. Commons*, einem Vertreter des sog. ‚*amerikanischen Institutionalismus*‘.¹⁸⁹ Er beschrieb eine Transaktion wie folgt:

„... *the smallest unit of the institutional economists is a unit of activity - a transaction, with its participants.*“¹⁹⁰

Commons definierte eine Transaktion als

„... the alienation and acquisition, between individuals, of the rights of property and liberty created by society, ...“¹⁹¹

Nach *Commons* stehen Transaktionen immer in Verbindung mit Verträgen. Wird die Definition von ihm eng ausgelegt, beschränken sich Transaktionen auf Kaufverträge. Eine weite Auslegung schließt weitere Vertragsarten wie bspw. Mietverträge, Arbeitsverträge, Darlehensverträge, etc. ein.¹⁹²

Bei einem Marktakteur entstehen demnach Transaktionskosten, wenn er einen Vertrag eingehen möchte. Dabei kann zwischen ex ante und ex post Transaktionskosten differenziert werden. Typische ex ante Transaktionskosten sind Such- und Informationskosten, während Durchsetzungs- und Überwachungskosten zu den ex post Transaktionskosten zählen.¹⁹³

¹⁸⁸ Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 132.

¹⁸⁹ Vgl.: Schmolders, G. (1988a), S. 72.

¹⁹⁰ Commons, J. R. (1931), S. 652.

¹⁹¹ Ebenda.

¹⁹² Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 131 f.

¹⁹³ Vgl.: Richter, R. & Furubotn, E. (2010), S. 55 ff und Göbel, E. (2002), S. 131.

Coase umschrieb Transaktionskosten, ohne diesen Begriff explizit zu verwenden, als Marktnutzungskosten.¹⁹⁴ Allerdings variiert die Art der Marktnutzung bei den unterschiedlichen Vertragsarten auch sehr stark. So ist bei einem Arbeitsvertrag üblicherweise die tatsächliche Marktnutzungsphase, die vor Vertragsabschluss stattfindet, wesentlich kürzer als die Phase nach Vertragsabschluss, in der Durchsetzungs-, Überwachungs-, Nachverhandlungs- und Veränderungskosten entstehen. Es fällt schwer, nachvertragliche Kosten, die eine lange Zeit nach Vertragsabschluss stattfinden, argumentativ noch der Marktnutzung zuzuordnen.

Die in der NIÖ-Literatur gebräuchlichste Definition geht auf O. E. Williamson zurück.

*„A transaction occurs when a good or service is transferred across a technologically separable interface.“*¹⁹⁵

Die Übertragung von Gütern und Leistungen über eine Schnittstelle hinweg, beinhaltet ebenfalls den Transfer entsprechender Verfügungsrechte. Abweichend von *Commons*, der wahrscheinlich eine juristische Interpretation von Verfügungsrechte benutzte, geht es bei *Williamson* um die tatsächliche und nicht um die juristische Verfügungsgewalt. Besonders beim Arbeitsvertrag spielt der sog. ‚Besitzdiener‘¹⁹⁶ eine wichtige Rolle. Der Arbeitnehmer ist der Besitzdiener seines Arbeitgebers. Eigentum und Besitz verbleiben bei Arbeitgeber, während die tatsächliche Verfügungsgewalt auf den Arbeitnehmer übergeht.¹⁹⁷

Im Gegensatz zum Transaktionsbegriff von Coase bezieht *Williamsons* Begriffsdefinition auch nicht-marktliche Transaktionen, die sich dem Beherrschungssystem der Hierarchie bedienen, mit ein. Übertragen auf den Begriff der ‚Transaktionskosten‘ bedeutet dies, dass sie sowohl Marktnutzungs- als auch Hierarchienutzungskosten umfassen, wobei mit dieser Nutzung ein tatsächlicher Tausch oder eine tatsächliche Übertragung von Verfügungsrechten einhergeht.¹⁹⁸

„The economic counterpart of friction is transaction cost: Do the parties to the exchange operate harmoniously, or are there frequent misunderstandings and conflicts that lead to delays, breakdowns, and other malfunctions? Transaction cost analysis supplants the usual preoccupation with technology and steady-state production (or distribution) expenses with

¹⁹⁴ Vgl.: Coase, R. (1937): S. 390 und Erlei, M.; Leschke, M.; Sauerland, D. (2007), S. 41. Siehe auch Kapitel 3.1.4.

¹⁹⁵ Williamson, O. E. (1985), S. 1.

¹⁹⁶ Siehe hierzu: BGB § 855.

¹⁹⁷ Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 131.

¹⁹⁸ Interessant ist, dass F. A. Hayek, ohne den o.g. Begriff der ‚Transaktionskosten‘ kennen zu können, bereits 1948 von sog. ‚Benützungskosten (user cost)‘ sprach. Siehe hierzu: Hayek, F. A. (1937), S. 138, FN 6.

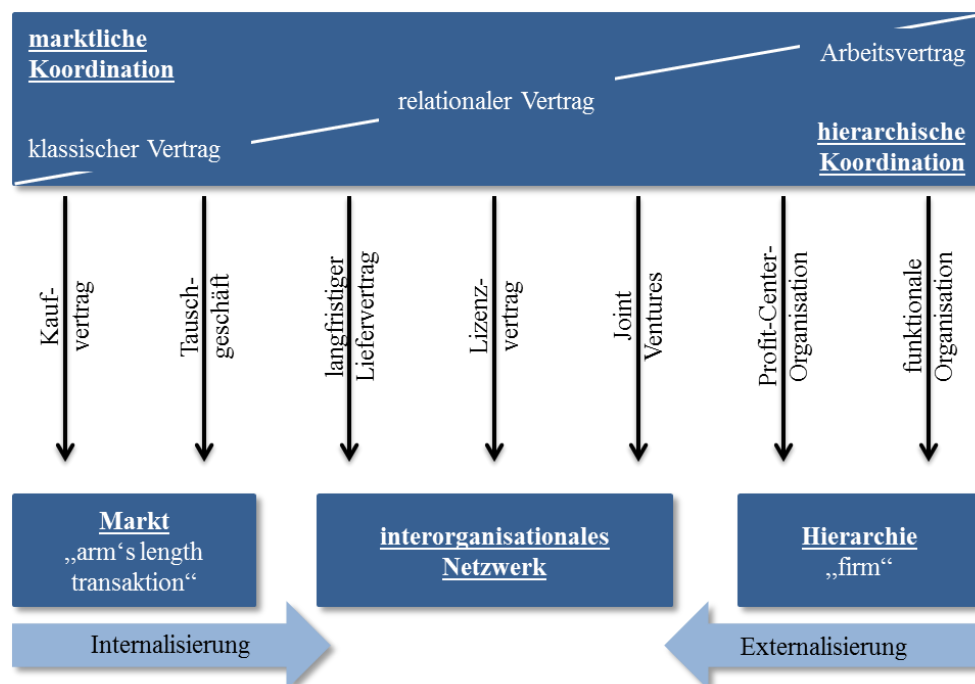
an examination of the comparative costs of planning, adapting, and monitoring task completion under alternative governance structures.”¹⁹⁹

3.3.2 Unterschiedliche Formen von Austauschbeziehungen

Der Definition von *Williamson* folgend, werden sowohl die Kosten von marktlichen Austauschbeziehungen als auch die der Beherrschung mittels einer Hierarchie als Transaktionskosten begriffen. Nach *Williamson* grenzen sich Markt und Hierarchie durch die Art der Allokation ab. Während die Allokation über den Markt letztlich durch den Marktpreis-Mechanismus gesteuert wird, basiert die Allokation innerhalb der Hierarchie auf Anweisungen. Ersetzt ein Unternehmen den Markt durch Hierarchie, kann dies mit der Existenz von Marktmängeln oder gar von Marktversagen erklärt werden.²⁰⁰

Jörg Sydow entwickelte eine Grafik, um das sog. ‚Markt-Hierarchie-Kontinuum‘ zu visualisieren. Die nachfolgende Darstellung stellt seine Systematik vor.

Abbildung 13: Organisationsformen im Markt-Hierarchie-Kontinuum



Darstellung in Anlehnung: Sydow, J. (1993), S. 104.

Marktbenutzungskosten entstehen durch Abweichungen vom Ideal der perfekten marktlichen Koordination. Es ist daher im Sinne einer Kostenminimierung sinnvoll, nach kostengünstigeren Alternativen zur Koordination über den Markt zu suchen. Die Hierarchie als vertikale Integration von Austauschbeziehungen stellt nur eine Alternative zum Markt dar.

¹⁹⁹ Williamson, O. E. (1985), S. 1 f.

²⁰⁰ Ebenda, S. 73 ff.

Die marktliche und die hierarchische Transaktion bilden die beiden extremen Pole möglicher Austauschbeziehungen. Zwischen diesen beiden Extremen gibt es eine Vielzahl von hybriden Lösungen bzw. Ausprägungsformen. Dabei gilt, je häufiger ein Unternehmen eine Transaktion durchführt, umso leichter ist sie in eine Hierarchie einzubinden. Sehr seltene oder gar einmalige Transaktionen innerhalb einer Hierarchie umzusetzen, führt häufig zu suboptimalen Ergebnissen.²⁰¹

W. G. Ouchi beschrieb als erster den sog. ‚*Clanmechanismus*‘ als eine Beherrschungs- und Koordinationsart. Der Clanmechanismus setzt nicht auf Anreize und Kontrolle. Vielmehr steht hier die Solidarität mit dem Unternehmen oder Behörde im Vordergrund. Diese Solidarität zum Unternehmen sowie zwischen den Mitarbeitern untereinander beruht auf gemeinsame Werte.²⁰² Allerdings stellt der Clanmechanismus keine weitere Koordinationsform dar. Vielmehr ist es eine Spielart einer vertikal integrierten und hierarchischen Koordination. Somit lässt sich die hierarchische Koordination in die Bürokratie und den Clan unterteilen.²⁰³

3.3.3 Die drei Determinanten von Transaktionskosten

O. E. Williamson beschrieb drei Dimensionen, also Einflussfaktoren bzw. Determinanten, die die Höhe von Transaktionskosten maßgeblich beeinflussen. Innerhalb der Transaktionskostentheorie nimmt die Identifikation dieser drei Determinanten einen prominenten Platz ein.

„*The principal dimensions with respect to which transactions differ are asset specificity, uncertainty, and frequency.*“²⁰⁴

Unter ‚*asset specificity*‘ wird die Spezifität, also Einzigartigkeit, der Faktoren und Güter verstanden, die mit der Transaktion verbunden sind. ‚*Frequency*‘ steht für die Häufigkeit, mit der Transaktionen stattfinden, und ‚*uncertainty*‘ bezeichnet die Unsicherheit, mit der die Transaktionen verbunden sind. Nach Williamson ist die erste dieser Determinanten, die Spezifität, zugleich die bedeutendste und kennzeichnendste Einflussgröße.²⁰⁵

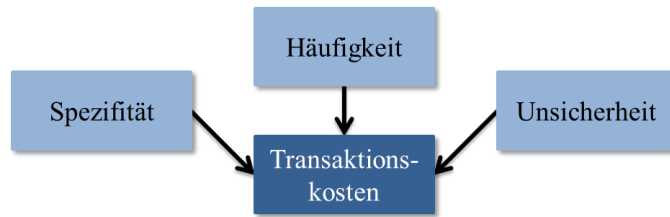
²⁰¹ Vgl.: Perridon, L., Steiner, M., Rathgeber, A. (2012), S. 570.

²⁰² Vgl.: Ouchi, W. G. (1980), S. 138.

²⁰³ Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 150.

²⁰⁴ Williamson, O. E. (1985), S. 52.

²⁰⁵ Vgl.: Ebenda.

Abbildung 14: Williamsons Determinanten von Transaktionskosten

„... four different types of asset specificity are usefully distinguished: site specificity; physical asset specificity; human asset specificity; and dedicated assets.“²⁰⁶

Die Bezeichnung ‚site specificity‘ beschreibt die Art von Spezifität, die entsteht, wenn zu Faktoren, materiellen und/oder immateriellen Gütern eine räumliche Abhängigkeit besteht. Eine exponierte Lage, wie dies bspw. bei Autobahnraststätten der Fall ist, kann eine solche Spezifität begründen. Eine räumliche Spezifität kann aber auch aufgrund von Transport- und Kommunikationswegen existieren.²⁰⁷

Die Leistungserstellung eines Unternehmens stellt eine Abfolge von wertbildenden Aktivitäten und Prozessen dar. Sind bestimmte materielle Güter speziell auf diese unternehmensinterne Wertkette abgestimmt, wird von ‚physical asset specificity‘ gesprochen.²⁰⁸

Die nächste Spezifitätsart, ‚human asset specificity‘, liegt vor, wenn Humankapital einzigartige Fähigkeiten oder einzigartiges Wissen besitzt. Dem ist auch so, wenn Fähigkeiten und/oder Wissen des Humankapitals speziell auf die unternehmensinterne Wertkette maßgeschneidert ist, was bspw. bei langjährigen Mitarbeitern der Fall ist.²⁰⁹

Investiert ein Anbieter in ‚dedicated assets‘, also in zweckgebundene Sachwerte, um der Nachfrage in besonderem Maße zu entsprechen, so entsteht durch die Investition eine Form von Spezifität.²¹⁰ Sie spielt bspw. bei unternehmensübergreifender vertikaler Integration innerhalb einer Wertschöpfungskette eine bedeutende Rolle.

Spezifität schränkt die Funktionsfähigkeit eines Marktes ein und erhöht die Marktbenutzungskosten. Es ist daher durchaus denkbar, dass bei reiner Betrachtung der Produktionskosten der Fremdbezug von Gütern oder Dienstleistungen sinnvoll erscheint, wenn ein Fremdanbieter aufgrund von hohen Produktionsmengen bedeutende Skaleneffekte erzielen kann. Liegt aber zugleich ein hoher Grad von Spezifität vor, der die Transaktionskosten steigen lässt, kann bei der Gesamtbetrachtung von Produktions- und Transaktionskosten

²⁰⁶ Williamson, O. E. (1985), S. 55.

²⁰⁷ Vgl.: Ebenda.

²⁰⁸ Vgl.: Ebenda.

²⁰⁹ Vgl.: Ebenda.

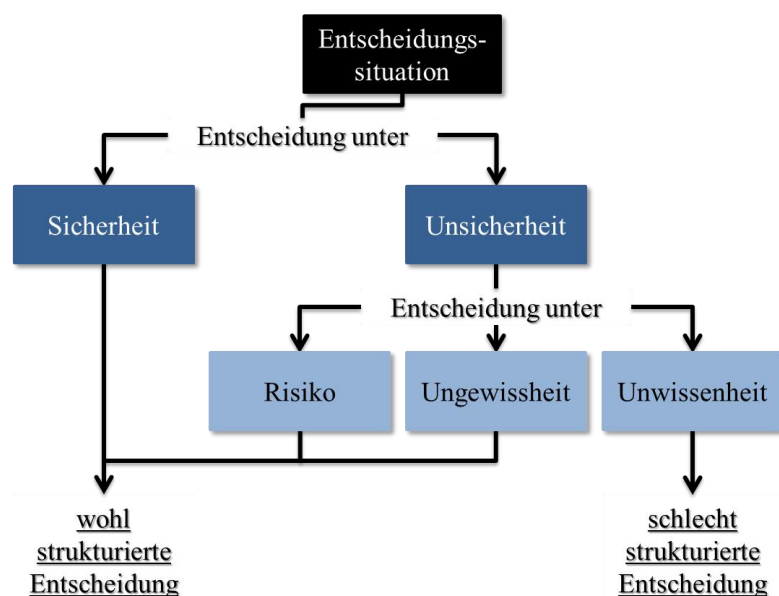
²¹⁰ Vgl.: Ebenda.

die Eigenfertigung doch die vorteilhaftere Option sein. *Williamson* wies ausdrücklich darauf hin, dass bei der Beurteilung eines Fremdbezugs von Gütern und Dienstleistungen Produktions- und Transaktionskosten in die Betrachtung mit einfließen müssen.²¹¹

Die Häufigkeit als Transaktionskostendeterminante beschreibt die Anzahl, mit der gleichartige Transaktionen durchgeführt werden. Mit zunehmender Häufigkeit sinken die Transaktionskosten. *Economies of Scale*, also Skaleneffekte, werden in der Regel mit der Produktion von Gütern und Dienstleistungen in Verbindung gebracht und sind elementarer Bestandteil der Produktionstheorie. Sie treten aber durchaus auch bei Transaktionen auf. So reduzieren Lernkurven- und Synergieeffekte, die sowohl bei Nachfragern als auch bei Anbietern entstehen können, die Kosten von gleichartigen Transaktionen. Die Häufigkeit beeinflusst somit sowohl die Produktions- als auch die Transaktionskosten.²¹²

Die dritte Determinante ist die Unsicherheit. Unsicherheit spielt in der Entscheidungstheorie eine wesentliche Rolle. Die Entscheidungstheorie unterscheidet zunächst Entscheidungen unter Sicherheit und unter Unsicherheit, wobei Unsicherheit weiter differenziert wird in ‚*Risiko*‘, ‚*Ungewissheit*‘ und ‚*Unwissenheit*‘.

Abbildung 15: Entscheidungen unter Sicherheit und unter Unsicherheit



Darstellung in Anlehnung an: Jacob, M. (2012), S. 99.

Bei einer Entscheidung unter Risiko kennt der Entscheidungsträger sowohl die möglichen Ausprägungen bzw. die möglichen Ereignisse als auch deren Eintrittswahrscheinlichkeit.

²¹¹ Vgl.: Williamson, O. E. (1981), S. 558 ff.

²¹² Vgl.: Williamson, O. E. (1985), S. 60 f.

Es ist aber nicht sicher, welches der Ereignisse eintritt.²¹³ Typische Beispiele hierfür sind ein Münzwurf und das Werfen eines Würfels.

Bei Ungewissheit sind dem Entscheidungsträger die möglichen Ereignisse bekannt, er kennt aber nicht deren Eintrittswahrscheinlichkeit. Bei Unwissenheit kennt der Entscheidungsträger weder alle Ereignisse noch deren Eintrittswahrscheinlichkeiten.²¹⁴

Williamson geht davon aus, dass in der Realität vollkommene Sicherheit bei Transaktionen eine seltene Ausnahmeerscheinung darstellt. Transaktionen unter Unsicherheit stellen die Regel dar. Somit lassen sich die beiden verbleibenden Determinanten in einer einfachen Übersicht kombinieren.²¹⁵

Tabelle 4: Beispiele für verschiedene Transaktionen

		Eigenschaften des Investitionsgutes (bzw. Ausmaß an spezifischen Investitionen)		
		nichtspezifisch	gemischt	spezifisch
Häufigkeit	manchmal	Kauf von Standardausrüstung	Kauf von kundengefertigter Ausrüstung	Konstruktion einer Fabrik
	regelmäßig	Kauf von Standardmaterial	Kauf von kundengefertigtem Material	Fabrikspezifischer Transfer intermediärer Produkte

Williamson, O. E. (1985), S. 73 und Voigt, S. (2002), S. 109.

3.3.4 Relation zwischen Transaktionstypen und Vertragskonzepten

Der TAK geht davon aus, dass bestimmte Transaktionstypen besonders gut zu bestimmten Vertragskonzepten passen. Dieses Schema soll in der Praxis helfen, für eine Transaktion die geeignetste Beherrschungsart zu finden, um Kosten zu reduzieren.

3.3.4.1 Investitionen mit nichtspezifischen Merkmalen

Williamson vertritt die Ansicht, dass für diese Art von Transaktionen die Beherrschung durch den Markt die geeignete Vertragsart darstellt. Er bezeichnet die Verträge, die hier abgeschlossen werden, als ‚klassisch‘, da sie beinahe vollständig sind und fast alle möglichen Sachverhalte abdecken.²¹⁶

²¹³ Vgl.: Jacob, M. (2012), S. 99.

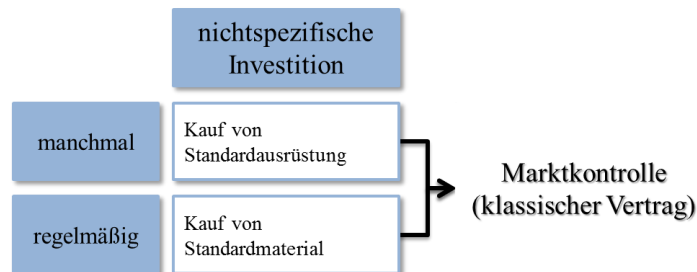
²¹⁴ Vgl.: Ebenda.

²¹⁵ Vgl.: Voigt, S. (2002), S. 109 und Williamson, O. E. (1985), S. 73.

²¹⁶ Vgl.: Williamson, O. E. (1985), S. 78.

Durch die nicht vorhandene Spezifität bzw. durch den Standardcharakter fällt es dem Kunden leicht, den Anbieter zu wechseln. Dies wirkt auf Anbieter disziplinierend, der Wettbewerb auf Anbieterseite verhindert somit opportunistisches Verhalten.²¹⁷

Abbildung 16: Investitionen mit nichtspezifischen Merkmalen



Darstellung in Anlehnung an: Williamson, O. E. (1985), S. 73 und 79.

3.3.4.2 Spezifische Investitionen

Bei hochspezifischen und regelmäßigen Transaktionen ist die Vollintegration, die Beherrschung über die Hierarchie, sinnvoll. *Williamson* spricht in diesem Zusammenhang von einer vereinheitlichten Kontrolle. Der hohe Spezifitätsgrad würde bei einer Allokation über den Markt zu hohen Transaktionskosten führen. Zudem ist die Gefahr gegeben, dass der Vertragspartner seine Position ausnutzt, da fehlender Wettbewerb eine Kontrolle und Disziplinierung durch den Markt unmöglich machen. Eine hohe Anzahl an Transaktionen erleichtert zudem die vertikale Integration und eröffnet die Möglichkeit, bei einer Vollintegration hohe Skaleneffekte zu nutzen.²¹⁸

Mit abnehmender Häufigkeit wird eine Vollintegration immer unattraktiver, weil Skaleneffekte kleiner werden oder gar wegfallen. Aus diesem Grund wäre bei seltenen und hochspezifischen Transaktionen zu prüfen, ob eine dreiseitige Kontrolle auf der Basis eines neoklassischen Vertrages nicht die geeignetere Beherrschungsvariante ist.

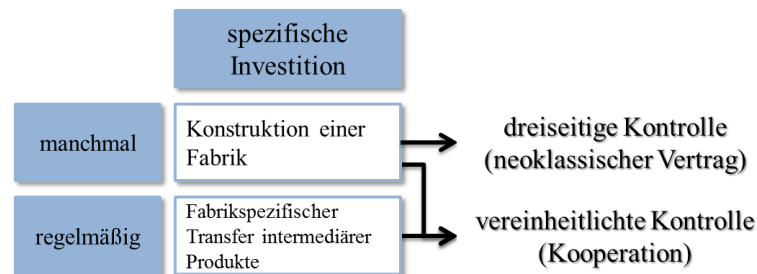
Im Gegensatz zum (fast) vollkommenen klassischen Vertrag ist der neoklassische Vertrag unvollständig. Besonders bei langfristigen Verträgen ist es immer möglich, dass Anpassungen vorgenommen werden müssen oder Vertragsbestandteile von den Vertragspartnern unterschiedlich interpretiert werden. Zudem haben bei solchen Verträgen die Vertragspartner ein Interesse daran, die Vertragsbeziehung weiter zu führen. Vor diesem Hintergrund sind gerichtliche Auseinandersetzungen ausgesprochen unattraktiv. Aus diesem Grund wird mit dem Vertragsabschluss eine außergerichtliche Instanz definiert, die bei

²¹⁷ Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 143.

²¹⁸ Vgl.: Williamson, O. E. (1985), S. 78 f., Voigt, S. (2002), S. 110 ff. und Göbel, E. (2002), S. 147 f.

nötigen Vertragsanpassungen und bei Unstimmigkeiten zwischen den Vertragspartnern vermittelt.²¹⁹

Abbildung 17: Investitionen mit spezifischen Merkmalen



Darstellung in Anlehnung an: Williamson, O. E. (1985), S. 73 und 79.

S. Voigt umschreibt dieses Beherrschungskonzept mit „*Mut zur Lücke*“.²²⁰ Dies birgt ein gewisses Risiko und die Vertragspartner sind sich dessen auch bewusst. Sowohl die Auswahl des Vertragspartners als auch die Ausformulierung des Vertrags sind daher aufwendiger als beim klassischen Vertrag. Aufgrund der hohen Spezifität ist nach Vertragsabschluss ein Vertragspartnerwechsel mit entsprechenden Transaktionskosten verbunden.²²¹

3.3.4.3 Investitionen mit gemischten Merkmalen

Ist bei gelegentlichen spezifischen Transaktionen zu prüfen, ob eine Vollintegration oder eine dreiseitige Kontrolle im Einzelfall die bessere Lösung darstellt, ist die dreiseitige Kontrolle bei gelegentlichen und gemischt spezifischen Investitionen besonders gut geeignet. Ein klassischer Vertrag wäre suboptimal, da aufgrund des mittleren Spezifitätsgrades Marktmängel auftreten. Gegen eine Vollintegration spricht, dass die geringe Häufigkeit kaum Skaleneffekte aufkommen lässt und dass keine hochspezifische Transaktion vorliegt. Die Transaktionskosten für eine hierarchische Beherrschung wären demnach zu hoch.²²²

Steigt die Häufigkeit von gemischt spezifischen Investitionen, ist eine stärkere Anbindung bzw. eine Integration des Anbieters sowie eine zweiseitige Kontrolle sinnvoll. *Williamson* präferiert aufgrund des mittleren Spezifitätsgrades statt der Vollintegration eine Kooperation. Hierbei bleibt der Anbieter selbständig, die organisatorische Einbindung ist aber fortgeschrittener als bei der zuvor beschriebenen dreiseitigen Kontrolle.

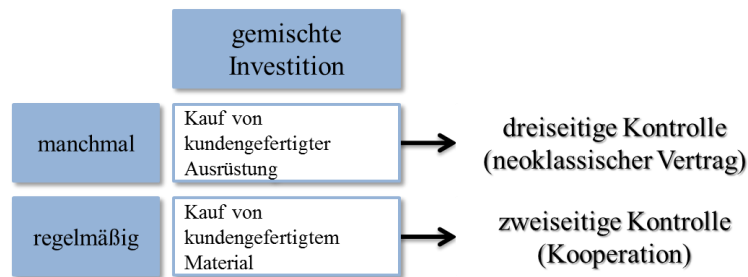
²¹⁹ Vgl.: Williamson, O. E. (1985), S. 20 und Göbel, E. (2002), S. 143.

²²⁰ Voigt, S. (2002), S. 110.

²²¹ Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 147.

²²² Vgl.: Voigt, S. (2002), S. 110 f. und Göbel, E. (2002), S. 147 f.

Abbildung 18: Investitionen mit gemischt-spezifischen Merkmalen



Darstellung in Anlehnung an: Williamson, O. E. (1985), S. 73 und 79.

Mit dem Begriff ‚*Kooperation*‘ umschreibt *Williamson* hybride quasi-hierarchische Organisationsformen, die zwischen der reinen Beherrschung über den Markt und der Hierarchie angesiedelt sind.²²³ Die heutige Automobilproduktion ist durch solche Strukturen gekennzeichnet. Die Automobilhersteller haben zumindest die wichtigsten Zulieferer, die Systemlieferanten²²⁴, sehr stark in die eigene Produktion integriert.

3.3.5 Wesentliche Unterschiede zwischen PAT und TAK

Informationsasymmetrien spielen in der PAT eine zentrale Rolle, beim TAK sind sie lediglich ein Aspekt, der zu Transaktionskostenproblemen führen kann. Der TAK sieht die Spezifität als das gravierendste Problem an, weil hier die Überwachung bzw. die Disziplinierung über den Markt versagt.²²⁵

Alle Probleme, die die PAT unter der Kombination aus Informationsasymmetrien und opportunistischem Verhalten analysiert, sind im Grunde auch aus dem Blickwinkel des TAK erklärbar. Eine Abgrenzung zum normativen Zweig der PAT besteht aber darin, dass *Williamson* davon ausgeht, dass Unsicherheit immer eine Rolle spielt, womit die Möglichkeit des Prinzipals entfällt, optimale Verträge abzuleiten und durchzusetzen, die den Agenten daran hindern, Informationsasymmetrien opportunistisch auszunutzen.²²⁶

Der TAK steht somit dem positiven Zweig der PAT näher als dem normativen Zweig. Allerdings sieht *Williamson* die Spezifität als eigentliche Problemursache an. Der Markt ist in der Lage über den Wettbewerb auf der Anbieterseite den Agenten daran zu hindern, Infor-

²²³ Vgl.: Williamson, O. E. (1985), S. 79 f und Göbel, E. (2002), S. 146 f.

²²⁴ Systemlieferant [auch Tier-1-Lieferant; tier (engl.) = Stufe, Rang] ist ein Begriff aus der Beschaffungstheorie. Er umschreibt einen Lieferanten, bei dem nicht Einzelteile sondern ganz Baugruppen (Systeme) bezogen werden. Diese Art der Beschaffung wird auch Modular Sourcing oder System Sourcing genannt. Voraussetzung ist eine starke Integration des Lieferanten, der bspw. auch Entwicklungsaufgaben übernimmt. Vgl. hierzu: Kummer, S.; Grün, O. & Jammerneegg, W. (2009), S. 149.

²²⁵ Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 134.

²²⁶ Vgl.: Richter, R. & Furubotn, E. (2010), S. 166 f und ebenda, S. 556.

mationsasymmetrien opportunistisch auszunutzen. Dies kann auch der Fall sein, wenn bspw. der Prinzipal nicht in der Lage ist, opportunistisches Verhalten zu erkennen. Entfällt aufgrund von Faktorspezifität aber die Kontrolle durch den Markt, kann der Agent sich opportunistisch verhalten.²²⁷

Transaktionskostenprobleme können auch ohne Informationsasymmetrien, - bspw. bei identischen aber unvollständigen Information - aufkommen. So können nachvertraglich Umstände eintreten, die vorvertraglich von beiden Vertragsparteien nicht vorhersehbar waren. Etwaige Transaktionskosten können dann bspw. durch Nachverhandlungen, Vertragsanpassungen aber auch durch opportunistisches Verhalten einer Seite, die Vertragslücken für eigene Interessen ausnutzt, entstehen.²²⁸

Ein weiterer Punkt, der den TAK von der PAT unterscheidet, ist die Einschätzung, dass Durchsetzungskosten sogar dann entstehen können, wenn Umstände explizit vertraglich geregelt wurden. Der PAT wohnt zumindest implizit die Annahme inne, dass der Prinzipal vertragliche Regelungen mühelos und kostenfrei durchsetzen kann. *Williamson* lehnt diese Annahme als zu restriktiv und realitätsfern ab.²²⁹

Verstößt ein Agent gegen explizit geregelte Sachverhalte eines Vertrags und dieser Vertragsbruch ist durch den Prinzipal auch erkennbar, liegt weder eine Informationsasymmetrie zu Gunsten des Agenten vor, noch ist der Vertrag unvollständig. Ohne Kooperation durch den Agenten kann der Prinzipal seine Ansprüche allerdings nur mithilfe eines Gerichts durchsetzen, woraus Transaktionskosten entstehen. Zudem liegen gegenüber dem Gericht, also einer dritten Partei, Informationsasymmetrien vor. Der Agent hat durch opportunistisches Verhalten in Form einer Lüge, die durch das Gericht nicht als solche erkennbar ist, sogar die Möglichkeit, vertraglich explizit ausformulierte Sachverhalte auszuhebeln, ohne dass es zwischen den Vertragsparteien Informationsasymmetrien zu Gunsten des Agenten gibt.²³⁰

²²⁷ Vgl.: *Williamson*, O. E. (1985), S. 57 f.

²²⁸ Vgl.: *Göbel*, E. (2002), S. 136.

²²⁹ Vgl.: *Williamson*, O. E. (1985), S. 23.

²³⁰ Vgl.: *Göbel*, E. (2002), S. 136.

4 Die deutsche Bankenbranche und ihr genossenschaftlicher Sektor

Dieses Kapitel, das die Struktur im deutschen Bankensektor im Allgemeinen und die der genossenschaftlichen Banken im Speziellen beschreibt, stellt eine aktualisierte und teilweise erweiterte Fassung von Auszügen des Aufsatzes „*Die Probleme von Basel III für deutsche Volks- und Raiffeisenbanken dar*“ aus dem Jahr 2011 dar.²³¹

4.1 Der Aufbau des deutschen Bankensektors

Das deutsche Bankensystem setzt sich aus einer Vielzahl unterschiedlicher Bankentypen zusammen. Die folgende Grafik soll hierzu einen ersten Überblick verschaffen.

Tabelle 5: Aufbau des Systems der Geschäftsbanken in Deutschland

Geschäftsbanken (Deutschland)		
<u>Spezialbanken</u>	Realkreditinstitute	
	Bausparkassen	
	Banken mit Sonderaufgaben	in privatrechtlicher Rechtsform in öffentlich-rechtlicher Rechtsform
<u>Universalbanken</u>	private Kreditbanken	Großbanken Zweigstellen ausländischer Banken regionale und sonstige Kreditbanken
	Sparkassensektor	Landesbanken Sparkassen
	Sektor der Genossenschaftsbanken	Genossenschaftliche Spitzeninstitute Volks- und Raiffeisenbanken Geno-Banken* ohne regionale Bindung

*) = Genossenschaftsbanken

Systematik gem. der Bankenstatistik der Deutschen Bundesbank: Vgl.: Deutsche Bundesbank (2015).

In Deutschland ist bei den Geschäftsbanken seit Jahrzehnten eine Konsolidierungstendenz zu beobachten. Seit den 1950er Jahren geht die Anzahl der selbständigen Banken fast kontinuierlich zurück. So existierten 1957 in Westdeutschland noch 13.359 Kreditinstitute. Der Rückgang wurde nur kurz durch die deutsche Wiedervereinigung unterbrochen, setzte danach aber erneut ein.²³²

Galt Deutschland in den 1990er Jahren noch als „*overbanked*“²³³, so hat sich die Zahl der selbständigen Kreditinstitute von 1990 bis 2009 mehr als halbiert²³⁴ und sie sinkt seitdem

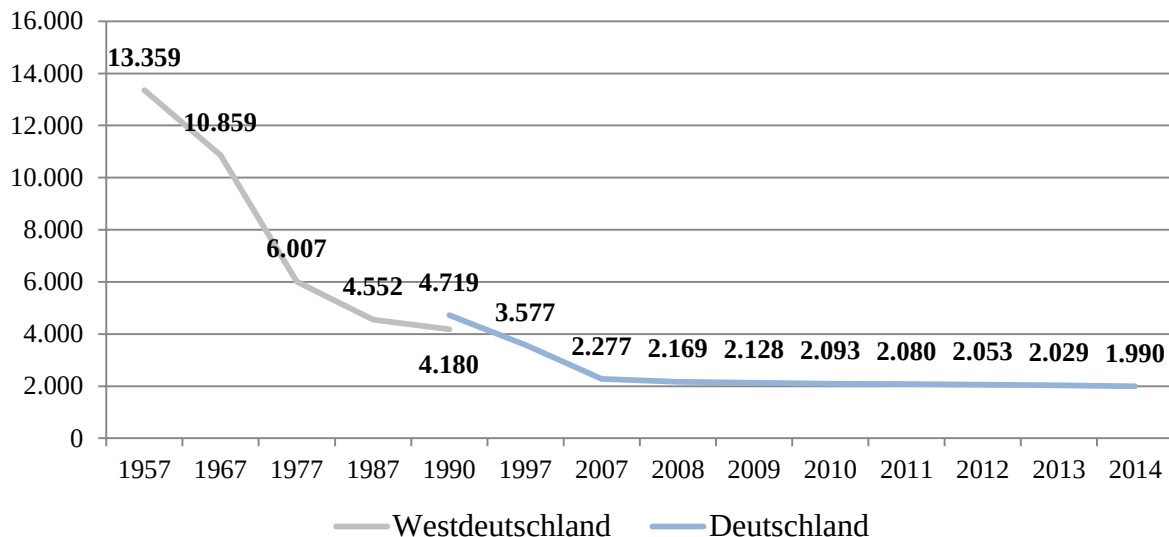
²³¹ Vgl. hierzu: Bode, O. H. (2011).

²³² Vgl.: Deutsche Bundesbank (2015), S. 104.

²³³ Als „*overbanked*“ wird ein Land bezeichnet, wenn es eine unangemessen hohe Anzahl an selbständigen Kreditinstituten in diesem Land gibt. Vgl. hierzu: Österreichische Nationalbank (2010).

stetig weiter. Trotzdem wurde noch in den ersten Jahren des 21. Jahrhunderts die Anzahl der Kreditinstitute von einigen Experten als zu hoch bewertet. Die hohe Bankendichte wurde als Grund für die niedrigen Gewinnmargen deutscher Banken angesehen, was die internationale Wettbewerbsfähigkeit deutscher Institute negativ beeinflussen würde.²³⁵

Abbildung 19: Anzahl der Banken in Deutschland



Quelle der Ursprungsdaten: Deutsche Bundesbank (2015), S. 104.

Von vielen Experten und insbesondere von Vertretern des Sparkassensektors und des genossenschaftlichen Bankensektors wird die Bundesrepublik Deutschland nicht mehr als overbanked angesehen. Zum einen ist die Anzahl der Institute deutlich gesunken, zum anderen wird argumentiert, dass die Sparkassen zwar selbständige Kreditbanken darstellen, allerdings treten sie als Block auf. Gleiches gilt für die Volks- und Raiffeisenbanken.²³⁶

Die Entwicklung bei der Dichte des Zweigstellennetzes entwickelte sich vollkommen anders. Ging die Anzahl der selbständigen Banken immer weiter zurück, wurde zunächst das Zweigstellennetz weiter ausgebaut. In Westdeutschland hatte die Anzahl der Niederlassungen bereits zum Zeitpunkt der Wiedervereinigung den Maximalwert überschritten. Nach der Wiedervereinigung kamen vornehmlich auf dem Gebiet Ostdeutschlands weitere Zweigstellen hinzu, bevor um die Wende vom 20. zum 21. Jahrhundert nun auch in Gesamtdeutschland die Anzahl der Zweigstellen begann abzunehmen.²³⁷

Die Reduzierung der Zweigstellenanzahl ist gegenüber dem Rückgang bei der Anzahl selbständiger Banken wesentlich langsamer verlaufen. Ein gewisser Rückzug aus der Fläche ist

²³⁴ Vgl.: Brückner, Y. (2007), S. 105 ff.

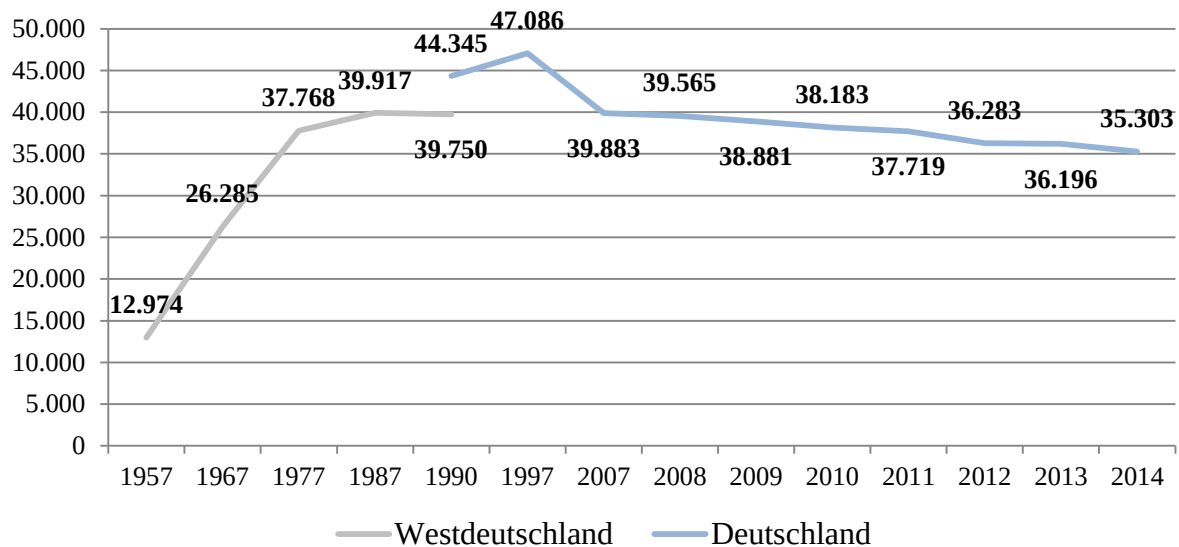
²³⁵ Vgl.: Breuer, R. E. (2003), S. 271.

²³⁶ Vgl.: Brückner, Y. (2007), S. 105.

²³⁷ Vgl.: Deutsche Bundesbank (2015), S. 104.

zu erkennen. Allerdings gibt es in Deutschland immer noch sehr viele Zweigstellen. So ist Deutschland zwar nicht mehr als overbanked aber als „overbranched“²³⁸ anzusehen.²³⁹

Abbildung 20: Anzahl der Zweigstellen in Deutschland



Quelle der Ursprungsdaten: Deutsche Bundesbank (2015), S. 104.

Wie schon dargestellt, lässt sich das deutsche Bankensystem zunächst in Spezialbanken²⁴⁰ und in Universalbanken, die ihren Kunden ein breit gefächertes Angebot offerieren, unterteilen. Ende Mai 2014 belief sich die Summe aller Aktiva (Bilanzsummen) auf rund 7.853 Mrd. €²⁴¹. Die 57 Spezialbanken decken weniger als ein Fünftel dieses Wertes ab, etwas über 80 Prozent werden von den Universalbanken getragen.²⁴²

Der Markt der Universalbanken weist eine „Drei-Säulen-Struktur“ auf. Diese Gliederung wird auch als ursächlich dafür angesehen, dass der Konzentrationsprozess auf dem Universalbankenmarkt weitgehend innerhalb der einzelnen Säulen stattgefunden hat, was sowohl auf die unterschiedlichen Rechtsformen aber auch auf die verschiedenen geschäftspolitischen Ausrichtungen zurückzuführen ist.²⁴³

²³⁸ Als „overbranched“ wird ein Land bezeichnet, wenn es eine unangemessen hohe Anzahl Bankzweigstellen in diesem Land gibt. Vgl. hierzu: Österreichische Nationalbank (2010).

²³⁹ Vgl.: Brückner, Y. (2007), S. 106f.

²⁴⁰ Zu den Spezialbanken zählen 17 Realkreditinstitute, 21 Bausparkassen und 19 Banken mit Sonderaufgaben. (Stand Ende 2014), Quelle: Deutsche Bundesbank (2015), S. 104. Banken mit Sonderaufgaben können sowohl privatrechtlich als auch öffentlich-rechtlich sein. Privatrechtliche Banken mit Sonderaufgaben sind bspw. die Ausfuhrkreditgesellschaft mbH (AKA) und die Liquiditäts-Konsortialbank GmbH. Die Kreditanstalt für Wiederaufbau AöR (KfW) ist dagegen öffentlich-rechtlich. Sie gehört dem Bund und den Ländern und übernimmt verschiedenste Fördermaßnahmen.

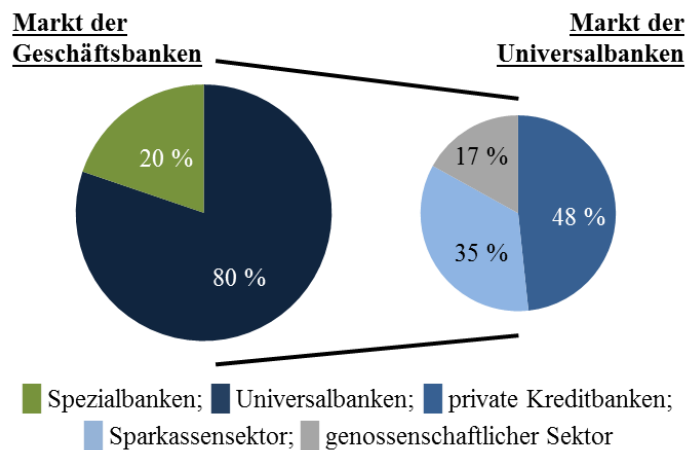
²⁴¹ Bei der Berechnung der Summe der Aktiva werden nicht alle 1990 Banken mit einbezogen. Bankengruppen, die nicht in die Erhebung mit eingehen sind: Wohnungsunternehmen mit Spareinrichtung (47), Wertpapierhandelsbanken (96) sowie Bürgschaftsbanken und sonstige Banken (17).

²⁴² Vgl.: Deutsche Bundesbank (2015), S. 10 ff.

²⁴³ Vgl.: Brückner, Y. (2007), S. 106 f.

Innerhalb der Drei-Säulen-Struktur ist es in den letzten Jahren, die durch eine extreme Niedrigzinsphase geprägt war, zu einer deutlichen Verschiebung gekommen. Lag im Mai 2010 der Sparkassensektor gemessen an der Bilanzsumme knapp vor den privaten Kreditbanken, bildet er nun mit über 35 Prozent am Universalbankenmarkt mit deutlichem Abstand die zweitstärkste Säule.²⁴⁴

Abbildung 21: Anteile am deutschen Geschäftsbanken- und am Universalbankenmarkt



Referenzgröße: Summe der Aktiva (Bilanzsumme). Stand: Ende 2014.
 7.853 Mrd. € gesamten Bankenmarkt bzw. 6.298 Mrd. € Universalbankenmarkt.

Quelle der Ursprungsdaten: Deutsche Bundesbank (2015), S. 10 ff.

Ende 2014 bestand der Sparkassensektor aus 416 Sparkassen und neun Landesbanken. Sparkassen und Landesbanken sind Banken in öffentlicher Hand und erfüllen den öffentlichen Auftrag, die ausreichende Versorgung der Bevölkerung mit Bankdienstleistungen sicher zu stellen.²⁴⁵

Der Sektor der privaten Kreditbanken besteht Ende 2014 aus vier Großbanken²⁴⁶, 115 Zweigstellen ausländischer Banken sowie 177 regionale und sonstige Kreditbanken. Damit ist in den letzten Jahren die Anzahl der Großbanken konstant geblieben, während die der übrigen Banken dieser Säule gegen den allgemeinen Trend zugenommen hat.²⁴⁷

²⁴⁴ Vgl.: Deutsche Bundesbank (2015), S. 104; vgl.: Bode, O. H. (2011), S. 29.

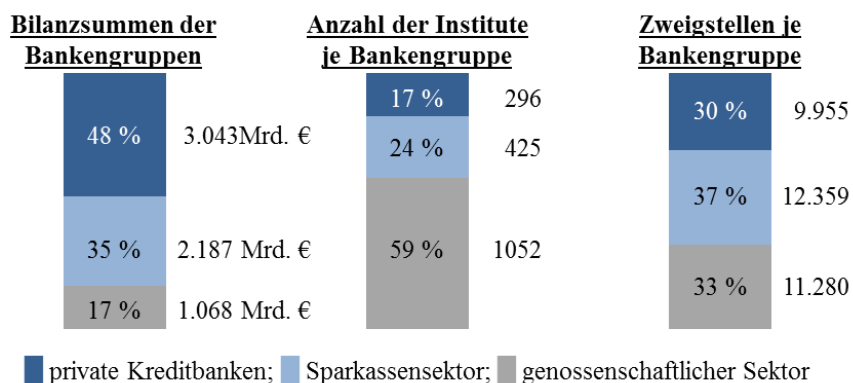
²⁴⁵ Vgl.: Ebenda.

²⁴⁶ Die vier Großbanken sind die Deutsche Bank, die Commerzbank, die UniCreditbank (bekannt unter dem Markennamen Hypovereinsbank) und die Postbank. Vgl. hierzu: Deutsche Bundesbank (2015), S. 110. Vor 2008 gab es in Deutschland fünf Großbanken. Die Dresdner Bank, die bis 2008 zweitgrößte deutsche Privatbank war, wurde im Jahr 2008 von der Allianz Versicherung an die Commerzbank verkauft. Inzwischen ist die Dresdner Bank vollständig in die Commerzbank aufgegangen. Vgl. hierzu: Gesellensetter, C. & Siemens, A. (2008). Seit 2012 hält die Deutsche Bank 93,7 Prozent der Postbankanteile. Vgl. hierzu: Postbank (2013) Es fand aber keine Verschmelzung mit der Deutschen Bank statt, somit wird die Postbank auch weiterhin als eine der Großbanken ausgewiesen.

²⁴⁷ Vgl.: Deutsche Bundesbank (2015), S. 104; vgl.: Bode, O. H. (2011), S. 29.

Die Banken dieses Sektors können 48 Prozent des Universalbankenmarktes auf sich vereinigen. Damit ist dieser Sektor inzwischen fast so groß wie der Sparkassensektor und der Sektor der Genossenschaftsbanken zusammen. Allerdings werden die insg. 296 privaten Kreditbanken lediglich aus statistischen Gründen zusammengefasst. Die 4 Großbanken, 115 Zweigstellen ausländischer Banken sowie 177 regionale und sonstige Kreditbanken sind sehr heterogen und kooperieren im weit geringeren Maße miteinander als die Sparkassen und die Genossenschaftsbanken. Wie schon erwähnt, treten die Sparkassen sowie die Volks- und Raiffeisenbanken als Blöcke auf. Gemein ist den privaten Kreditbanken, dass sie privatrechtliche Unternehmensformen aufweisen und gewinnorientiert sind.²⁴⁸

Abbildung 22: Bankengruppen im Vergleich



Stand: Ende 2014

Quelle der Ursprungsdaten: Deutsche Bundesbank (2015), S. 104 ff.

Eine Besonderheit des deutschen Bankenmarktes ist es, dass die Großbanken nur einen relativ kleinen Marktanteil auf sich vereinen konnten.²⁴⁹ In Summe erreichten die vier Großbanken Ende Mai 2010 lediglich 18 Prozent der Bilanzsumme des gesamten Bankensektors.²⁵⁰ Im Zuge der anhaltenden Niedrigzinsphase konnten die Großbanken ihren Marktanteil ausdehnen. Ende 2014 verfügten sie über ein knappes Viertel des gesamten Bankenmarktes bzw. über fast 31 Prozent des Universalbankenmarktes.²⁵¹

Der Sektor der Genossenschaftsbanken bildet mit einem Marktanteil von knapp 17 Prozent am Universalbankenmarkt mit deutlichem Abstand die kleinste der drei Säulen.²⁵² Obwohl sich die Geschäftsmodelle der Sparkassen und der Genossenschaftsbanken ähneln, konnte der genossenschaftliche Bankensektor anders als der Sparkassensektor seinen Marktanteil

²⁴⁸ Vgl.: Ebenda und vgl.: Brückner, Y. (2007), S. 106 f.

²⁴⁹ Vgl.: Brückner, Y. (2007), S. 105.

²⁵⁰ Vgl.: Bode, O. H. (2011), S. 28.

²⁵¹ Vgl.: Deutsche Bundesbank (2015), S. 104.

²⁵² Vgl.: Deutsche Bundesbank (2015), S. 104.

in den letzten Jahren im Wesentlichen behaupten.²⁵³ Die Strukturen des genossenschaftlichen Bankensektors und die Besonderheiten, die aus dem genossenschaftlichen Selbsthilfegedanken und der Rechtsform resultieren, sollen im Folgenden näher dargestellt werden.

4.2 Der deutsche Sektor der Genossenschaftsbanken

Der genossenschaftliche Bankensektor bildet zwar die kleinste Säule des Universalbankemarktes, wenn die Summe der Aktiva betrachtet wird, allerdings werden die weitaus meisten Banken in Deutschland dem genossenschaftlichen Bankensektor zugerechnet. Zudem weisen sie das zweitgrößte Netz an Zweigstellen auf. Die Genossenschaftsbanken tragen insbesondere einen wichtigen Beitrag zur Versorgung in der Fläche bei.²⁵⁴

In den nachfolgenden Unterkapiteln wird zunächst die eingetragene Genossenschaft als Rechtsform kurz umrissen und von einer Kapitalgesellschaft abgegrenzt. Danach wird die Struktur des genossenschaftlichen Bankensektors dargestellt. Zum Schluss wird die wirtschaftliche Entwicklung der Genossenschaftsbanken seit Ausbruch der Wirtschaftskrise im Jahr 2007 skizziert.

4.2.1 Die eingetragene Genossenschaft als Rechtsform

Die eingetragene Genossenschaft als Rechtsform weist einige Besonderheiten auf, die sie von den gewinnorientierten Unternehmensformen des privaten Rechts unterscheidet. Die Bestimmungen zur eingetragenen Genossenschaft als Rechtsform finden sich im Genossenschaftsgesetz.²⁵⁵ Eine Genossenschaft ist eine spezielle Ausprägung der Kooperation. Sie ähnelt daher in mancher Hinsicht mehr einem Kartell, einer Gewerkschaft oder einem Verband als einer Kapitalgesellschaft. Eine wirtschaftliche Kooperation ist darauf ausgelegt, das Verhalten der Beteiligten freiwillig und ex ante aufeinander abzustimmen. Neben Marktwirtschaft und der Planwirtschaft kann die wirtschaftliche Kooperation daher auch als dritte, eigenständige Art des wirtschaftlichen Koordinationsmechanismus angesehen werden.²⁵⁶

Definiert wird eine Genossenschaft als ein Zusammenschluss von natürlichen und/oder juristischen Personen, die gemeinsam und gleichberechtigt ein Unternehmen unterhalten.

²⁵³ Zum Vergleich der Bankengruppen Ende Mai 2010 siehe Bode, O. H. (2011), S. 29.

²⁵⁴ Vgl.: Ebenda.

²⁵⁵ Die ganze Bezeichnung für das Genossenschaftsgesetz lautet „Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften“, die offizielle Abkürzung ist „GenG“.

²⁵⁶ Vgl.: Boettcher, E. (1988), S. 540. Die Differenzierung zwischen Markt, Plan und Kooperation ist aber nicht unumstritten. So sieht H. Immler die Kooperation als unvermeidlichen Aspekt einer arbeitsteiligen Wirtschaft, der sowohl in einer Marktwirtschaft als auch in einer Planwirtschaft eine Rolle spielt. Siehe hierzu: Immler H. (19743), S. 227.

Die Anzahl der Mitglieder ist nicht geschlossen. Zweck der Genossenschaft ist die Förderung der Mitglieder. Nach *Georg Draheim*, der das Wesen von Genossenschaften bereits 1952 charakterisierte, weisen Genossenschaften eine Doppelnatur auf. Sie sind sowohl eine von Mitgliedern unterhaltene Kooperation als auch ein demokratisch verfasstes Unternehmen, das darauf ausgerichtet ist, diese Mitglieder zu unterstützen und zu fördern.²⁵⁷

Lange Zeit galt die Genossenschaft als wirtschaftlicher Verein. Zum 18.08.2006 wurde im Zuge einer umfangreicheren Änderung des Genossenschaftsrechts auch der Genossenschaftszweck ausgedehnt. Seither kann eine Genossenschaft sowohl die wirtschaftlichen als auch kulturellen oder sozialen Interessen ihrer Mitglieder verfolgen.²⁵⁸

Eine Genossenschaft ist wie eine Kapitalgesellschaft rechtsfähig und gilt handelsrechtlich als Formkaufmann.²⁵⁹ Sie ist nach dem dualistischen System gegliedert. Die in Mitteleuropa gebräuchliche Trennung von geschäftsführendem und überwachendem Organ nennt man dualistisches System. Eine Genossenschaft besitzt also einen Vorstand²⁶⁰, der die Tagesgeschäfte tätigt, und einen Aufsichtsrat²⁶¹, der den Vorstand kontrolliert. Oberstes Organ ist bei einer kleinen Genossenschaft die Generalversammlung²⁶², die auch Mitgliederversammlung genannt wird. Bei Genossenschaften ab einer Mitgliederzahl von 1.500 wäre es sehr aufwändig eine Generalversammlung durchzuführen. Daher räumt der Gesetzgeber diesen Genossenschaften die Möglichkeit ein, dass eine Vertreterversammlung²⁶³ die Rolle der Generalversammlung übernimmt.²⁶⁴

Ein wesentlicher Unterschied zu den Kapitalgesellschaften ist die Stimmrechtsverteilung der Mitglieder, die nicht nach Anteilen erfolgt. Jedes Genossenschaftsmitglied hat unabhängig von der Anzahl seiner gezeichneten Anteile nur eine Stimme.²⁶⁵ Darüber hinaus wird in den Satzungen fixiert, wie viele Anteilsscheine pro Mitglied erworben werden können und wie hoch im Falle einer Insolvenz die Nachschusspflicht ausfällt. Es lässt sich festhalten, dass ein genossenschaftliches Unternehmen nicht von einem oder wenigen Mit-

²⁵⁷ Vgl.: GenG §1; vgl. auch: Bode, O. H.; Lehmann, C. & Redeker, U. (2011), S. 74 und vgl.: Draheim, G. (1952), S. 16.

²⁵⁸ Vgl.: Handelsblatt (2006).

²⁵⁹ = Kaufmann kraft Rechtsform. Die entsprechende Rechtsgrundlage findet sich im Handelsgesetzbuch (HGB) §6. Nähere Ausführungen und Kommentare zum Begriff und zur Definition von Formkaufleuten können folgender Quelle entnommen werden: Bülow, P. (2009), S. 13 ff, hiervon insbesondere S. 22f.

²⁶⁰ Vgl.: GenG §§ 24, 27.

²⁶¹ Vgl.: GenG § 38.

²⁶² Vgl.: GenG § 43.

²⁶³ Vgl.: GenG § 43a.

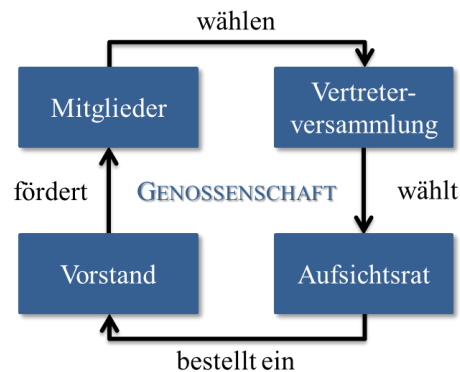
²⁶⁴ Vgl.: Bode, O. H.; Lehmann, C. & Redeker, U. (2011), S. 75 f.

²⁶⁵ Vgl.: GenG § 43(3).

gliedern dominiert werden kann. Eine feindliche Übernahme, wie dies bei einer Aktiengesellschaft möglich ist, ist bei einer Genossenschaft damit ausgeschlossen.²⁶⁶

Ein weiterer Unterschied zu den Kapitalgesellschaften liegt im Unternehmenszweck. Die Gewinnerzielungsabsicht steht nicht im Vordergrund.²⁶⁷ Eine Genossenschaft soll, wie bereits erwähnt, die gemeinsamen wirtschaftlichen, sozialen oder kulturellen Bedürfnisse der Genossenschaftsmitglieder fördern.²⁶⁸

Abbildung 23: Organe einer Genossenschaft



Bezogen auf die Leistungsart, die von einer Genossenschaft angeboten wird, werden drei unterschiedliche Varianten unterschieden:²⁶⁹

1. Produktivgenossenschaft,
2. Bezugsgenossenschaft und
3. Absatzgenossenschaft.

Bei der Produktivgenossenschaft verwertet die Genossenschaft die Arbeitskraft ihrer Mitglieder. Es besteht also ein Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis zwischen der Genossenschaft und ihren Mitgliedern, wobei die Mitglieder gleichzeitig Eigentümer ihres Arbeitgebers sind.²⁷⁰

Zweck der Bezugsgenossenschaft ist es, die Mitglieder mit bestimmten Produkten und Dienstleistungen zu versorgen. Hier ist es möglich, dass die Mitglieder spezielle, genau auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Produkte und Dienstleistungen erhalten, dass die Konditionen dann besonders günstig sind oder dass die Mitglieder durch die Genossenschaft erst

²⁶⁶ Vgl.: Bode, O. H.; Lehmann, C. & Redeker, U. (2011), S. 76; siehe auch: Zerche, J.; Schultz, R. (2000), S. 31.

²⁶⁷ Vgl.: Teuschner, H. (2006), S. 55.

²⁶⁸ Vgl.: GenG § 1, hier insbesondere § 1(1); Bode, O. H.; Lehmann, C. & Redeker, U. (2011), S. 76.

²⁶⁹ Vgl.: Boettcher, E. (1988), S. 543.

²⁷⁰ Vgl.: Ebenda.

Zugang zu einem solchen Angebot erlangen. Die Mitglieder sind in diesem Fall Kunden der Genossenschaft.²⁷¹

Bei der Absatzgenossenschaft handelt es sich bei den Mitgliedern um Produzenten. Häufig kooperieren Kleinbetriebe, die durch die Zusammenarbeit einen verbesserten Marktzutritt und –auftritt erhalten. Diese Form ist in landwirtschaftlich geprägten Regionen Westdeutschlands etwa als Winzer- oder Molkereigenossenschaft recht verbreitet. In dieser Konstellation ist die Genossenschaft Kunde ihrer Mitglieder, wobei sie häufig auch die Weiterverarbeitung der Produkte übernimmt und unter eigenem Label veräußert.²⁷²

Bei landwirtschaftlichen Genossenschaften ist zudem die Kombination aus Bezugsleistung und Absatzleistung gängige Praxis. Dies führt dann zu keinen Konflikten, wenn Bezug und Absatz auf voneinander getrennten Märkten stattfinden. So beziehen viele Landwirte ihr Saatgut bei einer Genossenschaft und verkaufen an die gleiche Genossenschaft ihre Ernte. Ein gewisses Konfliktpotential gibt es bei Genossenschaftsbanken, da ein Teil der Mitglieder an einer hohen Rendite für seine Einlagen interessiert ist, während andere Mitglieder niedrige Kreditzinsen wünschen.²⁷³

Genossenschaftsbanken sind Kreditinstitute in Kundenbesitz. Die Mitglieder sind also sowohl Kunden, die Anlage- und Kreditgeschäfte über das Institut abwickeln, als auch Anteilseigner der Genossenschaftsbank.

4.2.2 Die Struktur des genossenschaftlichen Bankensektors

Der Sektor der genossenschaftlichen Banken gliedert sich in zwei bis drei Stufen. Die erste Stufe umfasst die 1.050 Kreditgenossenschaften.²⁷⁴ Sie bilden das Fundament des Sektors. Die anderen Ebenen bestehen aus den beiden genossenschaftlichen Spitzeninstituten. Zudem sind die Genossenschaftsbanken in den genossenschaftlichen Finanzverbund eingebettet. Die Spitzeninstitute und die Verbundunternehmen stellen nur Finanzdienstleistungen zur Verfügung, wenn dies durch die Genossenschaftsbank selbst nicht möglich ist. Dies ist immer dann der Fall, wenn spezielle Finanzdienstleistungen aufgrund der gewünschten Quantität, Qualität oder beidem von der jeweiligen zumeist kleinen örtlichen Bank nicht allein erbracht werden kann.²⁷⁵ Daneben unterhält der Sektor der Genossen-

²⁷¹ Vgl.: Ebenda.

²⁷² Vgl.: Ebenda.

²⁷³ Vgl.: Ebenda.

²⁷⁴ Vgl.: Deutsche Bundesbank (2015), S. 104.

²⁷⁵ Vgl.: Böhnke, W. (2007), S. 1216 f.

schaftsbanken noch ein kollektives Institutssicherungssystem, dass einsteht, wenn eine Einzelbank vor der Insolvenz steht.²⁷⁶

4.2.2.1 Die erste Stufe des genossenschaftlichen Bankensektors

Bei den 1.050 Kreditinstituten auf der ersten Stufe des genossenschaftlichen Sektors handelt es sich um meist kleine Banken, die die Rechtsform einer eingetragenen Genossenschaft führen. Die Volks- und Raiffeisenbanken sind dem Regionalprinzip verpflichtet, d. h. sie konzentrieren sich nur auf ihre Region, sind nicht überregional tätig und konkurrieren somit nicht mit anderen Volks- und Raiffeisenbanken in deren Geschäftsgebiet.²⁷⁷

Auch die kleinste Bank Deutschlands, die Raiffeisenbank Struvenhütten eG, die Ende 2014 lediglich eine Bilanzsumme von 15.698.000 € aufwies, gehört dem Genossenschaftssektor an. Dagegen erreichte die größte Bank unter den Volks- und Raiffeisenbanken, die Berliner Volksbank eG, Ende 2014 eine Bilanzsumme 10.836.817.000 €. ²⁷⁸ Die starke regionale Verankerung der Volks- und Raiffeisenbanken führt dazu, dass diese Banken genaue Kenntnisse über die jeweiligen Strukturen ihres Geschäftsgebietes haben. Diesen Wettbewerbsvorteil kann dieser Banken für die eigene autonome Geschäftsstrategie nutzen.²⁷⁹

Neben den Volks- und Raiffeisenbanken gibt es noch weitere Genossenschaftsbanken, die sich aber dem Regionalprinzip nicht verpflichtet fühlen. Obwohl sie mit den Volks- und Raiffeisenbanken in deren Geschäftsgebiet konkurrieren, sind sie ebenfalls im Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken organisiert. Zu diesen Genossenschaftsbanken, die sehr häufig aus Selbsthilfeeinrichtungen bestimmter Branchen oder Berufsgruppen hervorgingen, zählen u. a. Kirchenbanken (bspw. die LIGA-Banken), die Sparda-Banken²⁸⁰ und die PSD-Banken²⁸¹. Auch die bundesweit tätige Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG, die mit einer Bilanzsumme von 35.391.734.000 € (Stand Ende 2014) die größte deutsche Genossenschaftsbank ist, zählt hierzu.²⁸²

²⁷⁶ Vgl.: Zerche, J. & Schultz, R. (2000), S. 55.

²⁷⁷ Vgl. Müller, W. (2007), S. 38.

²⁷⁸ Vgl.: BVR (2015a), S. 1 und S. 22.

²⁷⁹ Vgl.: Bokelmann, F. (2006), S. 21 f.

²⁸⁰ Ein Verband von 12 Genossenschaftsbanken in Deutschland. Die Bezeichnung „Sparda“ leitet sich aus dem Namen der ersten Sparda-Bank, der „Eisenbahn **Spar**- und **Dar**lehnskasse“ ab. Sie wurde 1896 gegründet. Heute kann jede Privatperson Mitglied einer Sparda-Bank werden. Die Sparda-Bank Baden-Württemberg eG, die ihren Sitz in Stuttgart hat, war Ende 2014 mit einer Bilanzsumme von 13.457.970.000 € die zweitgrößte Bank im Sektor der Genossenschaftsbanken. Vgl. hierzu BVR (2015a), S. 1.

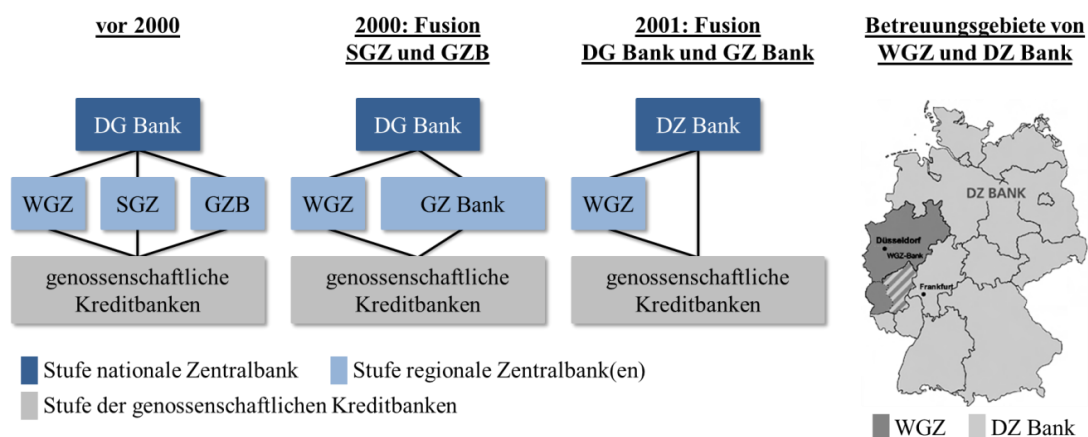
²⁸¹ Ein Verband von 15 Genossenschaftsbanken in Deutschland. Sie führten vormals die Bezeichnung **Post**-, **Spar**- und **Dar**lehnsvereine. Auch diese Genossenschaftsbanken sind heute für alle Privatpersonen geöffnet. Größtes Institut unter den PSD-Banken ist die PSD Bank Rhein-Ruhr eG mit Sitz in Düsseldorf. Sie erreichte Ende 2014 eine Bilanzsumme von 3.403.217.000 €. Vgl. hierzu BVR (2015a), S. 1.

²⁸² Vgl.: BVR (2015a), S. 1 und vgl.: Müller, W. (2007), S. 37.

4.2.2.2 Die genossenschaftlichen Spitzeninstitute

Der genossenschaftliche Bankensektor in Deutschland war vormals dreistufig organisiert. Er gliederte sich in die erste Stufe, die wie auch heute die genossenschaftlichen Kreditinstitute umfasste. Die dritte Stufe bestand aus dem genossenschaftlichen Spitzeninstitut, der *Deutsche Genossenschaftsbank* (DG Bank), die 1998 die Rechtsform einer Aktiengesellschaft annahm. Noch vor dem Jahr 2000 gab es in Deutschland insgesamt drei regionale Spitzeninstitute, die eine weitere Stufe zwischen den genossenschaftlichen Kreditinstituten einerseits und der DG Bank andererseits bildeten. Diese regionalen Spitzeninstitute waren die *Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank* (WGZ), die *Süddeutsche Genossenschafts-Zentralbank* (SGZ) und die *Genossenschaftliche Zentralbank* (GZB). Im Jahr 2000 fusionierten die SGZ und die GZB zur *Genossenschaftliche Zentralbank* (GZ Bank), wobei dieses neue regionale Spitzeninstitut auch die Rechtsform einer Aktiengesellschaft erhielt.²⁸³

Abbildung 24: Zentralbanken im genossenschaftlichen Bankensektor



Quelle der rechten Darstellung: Ringle, C. M. (2003), S. 7, Gesamtdarstellung: Bode, O. H. (2011), S. 32.

Schon im Jahr 2001 fusionierten die DG Bank und die GZ Bank zur *Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank* (DZ Bank). Somit wandelte sich in fast ganz Deutschland das genossenschaftliche Bankensystem von einem dreistufigen in ein zweistufiges System.²⁸⁴ Lediglich im Geschäftsgebiet der WGZ besteht bis heute ein dreistufiges System. Seit Bildung der DZ Bank scheiterten mehrfach Versuche, die DZ Bank und die WGZ miteinander zu verschmelzen. 2012 fusionierten beide Institute ihre Luxemburger Beteiligungsgesellschaften, um enger zu kooperieren. Immer wieder kommen Gerüchte auf, die Fusion stünde bevor.²⁸⁵ Die Arbeitsteilung unter den Stufen im genossenschaftlichen Bankensektor folgt dem Subsidiaritätsprinzip, ohne dass es ausdrücklich ausformuliert oder vertraglich fixiert wor-

²⁸³ Vgl.: Zerche, J.; Schultz, R. (2000), S. 54 f.

²⁸⁴ Vgl.: Ringle, C. M. (2003), S. 6.

²⁸⁵ Vgl.: Die Zeit (2009), vgl.: Handelsblatt (2012) und vgl.: Reuters (2015).

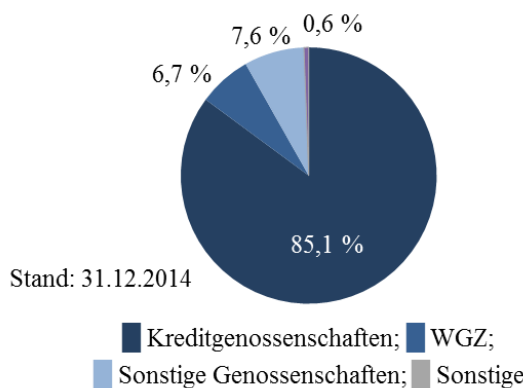
den ist. Das Subsidiaritätsprinzip besagt, dass zunächst Aufgaben von den untersten Stufen übernommen werden, sollte diese Stufe bestimmte Aufgaben nicht adäquat erledigen können, übernimmt die nächsthöhere Stufe. So betreut die WGZ bspw. gehobene Mittelstandskunden ihrer genossenschaftlichen Kreditbanken.²⁸⁶

Wolfgang Kirsch, der seit September 2006 Vorstandsvorsitzender der DZ Bank ist, beschreibt das Aufgabenspektrum der DZ Bank wie folgt:

„Die DZ Bank ist eine Zentralbank der Volksbanken Raiffeisenbanken und ihr Auftrag ist es, die Geschäfte der vielen eigenständigen Genossenschaftsbanken vor Ort zu unterstützen und ihre Position im Wettbewerb zu stärken. Zusätzlich betreut die DZ Bank als Geschäftsbank Unternehmen und Institutionen, die einen überregionalen Bankpartner benötigen. Sie bietet das komplette Leistungsspektrum eines international ausgerichteten, insbesondere europäisch agierenden Finanzinstitutes an. Nicht zuletzt hat die DZ Bank die Holdingfunktion für die Verbundunternehmen der DZ Bank Gruppe und koordiniert die Spezialinstitute innerhalb der Gruppe. Die Unternehmen der DZ Bank Gruppe mit ihren starken Marken gehören zu den Eckpfeilern des Allfinanzangebots der genossenschaftlichen Bankengruppe und finden in Zusammenarbeit untereinander für jede Herausforderung die effizienteste Lösung.“²⁸⁷

Die genossenschaftlichen Spitzeninstitute unterstützen somit die genossenschaftlichen Kreditbanken, sie übernehmen die Funktion einer Geschäftsbank für spezielle Kunden und übernehmen wichtige Funktionen bei der Koordination des gesamten Finanzverbundes. Zudem sind die genossenschaftlichen Spitzeninstitute Eigentum der genossenschaftlichen Kreditinstitute.

Abbildung 25: Anteilseigner der DZ Bank



Quelle der Ursprungsdaten: DZ Bank (2015).

²⁸⁶ Vgl.: Brückner, Y. (2007), S. 144 f.

²⁸⁷ Kirsch, W. (2006), S. 944 f.

4.2.2.3 Weitere Unternehmen im genossenschaftlichen Finanzverbund

Neben genossenschaftlichen Zentralbanken werden die genossenschaftlichen Kreditbanken noch durch eine Vielzahl von weiteren Anbietern von Finanzprodukten unterstützt. So haben selbst kleine Volks- und Raiffeisenbanken die Möglichkeit, ihren Kunden ein komplettes Allfinanzangebot zu offerieren. Hierzu zählen bspw. die R+V Versicherung, die Bausparkasse Schwäbisch Hall und die Union Investment, ein Anbieter für Asset Management. Die nachfolgende Grafik gibt einen Überblick über die Unternehmen der Genossenschaftlichen Finanzgruppe der Volksbanken Raiffeisenbanken.²⁸⁸

Abbildung 26: Der genossenschaftliche Finanzverbund im Gebiet der WGZ



Screenshot,

Quelle: Genossenschaftliche Finanzgruppe Volksbanken Raiffeisenbanken (2013)

4.3 Genossenschaftsbanken im aktuellen Marktumfeld

Das Image der genossenschaftlichen Banken ist in der Finanz- und Wirtschaftskrise sehr gut. Bei einer Image-Studie, die vom Institut für Management- und Wirtschaftsforschung GmbH im Jahre 2012 veröffentlicht wurde, belegten die Genossenschaftsbanken die vorderen Plätze.²⁸⁹ Zudem musste keine der genossenschaftlichen Banken im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise durch staatliche Intervention gestützt werden.²⁹⁰

Ähnlich sehen bei der Studie die Ergebnisse in den Kategorien „flexibel“ und „unkompliziert“ aus. Allerdings scheint die Platzierung weniger mit der Rechtsform, die ING-Diba ist eine AG, als mit dem Geschäftsgebaren der Kreditinstitute in Zusammenhang zu stehen. Die Banken, die durchweg gute Werte erzielten, verfolgen ein risikoarmes Geschäftsmodell, das sich auf das Privatkundengeschäft konzentriert. Diese Banken meiden risikoreiches Investmentbanking, das durch die Finanzkrise in Misskredit geraten ist.²⁹¹

²⁸⁸ Kurzinformationen zu den Spezialanbietern im genossenschaftlichen Finanzverbund finden sich im Anhang II: Spezialanbieter im genossenschaftlichen Finanzverbund, S. 168.

²⁸⁹ Vgl.: IMWF (2012).

²⁹⁰ Im Anhang XIV befindet sich ein Historischer Überblick über die Maßnahmen des Sonderfonds Finanzmarktstabilisierung (SoFFin).

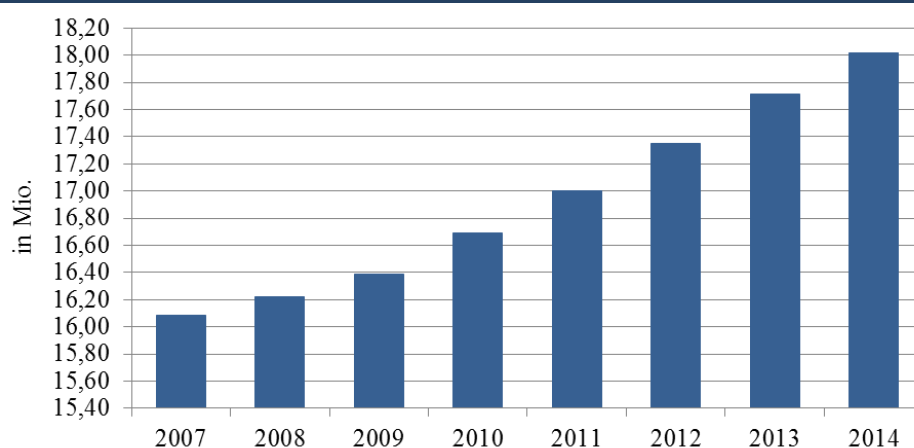
²⁹¹ Vgl.: IMWF (2012).

Tabelle 6: Rangfolge der Banken in der Kategorie „sympathisch“

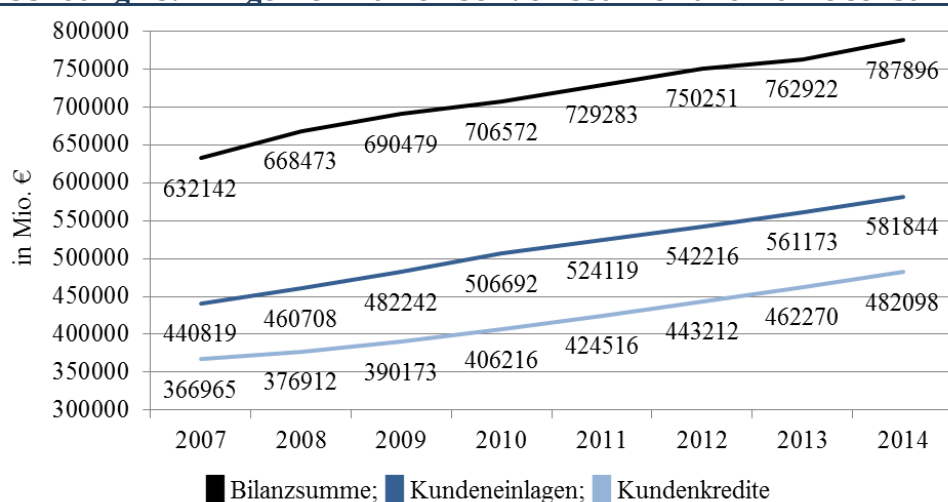
1. PSD Bank	2. Sparda Bank	3. ING-Diba	4. Volksbanken, Raiffeisenbanken
5. Sparkassen	6. DKB	7. Cortal Consors	8. HypoVereinsbank
9. Deutsche Bank	10. Noris Bank	11. Royal Bank of Scotland	12. Postbank
13. comdirekt	14. Commerzbank	15. Targobank	16. Santander Consumer Bank

Quelle der Ursprungsdaten: Vgl.: IMWF (2012).

Das positive Image der Genossenschaftsbanken spiegelt sich in der Entwicklung der Mitgliederzahlen wider. So konnten die Volksbanken und Raiffeisenbanken im Jahr 2014 erstmals die 18-Millionen-Grenze bei der Mitgliederzahl überschreiten.²⁹²

Abbildung 27: Mitgliederzahlen bei Volksbanken und Raiffeisenbanken

Quelle der Ursprungsdaten: BVR (2015b).

Abbildung 28: Einige Kennzahlen bei Volksbanken und Raiffeisenbanken

Quelle der Ursprungsdaten: BVR (2015b).

²⁹² Vgl.: BVR (2015b).

2013 hatten die Volks- und Raiffeisenbanken ca. 30 Mio. Kunden, mehr als die Hälfte der Kunden war zugleich Mitglied. Die Zahl der Bankmitglieder übersteigt die Anzahl der Bankaktionäre der Privatbanken um ein Vielfaches.²⁹³ Neben der Anzahl der Mitglieder haben sich bei den Volks- und Raiffeisenbanken auch andere Kennzahlen sehr positiv entwickelt. Die Gesamtbilanzsumme, die Kundenkredite und die Kundeneinlagen sind in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen.²⁹⁴ Allerdings wird das risikoarme Geschäftsmodell der regional verankerten Genossenschaftsbanken, von vier Aspekten bedroht:²⁹⁵

1. extrem niedriges Zinsniveau,
2. strengere Auflagen, die zu höherem bürokratischem Aufwand führen, der von genossenschaftlichen Kleinstbanken kaum zu bewältigen ist,
3. strengere Eigenkapitalrichtlinien im Zuge der Basel-III-Regulierung und
4. Schaffung einer EU-weiten Bankenunion, die den Interessen der genossenschaftlichen Sicherung widerspricht.

So grotesk es klingen mag, das risikoarme Geschäftsmodell, das die Genossenschaftsbanken und Sparkassen betreiben, scheint sich in einem Umfeld dauerhaft niedriger Zinsen zu einem Risikofaktor zu wandeln. Sparkassen wie Genossenschaftsbanken erhalten mehr Kundeneinlagen als sie Kundenkredite vergeben. Den Überhang legen sie an. Allerdings können sie dies nicht mehr in hochverzinsliche Anleihen tun. Diese laufen aus und frische Anleihen werfen aufgrund des niedrigen Zinsniveaus kaum noch Renditen ab.²⁹⁶

Das extrem niedrige Zinsniveau, geringe Renditen bei sicheren Anleihen und der notwendige Aufbau von zusätzlichem Eigenkapital aufgrund der Regelungen von Basel III²⁹⁷ werden dazu führen, dass es bei den Genossenschaftsbanken zu weiteren Fusionen kommt. Diese Tendenz wird dadurch verstärkt, dass die sehr kleinen genossenschaftlichen Institute den neuen bürokratischen Aufwand kaum bewältigen können. Die letzten Jahre waren besonders bei den Volksbanken und Raiffeisenbanken geprägt durch die Suche nach der optimalen Dimension, die den Gegebenheiten in der Bankenbranche Rechnung trägt, gleichzeitig aber auch die regionale Verankerung sicherstellt.²⁹⁸

Neben dem niedrigen Zinsniveau birgt auch die Fristentransformation Risiken. Dies ist der Fall, wenn in einer Zeit extrem niedriger Zinsen viele langlaufende Kredite vergeben

²⁹³ Vgl.: Fehr, M. (2013), S. 40.

²⁹⁴ Vgl.: Bode, O. H. (2011), S. 29; vgl.: Fehr M. (2013), S. 40 und Deutsche Bundesbank (2015), S. 104.

²⁹⁵ Vgl.: Fehr, M. (2013), S. 40.

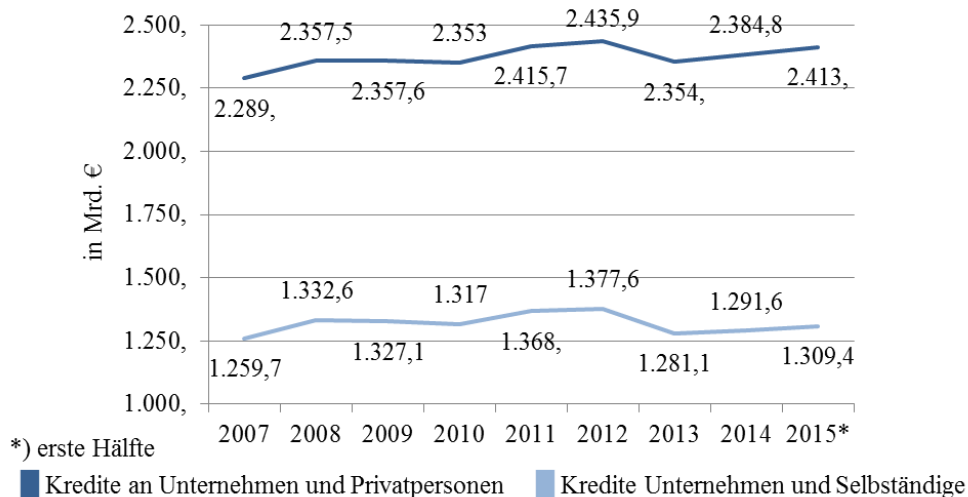
²⁹⁶ Vgl.: Bergmann, M. & Welp, C. (2013), S. 44.

²⁹⁷ Siehe hierzu: Bode, O. H. (2011).

²⁹⁸ Vgl.: Paul, S. & Theurl, T. (2013), S. 489 f., Bode, O. H. (2011), S. 35 ff und vgl.: Fehr, M. (2013), S. 40.

werden, die in einigen Jahren, wenn das Zinsniveau wieder angezogen hat, durch teure Kundeneinlagen refinanziert werden müssen. Eine Begründung für das sehr niedrige Zinsniveau in der Eurozone ist die Kreditklemme in Südeuropa. Da nationale oder regionale Differenzierungen ihrer Zinspolitik der EZB nicht möglich sind, leiden deutsche Sparkassen und Genossenschaftsbanken unter der Niedrigzinspolitik der EZB, obwohl in Deutschland keine Kreditklemme besteht.²⁹⁹

Abbildung 29: Kredite der Banken in Deutschland (2007 – 2015*)



Quelle der Ursprungsdaten: Statista (2015c) und Statista (2015d).

Die vorangegangene Grafik zeigt, dass das Kreditvolumen in Deutschland von 2007 bis zur ersten Jahreshälfte 2015 keinen Einbruch erlitten hat. Vielmehr weist das Kreditvolumen sogar eine leicht steigende Tendenz auf. Dies gilt auch, wenn lediglich die Kredite betrachtet werden, die die Banken an Unternehmen und Selbständige vergeben.³⁰⁰

In Deutschland ist auch bedingt durch die Niedrigzinspolitik der EZB das allgemeine Zinsniveau nicht sehr hoch. Eine Ausnahme bildet aber das Zinsniveau für Dispositionskredite. Wie im Kapitel 2.1 beschrieben, steht die Bankenbranche im Allgemeinen und die genossenschaftlichen Kreditinstitute im Speziellen wegen dieses Produktes in der öffentlichen Kritik. Im nächsten Kapitel wird dieser Umstand auf der Basis der NIÖ analysiert.

²⁹⁹ Vgl.: Köhler, P. (2013).

³⁰⁰ Vgl.: Statista (2015c) und vgl.: Statista 2015d)

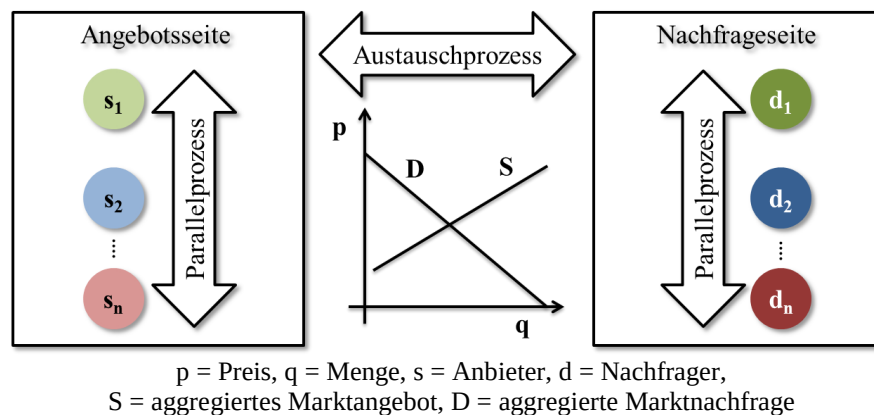
5 Analyse der Bank-Kunden-Beziehung bei Dispositionskrediten

Die Analyse in diesem Kapitel erfolgt in fünf Schritten, einer Darstellung der wettbewerblichen Situation auf dem Markt für Dispositionskredite und vier PAT-Modellen. Die PAT-Modelle sind so aufgebaut, dass zunächst ein relativ einfaches Modell genutzt wird, die darauf folgenden Modelle immer komplexer werden.

5.1 Wettbewerbliche Analyse und TAK-Analyse

Die beschriebenen überhöhten Dispositionsinsen könnten sich in einem funktionsfähigen Wettbewerb nicht herauskristallisieren. Nach *E. Hoppmann* findet der Wettbewerb auf einem Markt sowohl im Parallel- als auch im Austauschprozess statt.³⁰¹

Abbildung 30: Wettbewerb im Parallel- und Austauschprozess



Die unterschiedlichen Farben sollen symbolisieren, dass sich die Anbieter voneinander differenzieren, dass die Nachfrager voneinander abweichende Präferenzstrukturen haben und dass Anbieter und Nachfrager unterschiedliche Ziele verfolgen.

Wettbewerb im Parallelprozess umschreibt den Wettbewerb auf einer Marktseite um die Marktgegenseite. Diese Art von Wettbewerb findet auf beiden Marktseiten statt, also sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite. Die Nachfrager konkurrieren dabei untereinander um das Angebot, die Anbieter um die Nachfrage.³⁰²

Die Freiheit im Austauschprozess bezeichnet den Umstand, dass sich ein Wirtschaftssubjekt unter mehreren Austauschpartnern auf der Marktgegenseite entscheiden kann. Ein Wirtschaftssubjekt kann also seinen Partner auf der Marktgegenseite durch einen anderen substituieren. Zudem treffen im Austauschprozess Angebot und Nachfrage mit ihren jeweils eigenen Zielsetzungen aufeinander. Es kann also festgehalten werden, dass die Interessen eines Wirtschaftssubjektes im Widerspruch sowohl mit den Interessen der jeweili-

³⁰¹ Vgl.: Clapham, R. (1981), S. 133.

³⁰² Vgl.: Ebenda.

gen Marktgegenseite als auch mit den Interessen der anderen Wirtschaftssubjekte der eigenen Marktseite stehen.³⁰³

In einem wettbewerblichen Umfeld kann ein Markt seine Koordinationsfunktion erfüllen. Auf dem Markt treffen die Anbieter und Nachfrager aufeinander und müssen ihre jeweiligen Pläne mit der Marktgegenseite, aber auch mit den anderen Wirtschaftssubjekten der eigenen Marktseite abstimmen. Überhöhte Preise bzw. überhöhte Zinssätze für Dispositionskredite können in einem solchen Umfeld nicht persistent bestehen, da die Nachfrager in einem solchen Fall zu konkurrierenden Unternehmen abwanderten.³⁰⁴

Eine Ausnutzung von Marktmacht aufgrund einer zu engen Marktstruktur kann auf dem deutschen Bankenmarkt ausgeschlossen werden.³⁰⁵ 2012 konkurrierten 1833 und Ende 2014 noch 1773 Universalbanken untereinander, die zudem voneinander abweichende Unternehmensziele verfolgen. Kann bei den privaten Kreditbanken Gewinnstreben vorausgesetzt werden, erfüllen die Banken des Sparkassensektors einen öffentlichen Auftrag und die genossenschaftlichen Banken streben danach, ihre Mitglieder zu fördern. Die hohe Anzahl an unabhängigen Banken und die verschiedenen geschäftspolitischen Ausrichtungen erschweren eine Kartellbildung. Die Übervorteilung der Nachfrageseite aufgrund eines Kartells unter den Anbietern kann somit ebenfalls ausgeschlossen werden.

Die Möglichkeit überhöhte Zinssätze am Markt durchzusetzen, ergibt sich für die Banken vielmehr aus den spezifischen Produkteigenschaften eines Dispositionskredits. Dieser wird von Seiten der Banken nicht separat angeboten, er ist Teil eines Güterbündels. Die Möglichkeit, einen Überziehungskredit zu nutzen, und die Höhe des Zinssatzes für einen Überziehungskredit stellen auf Kundenseite in der Regel lediglich untergeordnete Aspekte bei der Entscheidung für eine Kontoverbindung dar.³⁰⁶

Die Abbildung 31 und die Abbildung 32 zeigen auf, dass die deutschen Verbraucher eine ambivalente Einstellung zum Dispositionskredit haben und dass er für die Entscheidung, bei welcher Bank ein Konto geführt wird, von nachrangiger Bedeutung ist. Mit 43 Prozent kannte weniger als die Hälfte der Befragten die Zinshöhe ihres persönlichen Dispositionskredits. Allerdings waren 80 Prozent der Meinung, dass die Zinshöhe unangemessen hoch ist. Ferner würden lediglich 13 Prozent der Befragten die kontoführende Bank wechseln, wäre der Zinssatz bei einer anderen Bank deutlich günstiger.³⁰⁷ Dies ist verwunderlich, da

³⁰³ Vgl.: Ebenda.

³⁰⁴ Vgl.: Ebenda und vgl.: Bode, O. H., Lehmann, C. & Redeker U. (2011), S. 53f.

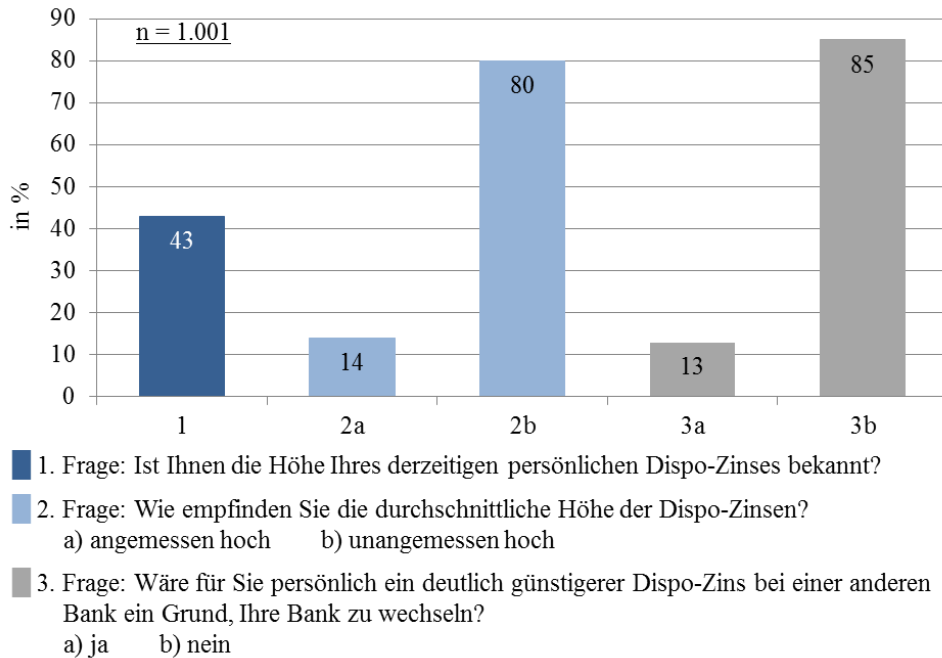
³⁰⁵ Vgl.: Dick, C. D.; Knobloch, M.; Al-Umaray, K.S. & andere (2012), S. 52.

³⁰⁶ Vgl.: Ebenda.

³⁰⁷ Vgl.: Statista (2012a), Statista (2012b) und Statista (2012c).

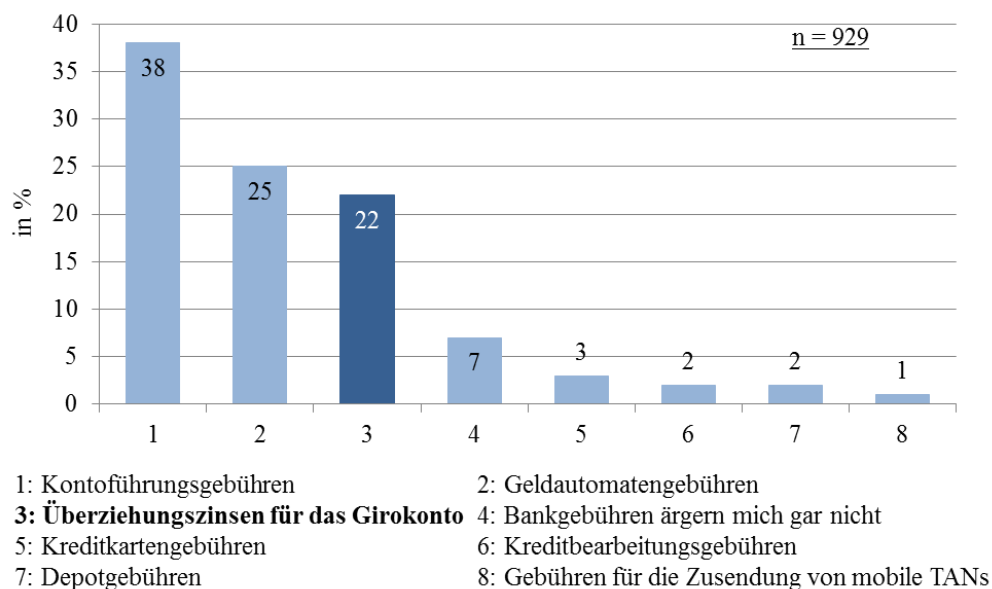
viele Kunden diesen Kredit in Anspruch nehmen und mehr als jeder fünfte Verbraucher behauptet, dass von allen Bankgebühren ihn der Zinssatz für einen Überziehungskredit am meisten ärgert.³⁰⁸

Abbildung 31: Einstellung der Kunden zum Dispositionscredit (2012)



Quellen der Ursprungsdaten: Statista (2012a), Statista (2012b) und Statista (2012c).

Abbildung 32: Welche Bankgebühren ärgern Sie am meisten?



Quelle der Ursprungsdaten: Statista (2014).

³⁰⁸ Vgl.: Statista (2014).

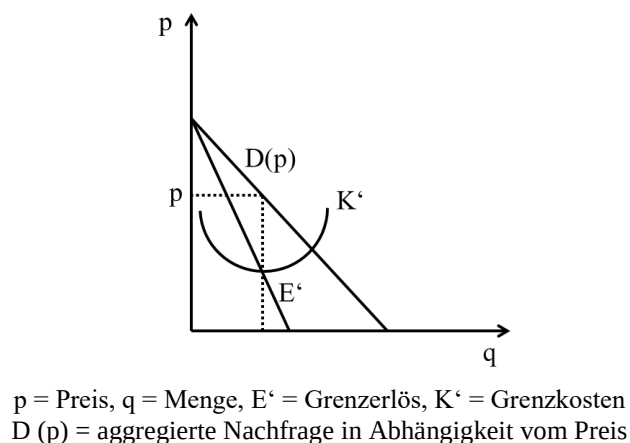
Zumindest bei einigen Kunden kann auch unterstellt werden, dass sie mit zu optimistischen Erwartungen den Vertrag eingehen. Sie schätzen ex ante (also beim Abschluss eines Vertrages über ein Girokonto) ihren Bedarf an Überziehungsmöglichkeiten zu gering ein. Auf Kundenseite ist also das Phänomen der verzerrten Präferenzen anzutreffen.³⁰⁹

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 Marktnutzungs- bzw. mit Transaktionskosten in Form von Wechselkosten verbunden.

Zu den Wechselkosten zählt bspw. der Aufwand, Einzugsermächtigungen und Daueraufträge auf ein neues Konto umzustellen. Ein weiterer Aspekt ist, dass ein Girokontowechsel erschwert wird, wenn ein Dispositionskredit in Anspruch genommen wird. Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass die Kunden unelastisch auf Veränderungen bei der Höhe des Zinssatzes für Dispositionskredite reagieren. Der Kunde verbleibt somit häufig bei der Bank, selbst wenn er die Kosten für seinen Dispositionskredit als zu hoch erachtet.³¹⁰

Eine Bank hat somit monopolistische Preisspielräume. Sie ist somit kein Preisnehmer und kann innerhalb bestimmter Grenzen die gewinnmaximale Preis-Mengen-Kombination wählen, die sich dort befindet, wo der Grenzerlös gleich den Grenzkosten ist. Bzgl. der Kreditkosten weist die entsprechende Grenzkostenfunktion einen u-förmigen Verlauf auf,³¹¹ so dass sich die Preisbildung bei einer Bank wie in der Abbildung 33 darstellt.

Abbildung 33: Monopolistische Preisbildung



³⁰⁹ Vgl.: Dick, C. D.; Knobloch, M.; Al-Umaray, K.S. & andere (2012), S. 52 f.

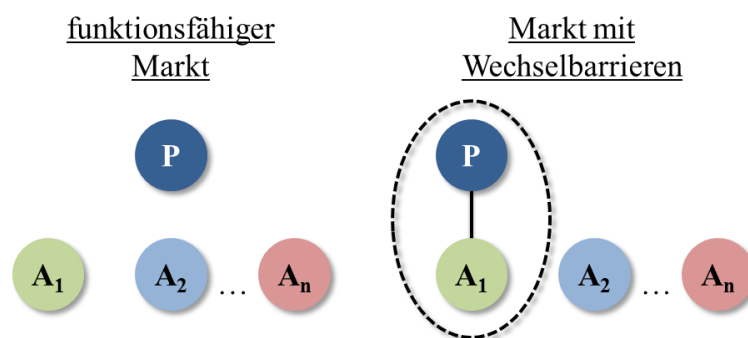
³¹⁰ Vgl.: Ebenda.

³¹¹ 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.

5.2 Modell 1: P-A-Beziehung zwischen Kunde und Bank

Die vorangegangenen Erkenntnisse werden nun in ein P-A-Modell überführt. Es wird von einer komplexen Beziehung mit mehreren potentiellen Agenten ausgegangen. Die Banken als Anbieter stellen die Agenten dar, der Kunde als Nachfrager übernimmt in diesem Modell die Rolle eines Prinzipals. Da es sich um eine marktliche Koordination bzw. um Beherrschung und Kontrolle über den Markt handelt, wird unterstellt, dass die Interessen der Agenten zu den Interessen des Prinzipals im Widerspruch stehen. Der Kunde möchte möglichst günstige Zinsen haben, die Banken streben nach Gewinnmaximierung.

Abbildung 34: Komplexe P-A-Beziehung mit mehreren Banken



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

P = Prinzipal; A = Agent

Bei einem funktionsfähigen Markt für Dispositionskredite könnte der Prinzipal, wenn er einen Bedarf nach einem Dispositionskredit hat, den für ihn geeigneten Agenten auswählen. In der Grafik wäre der blaue Agent für den blauen Prinzipal besonders geeignet. In der Beschreibung des Marktes für Dispositionskredite im vorangegangenen Kapitel wurde bereits dargelegt, dass es sich hier um einen imperfekten Markt handelt.

Zunächst stellen Dispositionskredite ein Produkt dar, das in einem Bündel mit anderen Gütern vertrieben wird. Wurden früher die einzelnen Produkte und Leistungen getrennt angeboten, hat sich dies zu Gunsten von Güterbündeln geändert. Die Agenten versprechen sich dadurch höhere Gewinnmargen und geringere Markttransparenz für den Prinzipal, weil die Produkte der einzelnen Agenten schlechter zu vergleichen sind. Höhere Gewinnmargen können bei Güterbündeln durch eine bessere Abschöpfung der Zahlungsbereitschaft und durch die Nutzung von Cross-Selling-Potentialen entstehen. Das bekannteste Güterbündel im Bankensektor ist sicherlich das Girokonto.³¹²

³¹² Vgl.: Wübker, G. (2006), S. 120 ff.

Das Girokonto wird für bargeldlosen Zahlungsverkehr benötigt. Es ist somit ein Einstiegsprodukt, das von den Prinzipalen aktiv nachgefragt wird. Der bargeldlose Zahlungsverkehr hat in der heutigen Gesellschaft einen so hohen Stellenwert, dass die EU-Kommission im Sommer 2013 den Mitgliedsstaaten empfahl, ihren Bürgern ein Grundrecht auf ein Konto einzuräumen. Am 12.12.2013 verabschiedete das EU-Parlament ein Gesetz, das künftig allen Bürgern in der EU das Recht auf ein Konto einräumt.³¹³ Die entsprechende EU-Richtlinie (2014/92/EU) muss bis zum 18.09.2016 in nationales Recht umgesetzt worden sein. Am 28.10.2015, also kurz vor Fertigstellung dieser Arbeit, verabschiedete die Bundesregierung einen Gesetzentwurf zur Umsetzung dieser Richtlinie.³¹⁴

Die Leistungen, die in einem Girokonto gebündelt sind, sind bspw. Kontoführung, Bareinzahlungen, Barauszahlungen, Nutzung von Geldautomaten, Bereitstellung von Dispositionskrediten, Daueraufträgen, Überweisungen, Bezug einer Kreditkarte, Mitgliedschaft in einem Kundenclub, etc. Aus Sicht eines Agenten ist es daher durchaus sinnvoll, das Girokonto als Lockangebot zu nutzen. So sind ‚gebührenfreie‘ oder ‚kostenfreie‘ Girokonten häufig im Angebot von Banken zu finden. Solche Produkte rechnen sich aber nur, wenn der Prinzipal durch sein Girokonto an die Bank gebunden wird und Leistungen in Anspruch nimmt, die zur Quersubventionierung herangezogen werden können.³¹⁵

Der Dispositionskredit, der sowohl zur Quersubventionierung anderer Leistungen als auch zur Erhöhung der Gesamtmarge einer Bank herangezogen wird, ist Bestandteil dieses Güterbündels.³¹⁶ Aus dem Blickwinkel der PAT liegt hier ein Fall von verborgenen Intentionen vor. Der Agent kalkuliert somit ein, dass der Prinzipal mit Kontoeröffnung gebunden ist. Für den Agenten bietet sich nachvertraglich die Möglichkeit eines hold-up, um den eigenen Nutzen (Gewinnmaximierung) auf Kosten des Prinzipalnutzens zu vergrößern.³¹⁷

Da rund 80 Prozent der Verbraucher die Zinsen für einen Dispositionskredit als unangemessen hoch empfinden,³¹⁸ kann von einer ‚verborgenen‘ Intension durch den Agenten nur bedingt ausgegangen werden. Den Kunden ist bei der Eröffnung eines Girokontos also bewusst, dass Dispositionskredite bei der Inanspruchnahme sehr teuer sind. Wobei nicht davon ausgegangen werden kann, dass die Kunden die Vorteile kennen, die

³¹³ Vgl.: Stern.de (2013), vgl.: Wübker, G. (2006), S. 121 und Handelsblatt (2013).

³¹⁴ Vgl.: Bundesministerium der Finanzen (2015a). Der Gesetzentwurf ist als PDF online abrufbar. Siehe hierzu: Bundesministerium der Finanzen (2015b).

³¹⁵ Vgl.: Wübker, G. (2006), S. 121.

³¹⁶ Vgl.: Dick, C. D.; Knobloch, M.; Al-Umaray, K.S. & andere (2012), S. 2 und vgl.: Wübker, G. (2006), S. 120 f.

³¹⁷ Siehe zu verborgene Intentionen Kapitel 3.2.3 und zu hold-up bzw. zu Raubüberfall Kapitel 3.2.4.

³¹⁸ Vgl.: Stiftung Warentest (2013), S. 15 und vgl.: Dick, C. D.; Knobloch, M.; Al-Umaray, K.S. & andere (2012), 51.

sich einer Bank ergeben, wenn sie ihren Kunden Güterbündel statt Einzelleistungen anbietet. Es stellt sich also die Frage, wieso ein Prinzipal diesem Geschäft trotzdem zustimmt.

Eine Antwort ergibt sich aus dem Charakter von Güterbündeln. Dem Prinzipal fällt es schwerer einzuschätzen, ob ein angebotenes Güterbündel für ihn vorteilhaft ist oder nicht. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass beim Girokonto andere Bestandteile – und hier besonders die Teilnahme am bargeldlosen Zahlungsverkehr – als wichtiger angesehen werden, als die Möglichkeit zukünftig einen Überziehungskredit nutzen zu können. Somit ist sich der Prinzipal zwar bewusst, dass Dispositionskredite teuer sind, dies spielt jedoch bei der Entscheidungsfindung nur eine untergeordnete Rolle.

Diese untergeordnete Rolle des Zinssatzes für Überziehungskredite wird zumindest bei einigen Prinzipalen noch durch das sog. *„wishful thinking“*³¹⁹ verstärkt. Ein Prinzipal schätzt seinen zukünftigen Bedarf zu optimistisch ein und bezieht die Kosten nicht adäquat in die Entscheidungsfindung mit ein.³²⁰ Somit kann festgehalten werden, dass dem Prinzipal das hohe Niveau des Zinssatzes zwar bewusst ist, die potentiellen Agenten vorvertraglich Nachlässigkeiten auf Prinzipalseite jedoch ausnutzen, um das Geschäftsmodell des hold-up zu installieren. Daher kann, obwohl ein Prinzipal um das hohe Zinsniveau weiß, von einer Strategie der verborgenen Intentionen ausgegangen werden.

Damit ein hold-up aber gelingt, muss der Prinzipal, wenn er einen Dispositionskredit in Anspruch nehmen muss bzw. möchte, aber bei seinem Agenten verbleiben bzw. nicht zu einem Agenten mit günstigerem Zinssatz wechseln. Dass dies der Fall ist, wurde im vorangegangenen Kapitel beschrieben. Eine Umfrage, die die Verbraucherzentrale Bundesverband (vzbv) in Auftrag gab, kam zu ähnlichen Ergebnissen, konnte aber noch einen weiteren interessanten Aspekt herausarbeiten. Von den Kunden, die mit der Höhe des Zinssatzes für Dispositionskredite unzufrieden sind, aber niemals die kontoführende Bank gewechselt haben, sind 43 Prozent der Meinung, dass es bei anderen Banken nicht günstiger ist.³²¹

Eine Umfrage, die die Verbraucherzentrale Bundesverband (vzbv) in Auftrag gab, hat ergeben, dass nur 18 Prozent der Befragten jemals wegen zu hoher Gebühren einen Kontowechsel vollzogen hat. Lediglich drei Prozent haben dies schon mehrmals getan.³²²

³¹⁹ „Im Falle des ‚wishful thinking‘ besteht der Einfluss der Entscheidungsgegenwart, der später einmal Anlass zu Selbstvorwürfen geben könnte, darin, dass die Situationsinterpretation, die Grundlage einer Entscheidung mit längerfristigen Auswirkungen werden sollte, von einem gegenwärtigen Begehren verzerrt wurde.“ Löwe, T. (1999), S. 309.

³²⁰ Vgl.: Dick, C. D.; Knobloch, M.; Al-Umaray, K.S. & andere (2012), S. 52.

³²¹ Siehe Kapitel 5.2; Vgl.: Dick, C. D.; Knobloch, M.; Al-Umaray, K.S. & andere (2012), S. 52 und vgl.: Verbraucherzentrale Bundesverband (2013).

³²² Vgl.: Verbraucherzentrale Bundesverband (2013).

Insgesamt kann festgehalten werden, dass es sich auf Seiten des Agenten um ein moralisches Wagnis im Sinne von versteckten Intentionen handelt, dessen Zweck es ist, nachvertragliches opportunistisches Verhalten zu ermöglichen. Da die Wechselkosten für den Prinzipal sehr hoch sind bzw. da Wechselbarrieren zu anderen Agenten bestehen, kann ein hold-up zum eigenen Nutzen und zu Lasten des Prinzipals durchgeführt werden.

5.3 Modell 2: P-A-Beziehung zwischen Eigentümer und Management

Im vorangegangenen Kapitel wurde die Bank als ein Agent gesehen. Dies wird durch die negative Heuristik der NIÖ eigentlich untersagt.³²³ Um dem methodologischen Individualismus gerecht zu werden, wird von dieser Annahme nun abgesehen. Wird also davon ausgegangen, dass lediglich Individuen handeln, sind Ergebnisse auf kollektiver Ebene Resultate aus den Interaktionen der agierenden Individuen.³²⁴ Es ist somit angebracht die Charakterisierung der Bank als Agent fallen zu lassen und das Handeln der Individuen in dem Kollektiv Bank zu betrachten.

Die Festlegung der Höhe des Zinssatzes für Dispositionskredite ist eine typische operative Managementaufgabe. Der Einfachheit halber wird davon ausgegangen, dass ein Manager die Zinshöhe bestimmt. Er nimmt in der nachfolgenden Analyse die Rolle des Agenten ein, der seine Tätigkeiten im Auftrag mehrerer Prinzipale durchführt. Die Prinzipale sind in dieser Betrachtung die Eigentümer der Bank. Sowohl Prinzipale als auch Agent haben eigene Präferenzstrukturen und streben eine Nutzenmaximierung an. Es handelt sich hierbei um eine komplexe P-A-Beziehung mit mehreren Prinzipalen.

Die Struktur einer komplexen P-A-Beziehung wurde im Kapitel 3.2.6.1 beschrieben. Um die Komplexität zu verringern, wird eine Modifikation eingeführt. Es wird davon ausgegangen, dass die Prinzipale zwar eigene Präferenzstrukturen haben, dass diese aber nicht stark voneinander abweichen. Alle Prinzipale sind demnach in ihrer Eigenschaft als Bankeigentümer an Gewinnmaximierung bzw. an Wertsteigerung der Bank interessiert, um den jeweils eigenen Nutzen zu maximieren.³²⁵

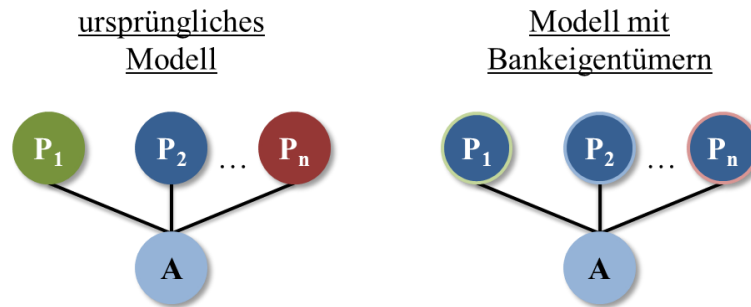
Um dies kenntlich zu machen, haben die Prinzipale bzw. die Bankeigentümer in der Abbildung 35 eine identische Einfärbung, die unterschiedlich gefärbten Ränder der Prinzipale sollen weiterhin leicht voneinander abweichende Präferenzstrukturen signalisieren.

³²³ Siehe hierzu Kapitel 3.2.1.

³²⁴ Vgl.: Voigt, S. (2002), S. 27.

³²⁵ Anmerkung: Von öffentlichen Anteilseignern, die ein spezielles Interesse verfolgen, wird im vorliegenden Fall abstrahiert. Das Gleiche gilt für Arbeitnehmer mit Belegschaftsaktien..

Abbildung 35: Komplexe P-A-Beziehung mit mehreren Bankeigentümern



Die unterschiedlichen Farben der Akteure sollen symbolisieren, dass sie jeweils eigene, voneinander abweichende Präferenzstrukturen haben. Die Akteure streben nach Nutzenmaximierung. Der hellblaue Agent muss sich entscheiden, an welchem Prinzipal er sich in der jeweiligen Beziehungskonstellation ausrichtet.

P = Prinzipal; A = Agent

Da in dem obigen Modell mit Bankeigentümern als Prinzipale von einer relativ hohen Homogenität der Präferenzen der Prinzipale ausgegangen wird, wird der Loyalitätskonflikt des Agenten, wie er im Kapitel 3.2.6.1 beschrieben wurde, deutlich entschärft. Im Grunde kann von einer einfachen P-A-Beziehung ausgegangen werden.³²⁶

Auch in dieser Analyse handelt es sich um eine nachvertragliche Agencyproblematik. Da der Agent eigene Präferenzen hat und versucht seinen eigenen Nutzen zu maximieren, muss von Seiten der Prinzipale nach Wegen gesucht werden, um die Agencyproblematik zu entschärfen. Die Prinzipale haben vier Ansatzpunkte, um diese Problematik zu entschärfen. Kombinationen aus diesen vier Möglichkeiten sind ebenfalls möglich:

1. Anreizverträge gestalten, um gleichgerichtete Ziele zu kreieren,
2. Monitoring, um die Informationsasymmetrien zu verringern
3. Vertrauen gewähren, bspw. durch die Extrapolation von guten Erfahrungen und
4. Einsetzen eines Clanmechanismus.

Besonders der erste Aspekt ist in normativen P-A-Modellen durchleuchtet worden. Die PAT geht davon aus, dass normale Arbeitsverträge, die dem Agenten lediglich ein Fixgehalt bieten, anreizarm sind.³²⁷ Anreizverträge stellen ein Instrument dar, das in der Literatur als geeignet charakterisiert wird, um sowohl die Informationsasymmetrien zu Gunsten der Prinzipale zu verringern als auch Zielharmonien zwischen Prinzipalen und Agenten zu schaffen.³²⁸

³²⁶ Vgl.: Richter, R. & Furubotn, E. (2010), S. 232.

³²⁷ Vgl.: Neunzig, A. R. (2002), S. 3.

³²⁸ Hierzu ausführlich: Bailey, C. D., Brown, L. D., & Cocco, A. F. (1998), siehe hierzu auch Ausführungen im Modell 2.

Aus diesem Grund werden in Banken flexible Gehaltssysteme verwendet, die sowohl ein Fixgehalt als auch variable Bestandteile beinhalten. Zwar gibt es variable Vergütungssysteme schon sehr lange, neu war aber, dass die Vergütung der Bankmitarbeiter durch eine Einigung der Tarifparteien mit variablen Bestandteilen ausgestaltet wird. Diese Einigung fand um den Jahreswechsel von 2002 auf 2003 statt.³²⁹ Die Funktionsweise eines solchen Entlohnungssystems soll nachfolgend an einem Modell dargestellt werden.

Annahmen:

- Für die vom Agenten erbrachte Produktionsmenge q gilt: $q = e + \mu$. Dabei ist μ eine Zufallsvariable, mit dem Mittelwert von 0 und der Varianz v und e steht für den Arbeitseinsatz des Agenten. 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 μ 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 β , der mit der verkauften Menge q multipliziert wird. Das Gesamtgehalt w des Agenten ist somit: $w = \alpha + \beta \cdot q$, wobei α das fixe Mindestgehalt darstellt. Aus Sicht des Agenten ist das Gehalt, das er erwartungsgemäß bezieht, abhängig von seinen Arbeitseinsatz e und dem Zufallswert μ , 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.³³⁰ 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:

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

³²⁹ Vgl.: Kahlert, A. (2004), S. 26.

³³⁰ Vgl.: Dietrich, R. (2003).

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. Denn sein Einsatz ist durch den Prinzipal nicht zu beobachten und durch das Fixgehalt wird niedriger Einsatz nicht bestraft. Insgesamt positiv aus Sicht des Prinzipals ist, dass der Agent durch die Einführung eines variablen Gehaltsanteils nun angeregt wird, seinen Nutzen zu erhöhen, indem der Einsatz gesteigert wird. Bezogen auf den Absatz von Produkten entstehen somit gleichgerichtete Interessen zwischen Prinzipal und Agent. 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: $\beta < k' \cdot e$.

Bei kombinierten Entlohnungssystemen mit fixen und variablen Anteilen muss definiert werden:³³¹

- wie hoch das Fixum sein soll,
- wie hoch die Provisionen sein sollen und
- auf welcher Grundlage sie gewährt werden.

Die variablen Gehaltsanteile stellen ein wichtiges Instrument der Unternehmenssteuerung dar. Sie sollen die Leistungs- und Erfolgsorientierung der Mitarbeiter steigern. Ein variabler Gehaltsbestandteil ist *„die Karotte vor der Nase“*³³² der Mitarbeiter, sie sollen sicherstellen, dass der Agent, im vorliegenden Fall der Manager, im Sinne der Prinzipale agiert. Die Festlegung der Bemessungsgrundlage der variablen Bestandteile ist von grundlegender Bedeutung für ein solches Entlohnungssystem.³³³

Bemessungsgrundlagen, die sicherstellen, dass der Agent im Sinne der Prinzipale agiert, sind Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn oder Rendite. Solche Kennzahlen sind leicht messbar. Zudem können Zielvereinbarungen bzgl. solcher Kennzahlen gleichzeitig von Seiten der Prinzipale als Instrument des Monitoring genutzt werden.³³⁴ Es muss aber davon ausgegangen werden, dass die Prinzipale diese Kontrollfunktion zumindest zeitlich an ei-

³³¹ Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 330.

³³² Krah, E.-S. (2011), S. 54.

³³³ Vgl.: Breisig, T. & Böhmer, N. (2005), S. 403, vgl.: Krah, E.-S. (2011), S. 54 und vgl.: Schlüter, H.-J. (2007), S. 30.

³³⁴ Vgl.: Rinker, A. (1997), S. 26 ff.

nen Vorgesetzten des Managers oder an den Aufsichtsrat delegieren, womit sich ein mehrstufiges System ergibt.

Ein gemischtes Vergütungssystem kann sowohl zur Reduktion von Informationsasymmetrien zu Gunsten der Prinzipale als auch zur Zielharmonisierung zwischen dem Agenten und den Prinzipalen beitragen. Wichtig ist aber, dass dieses Entlohnungssystem anreizkompatibel, motivierend und leistungssteuernd ist. Zudem muss vermieden werden, falsche Anreize zu setzen.³³⁵

Flankiert wird ein solches Vergütungssystem immer auch mit Vertrauen. Im Vorhinein können nicht alle Eventualitäten, die während der Vertragslaufzeit eintreten können, fixiert werden. Gleich wie ausgeklügelt ein Anreizvertrag ist, er wird immer imperfekt sein. Im Besonderen gilt dieser Aspekt für entfristete Verträge, da sich die Gegebenheiten während der Laufzeit sehr stark ändern können.³³⁶

Häufig nutzen Banken auch den sog. Clanmechanismus³³⁷, um gewünschtes Verhalten bei den Angestellten hervorzurufen. Dabei wird quasi ein Wir-Gefühl in der Organisation geschaffen. Der Clanmechanismus verzichtet auf Anreize und Kontrolle. Eine entscheidende Rolle spielt hier das sog. ‚*commitment*‘. Darunter werden die Solidarität und die Identifikation des Agenten mit dem Unternehmen verstanden.³³⁸

Als alleiniges Instrument ist der Clanmechanismus sehr risikobehaftet, kann aber als Ergänzung zu einer hierarchischen Koordination bzw. zu einem Anreizvertrag sehr hilfreich sein. Dies gilt insbesondere dann, wenn der Agent in der Lage ist, einen imperfekten Vertrag für seine eigene Nutzenmaximierung heranzuziehen. Ein erfolgreich installierter Clanmechanismus kann beim Agenten ein schlechtes Gewissen hervorrufen und ihn daran hindern, opportunistisch zu handeln.³³⁹

Übertragen auf die Höhe des Zinssatzes für Dispositionskredite lässt sich feststellen, dass ein Manager, der das Niveau des Zinssatzes festlegt, auf der Basis seiner eigenen Präferenzstruktur nicht unbedingt das gewinnmaximale Niveau als erstrebenswert ansieht. Durch einen leistungsbezogenen Vertrag, der ggf. noch durch Vertrauen und einen Clanmechanismus flankiert wird, wird er motiviert, ein Niveau anzustreben, das den Zielen der Bankeigentümer entspricht. Zudem wird er durch seinen Vorgesetzten bzw. durch den Aufsichtsrat indirekt von den Bankeigentümern kontrolliert, ob er auch in ihrem Sinne

³³⁵ Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 330 f.

³³⁶ Vgl.: Ebenda, S. 109.

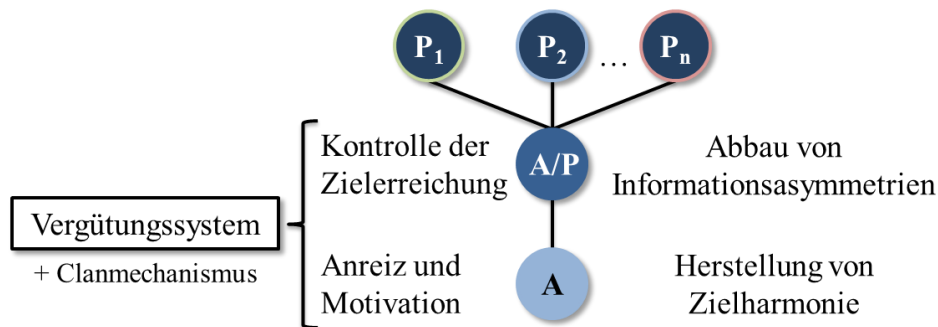
³³⁷ Siehe hierzu Kapitel 3.1.5.

³³⁸ Vgl.: Ouchi, W. G. (1980), S. 138.

³³⁹ Vgl.: Ebenda und vgl.: Göbel, E. (2002), S. 149 f.

effizient arbeitet. Dies geschieht durch den Abgleich von Soll- und Istwerten der Zielkennzahlen.

Abbildung 36: Mehrstufige P-A-Beziehung mit Bankeigentümern



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

Der hellblaue Agent wird durch das Vergütungssystem und einem Clanmechanismus dazu gebracht, sich an den Interessen der Eigner (Prinzipale) auszurichten. Die Überwachung des Agenten übernimmt sein Vorgesetzter bzw. der Aufsichtsrat (= A/P) im Auftrag der Bankeigentümer.

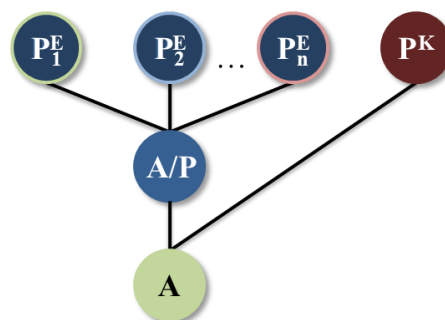
P = Prinzipal; A = Agent;

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

5.4 Modell 3: P-A-Beziehung mit Kunde und Eigentümer als Prinzipale

Nun sollen die Erkenntnisse aus den beiden vorangegangenen Kapitel zusammengeführt werden. Es besteht aus Sicht des Agenten, also des Managers, der die Höhe des Zinssatzes festlegt, innerhalb der Bank ein mehrstufiges hierarchisches Koordinationssystem. Zudem ist er ebenfalls Agent eines Kunden. Die nachfolgende Grafik gibt einen Überblick über die Ausgangssituation.

Abbildung 37: Mehrstufige P-A-Beziehung mit Bankeigentümern und Kunde



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

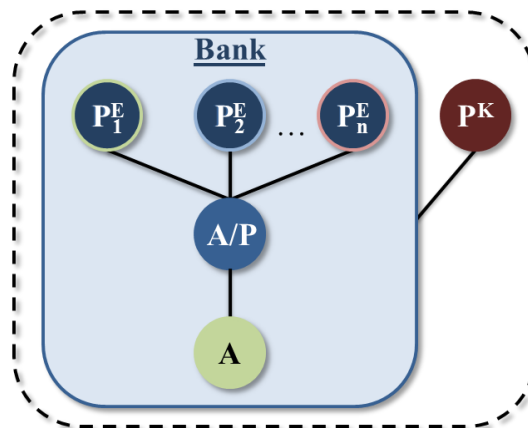
A/P = Akteur, der sowohl die Rolle des Prinzipals als auch die eines Agenten übernimmt.

Der Prinzipal, der Kunde ist, ist deutlich anders eingefärbt als die übrigen Prinzipale, die Bankeigentümer sind. Dies soll kennzeichnen, dass er zu den anderen Prinzipalen widerstreitende Interessen verfolgt. Als Nutzenmaximierer verfolgt er das Ziel, einen günstigen

Dispositionskredit zu erhalten, die Bankeigentümer verfolgen hingegen das Ziel der Gewinnmaximierung bzw. der Kurssteigerung. Es wird davon ausgegangen, dass die Bankeigentümer zwar jeweils eigene, leicht voneinander abweichende Interessen verfolgen, dass ihre Interessen sich aber doch sehr ähneln. Es wäre aber auch möglich, die Eigentümer zusammenzufassen. Der verbliebene „Prinzipal“ würde dann ein Aggregat aus den homogenen Eigentümer-Prinzipalen darstellen.³⁴⁰

Der Agent ist im vorliegenden Fall grün eingefärbt, um zu signalisieren, dass er von seiner eigenen Präferenzstruktur weder die Bankeigentümer (dunkelblau) noch den Kunden (dunkelrot) bevorzugt. Somit entsteht beim Agenten ein Loyalitätskonflikt, wie dieser im Kapitel 3.2.6.1 beschrieben wurde.

Abbildung 38: 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.

Der Agent steht vor dem Problem, dass die unterschiedlichen Typen von Prinzipalen widerstrebende Interessen verfolgen. Somit kann er nicht die Interessen aller Prinzipale gleichwertig verfolgen. In einer solchen Situation wird ein Agent abwägen, welche Alternative den größeren Nutzen verspricht. In der Regel wird er sich an dem stärksten Prinzipal bzw. den stärksten Prinzipalen ausrichten.

Die konkurrierenden Prinzipale bedienen sich unterschiedlicher Beherrschungs- und Überwachungssysteme. Die Bankeigentümer nutzen eine mehrstufige hierarchische Lösung. Der Kunde nutzt den Marktmechanismus zur Durchsetzung seiner Interessen. Hierarchische Beherrschungs- und Kontrollsysteme haben gegenüber einer marktlichen Lösung den Vorteil, dass sie intensiver sind.

³⁴⁰ Vgl.: Richter, R. & Furubotn, E. (2010), S. 232.

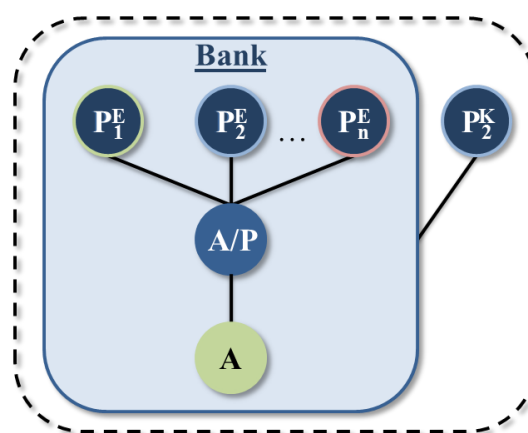
Aus Sicht der Kunden tut sich das Problem auf, dass die marktliche Austauschbeziehung in einem imperfekten Marktumfeld stattfindet. Der marktliche Sanktionsmechanismus, der eine Ausnutzung von Marktmacht verhindern würde, funktioniert, wie dies schon beschrieben wurde, nicht. Zudem ist der Kunde nach Vertragsabschluss an die Bank gebunden. Dies soll in der nachfolgenden Grafik durch die gestrichelte Linie dargestellt werden. Insgesamt ist der Kunde im Vergleich zu den Bankeignern der unterlegene, schwächere Prinzipal. Der Agent wird sich somit an den Interessen der Bankeigner ausrichten. Betrachtet auf der Basis des methodologischen Individualismus stellt die Bank zwar ein Kollektiv, das eigentlich nicht eigenständig agieren kann, dar, durch die hierarchische Integration des Agenten tritt sie dem Kunden auf dem Markt aber wie ein Individuum gegenüber. Dies wird in der vorangegangenen Grafik dargestellt, indem die Akteure in der Bank durch einen Kasten eingerahmt werden.

Auch aus dieser Perspektive wird die Bank ein Güterbündel anbieten, wenn dies zu höheren Gewinnmargen aufgrund einer besseren Abschöpfung der Zahlungsbereitschaft der Kunden und aufgrund der Nutzung von Cross-Selling-Potentialen führt. Auch hier kommt es zum hold-up.

5.5 Modell 4: P-A-Beziehung bei einer Genossenschaftsbank

Nun soll das Modell, das im letzten Kapitel besprochen wurde, dahingehend abgeändert werden, dass es sich bei der Bank explizit um eine Genossenschaftsbank handelt. Es liegt die Vermutung nahe, dass die Genossenschaftsbanken die imperfekte Marktsituation ausnutzen, um ihren eigenen Nutzen auf Kosten ihrer Kunden zu erhöhen.

Abbildung 39: Komplexe P-A-Beziehungen bei Volksbanken



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.

Um kenntlich zu machen, dass es sich hier um eine genossenschaftliche Bank handelt, kommt der Prinzipal P_2 in der vorangegangenen Darstellung zweimal vor, einmal in seiner Eigenschaft als Genossenschaftsmitglied bzw. Eigentümer und einmal in der Eigenschaft als Kunde der Genossenschaftsbank.

Um die Komplexität zu reduzieren, wird davon abstrahiert, dass es sowohl Kunden gibt, die einen Anteilsschein der Genossenschaftsbank gezeichnet haben, als auch solche, die dies nicht getan haben und somit auch keine Mitglieder sind. Es wird der Einfachheit halber davon ausgegangen, dass Mitglieder und Kunden identisch sind.

Somit weist diese Modellanalyse einen erheblichen Unterschied zu den vorangegangenen auf. Die Argumentation aus Modell 3, wie es zu einem hold-up kommt, kann nicht mehr aufrechterhalten werden. Ein zentraler Baustein des Argumentationsstrangs, die widerstreitenden Interessen zwischen den Bankeigentümern und den -kunden besteht nicht mehr. Da Kunden und Mitglieder identisch sind und der Zweck einer Genossenschaftsbank darin besteht, die wirtschaftlichen Interessen ihrer Mitglieder zu fördern, scheinen die Genossenschaftsbanken, was die Höhe der Dispositionszinsen angeht, ihrem eigentlichen Unternehmenszweck zu wider zu handeln.

Es besteht allerdings 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.³⁴¹

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.

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 Ge-

³⁴¹ Vgl.: Ringle, G. (2006), S. 212 und vgl.: Aulinger, A. (2008), S. 27.

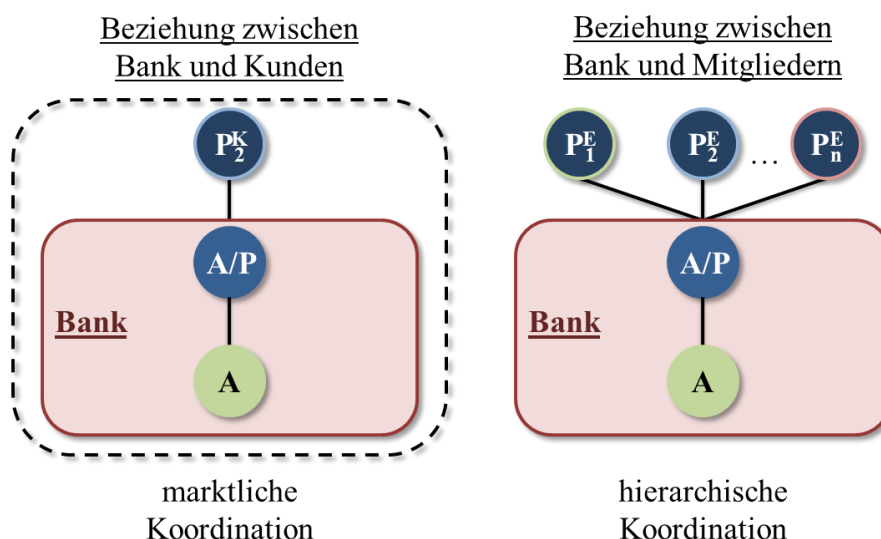
nossenschaftsbanken besser zu einem gewinnorientierten Unternehmen, als zu einem Unternehmen, das das Mitgliederwohl verfolgt.

Bei gängigen PAT-Analysen agiert ein Agent nicht im Sinne von Prinzipalen, um den eigenen Nutzen zu maximieren.³⁴² 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. Um die Abbildung 40 nicht zu überfrachten, wurde sie zweigeteilt.

Auf der linken Seite ist das Versagen der Kontrolle und Beherrschung über den Markt dargestellt. Der Prinzipal mit der Nummer zwei steht der Bank gegenüber. Die Bank ist rötlich eingefärbt, um darzustellen, dass sie andere Interessen verfolgt als der Prinzipal, der dunkelblau eingefärbt wurde. Die Bank orientiert sich am Ziel des Markterfolgs, der Prinzipal möchte einen günstigen Dispositionskredit. Die schon beschriebenen Mechanismen sorgen dafür, dass die Bank die Möglichkeit zu einem hold-up besitzt und überhöhte Dispositionskredite gegenüber dem Prinzipal durchsetzen kann.

Abbildung 40: Beherrschungs- und Kontrollsysteme bei Volksbanken



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.

³⁴² Siehe hierzu Kapitel 3.2.4.

In der rechten Hälfte der Grafik wird das Verhältnis zwischen Genossenschaftsbank und ihren Mitgliedern bzw. ihren Eigentümern visualisiert. Das Genossenschaftsmitglied mit der Ziffer zwei ist die gleiche Person, die in der linken Grafik am Markt gegenüber den Interessen der Bank unterlegen war. Auch hier verfolgt die Bank andere Interessen als die Mitglieder. Die Mitglieder möchten primär günstige Produkte beziehen, die Bank verfolgt den Markterfolg. Um diesen Konflikt darzustellen, wurde die Bank anders farblich dargestellt als die Mitglieder.

Bank und Mitglieder treten auch nicht mehr als Einheit auf. Die Bank entwickelt quasi ein Eigenleben und löst sich von den Interessen der Genossenschaftsmitglieder. In der Abbildung 40 wurde das dadurch symbolisiert, dass die interne Struktur der Bank ohne Eigentümer bzw. Mitglieder abgebildet wird. Die Bank steht nun auch den Prinzipalen, die Genossenschaftsmitglieder sind, als geschlossene Einheit gegenüber.

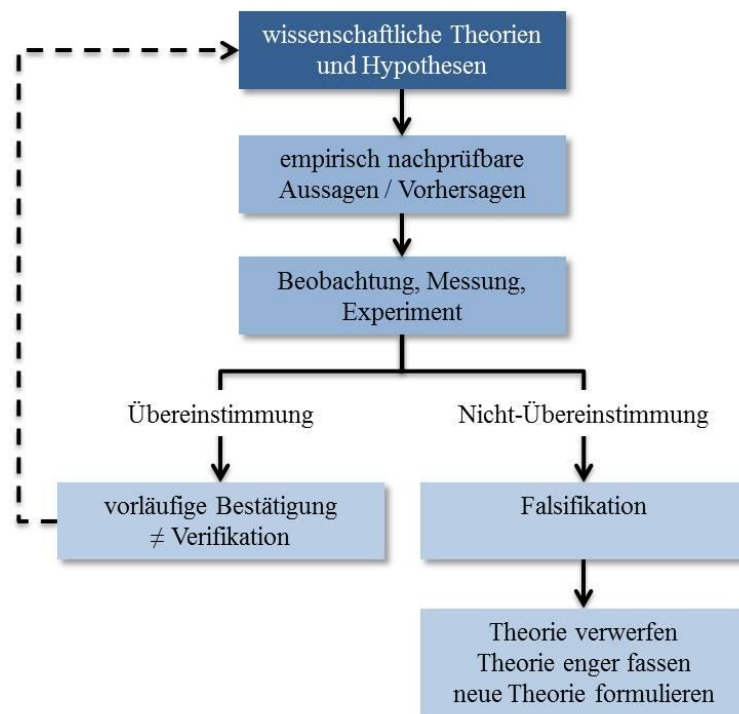
Es kommt somit zum hold-up, obwohl dadurch auch gegen die Interessen der Eigentümer, die ja auch Bankkunden sind, gehandelt wurde.

6 Ableitung von Hypothesen und Test der Hypothesen

Wie bei allen theoretischen Modellen, so sind auch Modelle der NIÖ vereinfachte Abbilder der Wirklichkeit. Es besteht immer die Gefahr, dass die Modelle zu restriktiv sind und Erkenntnisse aus modelltheoretischen Überlegungen 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.

Abbildung 41: Modell der empirischen Überprüfung von wissenschaftlichen Theorien



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

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“³⁴³ bezeichnet.³⁴⁴ Bewährte nomologische Hypothesen sind in der Vergangenheit schon häufig bestätigt, jedoch niemals falsifiziert worden.

³⁴³ Die erkenntnistheoretische Position des Fallibilismus geht davon aus, dass es keine absolute Gewissheit geben könne, da sich Irrtümer nie ausschließen ließen.

³⁴⁴ Vgl.: zur Asymmetrie von Verifikation und Falsifikation siehe: Lauth, B.; Sareiter, J. (2002), S. 97 ff.

6.1 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

Eine Lösung des Problems könnte es sein, ein neu justiertes Anreizsystem zu schaffen. 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, dass 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.

6.2 Bestimmung des Verfahrens für die empirischen Hypothesentests

Nachdem aus den Modellen Hypothesen abgeleitet wurden, soll nun erforscht werden, ob diese Hypothesen einem empirischen Test bestehen. Dabei wird Forschung wie folgt definiert:

„Forschung ist ein kollektives Unternehmen von Menschen, die gemeinsam Wissen über die uns umgebende Welt und über uns selbst erarbeiten.“³⁴⁵

6.2.1 Unterscheidung von quantitativer und qualitativer Sozialforschung

Sozialforschung ist in diesem Zusammenhang die Forschung, die sich auf menschliches Handeln fokussiert. Empirische Sozialforschung beruht auf Beobachtungen und Erfahrungen. Sie befasst sich bspw. mit Beobachtungen in der realen Welt, um neue Theorien (induktiv) zu entwickeln, bestehende Theorien weiter zu entwickeln oder Theorien bzw. Hypothesen an der Realität zu testen.³⁴⁶

Die empirische Sozialforschung wird gemein in den ‚quantitativen‘ und die ‚qualitativen‘ Zweig unterteilt. Um diese beiden Forschungsmethoden voneinander zu differenzieren, werden unterschiedliche Kriterien verwendet.³⁴⁷ Gängige Unterscheidungskriterien sind³⁴⁸

1. die Begriffsform,
2. das Skalenniveau und
3. das Wissensverständnis.

³⁴⁵ Gläser, J. & Laudel, G. (2010), S. 23.

³⁴⁶ Vgl.: Ebenda, S. 24.

³⁴⁷ Vgl.: Mayring, P. (2015), S. 17.

³⁴⁸ Vgl.: Ebenda, S. 17 ff.

W. Stegmüller ging näher auf das erste Unterscheidungskriterium, die jeweilige **Begriffsform**, ein. Er verwies darauf, dass die Unterscheidung in qualitativ und quantitativ keine Differenzierung in der Realität darstellt, vielmehr liegt ein sprachlicher Unterschied vor.³⁴⁹

In der Sprache stellen qualitative Begriffe einfache Begriffsformen dar. Es werden merkmalsbasierte Klassen gebildet und die Merkmalsträger können den Klassen zugeteilt werden. Einfache Klassen können über Adjektive (bspw. ‚rot‘ oder ‚fest‘) gebildet werden. Bei komplexeren Klasseneinteilungen werden häufig Substantive genutzt (bspw. ‚Hund‘ oder ‚Topf‘) oder kreiert (bspw. ‚Yuppie‘³⁵⁰ oder ‚Dink‘³⁵¹).³⁵²

Quantitative Begriffe oder auch Größenbegriffe werden nicht über Bezeichnungen sondern über Werte gebildet.³⁵³ Durch die Metrisierung entstehen quantitative Begriffe. Hierbei werden Beobachtungen und Phänomenen Metriken zugewiesen, womit sie objektiviert, standardisiert und auch messbar werden. Die Überführung der Nachfrage in eine Nachfragefunktion ist solch eine Metrisierung. Metrisierung geht häufig auch mit der Reduktion von Komplexität einher, wobei die ursprüngliche Ordnung nicht oder möglichst wenig verändert werden soll. Diese Messbarmachung und Objektivierung von Phänomenen spielt in den Sozialwissenschaften und besonders in der Ökonomik eine große Rolle.³⁵⁴ Allerdings birgt die Metrisierung auch immer die Gefahr einer Scheingenauigkeit.

Um die Differenzierung von quantitativer und qualitativer Sozialforschung über die **Skalenniveaus** zu verstehen, sollen hier kurz die unterschiedlichen Skalen vorgestellt werden. Skalen werden in der Sozialforschung genutzt, um Ausprägungen untersuchen und messen zu können. Unterschiedliche Skalenarten weisen zudem unterschiedliche Komplexitäten auf. Nominalskalen sind die einfachste Art von Skalen, sie besitzen demnach das geringste Skalenniveau. Es geht hier lediglich um den Besitz oder den Nichtbesitz eines bestimmten Merkmals. Eine Rangfolge besteht nicht. Die Einteilung einer Population in konfessionslos = 0, katholisch = 1 und protestantisch = 2 wäre eine solche Nominalskala.³⁵⁵

Bei den Ordinalskalen kommt zu der reinen Unterscheidung noch eine Rangfolge. Schulnoten sind ein typisches Beispiel für Ordinalskalen. Die Kardinalskalen unterteilen sich in Intervallskalen und Verhältnisskalen. Im Vergleich zu den Ordinalskalen kommt bei den Intervallskalen noch dazu, dass die Intervalle bzw. die Klassengrößen identisch sind. Der

³⁴⁹ Vgl.: Stegmüller, W. (1970), S. 16.

³⁵⁰ = Akronym für *young urban professional*.

³⁵¹ = Akronym für *double (oder dual) income no kids*.

³⁵² Vgl.: Stegmüller, W. (1970), S. 19.

³⁵³ Vgl.: Ebenda, S. 44 ff.

³⁵⁴ Vgl.: Ebenda, S. 98 ff.

³⁵⁵ Vgl.: Weis, H. C. & Steinmetz, P. (2008), S. 143 und vgl.: Mayring, P. (2015), S. 18.

Nullpunkt ist bei Intervallskalen allerdings nicht der absolute Nullpunkt. Die Temperaturskala nach Celsius ist eine Intervallskala. Das höchste Skalenniveau haben die Verhältnisskalen, die auch Ratioskalen oder rationale Skalen genannt werden. Sie besitzen im Vergleich zu den Intervallskalen einen absoluten Nullpunkt. Dies ist bspw. bei der Temperaturskala nach Kelvin der Fall.³⁵⁶

Bei qualitativen Analysen kommen Nominalskalen zum Einsatz. Analysen, die Skalen mit einem höheren Skalenniveau verwenden, werden als quantitative Analysen bezeichnet. Allerdings ist die Unterscheidung nicht so scharf, wie sie auf dem ersten Blick scheint, denn auch bei Nominalskalen lassen sich über die Häufigkeit der jeweiligen Merkmale eine quantitative Analyse und eine Rangfolge erstellen. Auch Signifikanztests sind auf der Basis von Nominalskalen möglich.³⁵⁷

Bei der Unterscheidung über das **Wissensverständnis** wird zwischen Verstehen (quantitative Sozialforschung) und Erklären (qualitative Sozialforschung) differenziert. Deduktiv-quantitative Forschung basiert darauf, dass der Untersuchungsgegenstand zerlegt wird. Dies ist eine Grundvoraussetzung, um eine Quantifizierung vornehmen zu können. Kritiker sehen in dieser Vorgehensweise die Gefahr, dass sich dadurch zu weit von der Gesamtkomplexität des Untersuchungsgegenstandes entfernt wird.³⁵⁸

Induktiv-qualitative Forschung will hingegen die Gesamtkomplexität in Gänze erfassen. Der Forscher möchte nicht nur verstehen, sondern sich in den Untersuchungsgegenstand hineinversetzen, um Zusammenhänge erklären zu können. Letztlich richten sich quantitative Forschungen am Allgemeinen, qualitative Forschungen am Besonderen aus.³⁵⁹

6.2.2 Annäherung und Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden

Häufig wird der Eindruck vermittelt, dass quantitative und qualitative Forschungsansätze miteinander unvereinbar sind. Anhänger der quantitativen Forschung bemängeln an qualitativen Forschungsansätzen mangelnden Theoriebezug und fehlende intersubjektive Überprüfbarkeit, womit die Ergebnisse nicht verlässlich seien.³⁶⁰

Anhänger der qualitativen Sozialforschung kritisieren an der quantitativen Forschungsweise, dass standardisierte Forschungsvorfahren zwar für die Naturwissenschaften geeignet seien, sich jedoch als ungeeignet erweisen, menschliches Verhalten zu beschreiben oder

³⁵⁶ Vgl.: Weis, H. C. & Steinmetz, P. (2008), S. 143 f. und vgl.: Mayring, P. (2015), S. 18.

³⁵⁷ Vgl.: Mayring, P. (2015), S. 18 f.

³⁵⁸ Vgl.: Ebenda, S. 19 f.

³⁵⁹ Vgl.: Ebenda, S. 19.

³⁶⁰ Vgl.: Gläser, J. & Laudel, G. (2010), S. 24 f.

gar zu erklären.³⁶¹ Wird die Sichtweise von *Popper* eingenommen, so kann es gar keine deduktive Forschung geben, die auf Beobachtungen oder Befragungen basiert. Selbst bei Vollerhebungen verbleibt das Problem, befassen sie sich doch lediglich mit der aktuellen Population. Die weit verbreitete Erforschung menschlichen Handelns auf der Basis von Beobachtungen und Befragungen unterliegt somit immer der Induktionsproblematik.³⁶² Ergebnisse von quantitativen Analysen müssen zudem immer auch interpretiert werden. Wird bspw. eine positive Korrelation zwischen der Intelligenz und der Sportlichkeit von Menschen errechnet, so ist noch nicht die Frage nach der Kausalität geklärt. Was ist die abhängige und was ist die unabhängige Variable? Wie ist die Kausalkette aufgebaut? Beeinflussen sich die Variablen nicht untereinander, sondern beide werden von einer dritten Variablen beeinflusst? Oder handelt es sich lediglich um eine statistische Häufung, der keinerlei Kausalität zugrunde liegt?^{363, 364}

Ausschließlich quantitative Analysen ohne jegliche Interpretation sind daher nicht möglich. Allerdings werden in qualitativen Analysen häufig auch quantitative Aspekte verwendet. Ferner gilt auch die Aussage, dass in quantitativen Studien Hypothesen getestet und aus qualitativen Studien Hypothesen abgeleitet werden, nicht ohne Einschränkungen. So werden in qualitativen Studien durchaus Hypothesen getestet, während quantitative Studien nicht immer darauf ausgelegt sind, eben dies zu tun.³⁶⁵

Die Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden kann bei anwendungsorientierten Analysen sehr fruchtbar sein. Der Gebrauch von mehreren Ansätzen ermöglicht es, den Forschungsgegenstand aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten.³⁶⁶

H. Legewie beschreibt unterschiedliche Forschungsstrategien, bei denen die Nutzung sowohl qualitative als auch quantitative Methoden gemeinsam zum Einsatz kommen.³⁶⁷ Im vorliegenden Fall wurden aus theoretischen Modellen Hypothesen abgeleitet. Es macht hier Sinn diese Hypothesen an kleinen qualitativen Analysen zu testen, um zu prüfen, ob die theoriegelenkte Untersuchung zu Ergebnissen gekommen ist, die die Realität widerspiegeln. Diese qualitative Ergänzung erleichtert die Interpretation der theoretisch basierten Ergebnisse, hat aber keinen Verallgemeinerungsanspruch.³⁶⁸

³⁶¹ Vgl.: Ebenda, S. 25.

³⁶² Vgl.: Popper, K. R. (1994), S. 3.

³⁶³ Vgl.: Gläser, J. & Laudel, G. (2010), S. 25.

³⁶⁴ Beispiele für ‚Scheinkorrelationen‘ im Buch „*Spurious correlations*“ von T. Vigen. Vigen T. (2015).

³⁶⁵ Vgl.: Gläser, J. & Laudel, G. (2010), S. 25.

³⁶⁶ Vgl.: Moschner, B. & Anschütz, A. (2010), S.20.

³⁶⁷ Vgl.: Legewie, H. (o. A.), S. 2.

³⁶⁸ Vgl.: Moschner, B. & Anschütz, A. (2010), S.20.

Wie schon in Kapitel zur Skizzierung der Methodik, also Kapitel 2.3, dargestellt, wurde entschieden, Hypothesen, die aus den theoretisch basierten Modellanalysen abgeleitet wurden, mittels Experteninterviews zu testen. Im Folgenden wird nun näher auf das Experteninterview als Forschungsinstrument eingegangen.

6.2.3 Experteninterviews als Forschungsinstrument

Zunächst gilt es den Begriff ‚*Experte*‘ für diese Arbeit zu klären. In einigen Arbeiten zur qualitativen Sozialforschung wird die Meinung vertreten, dass de facto jeder ein Experte sei, zumindest was sein eigenes Leben betrifft. Eine so weite Begriffsdefinition ist aber nicht hilfreich, eine Differenzierung zwischen Interview und Experteninterview wäre somit obsolet. Grundlage dieser Arbeit ist ein enger Expertenbegriff nach *M. Meuser* und *U. Nagel*. Es wird davon ausgegangen, dass ein Experte einen besonderen Sachverstand besitzt. Ihn zeichnet also eine besondere Kompetenz aus.³⁶⁹

Beim Forschungsdesign der vorliegenden Arbeit, sind die interviewten Experten quasi Augenzeugen und können zusätzliche Hintergrundinformationen zum analysierten Bereich liefern. Zudem sollen Aussagen aus den Modellen kommentiert und geprüft werden.³⁷⁰

Zwar galten Hypothesentests lange Zeit als Privileg quantitativer Analysen. Qualitative Analysen können aber auch hier zum Einsatz kommen, um im Vorfeld ausformulierten Hypothesen einer ersten Prüfung zu unterziehen. Schließlich reicht nach dem Falsifikationsprinzip schon eine Abweichung aus, eine Hypothese zu widerlegen.³⁷¹

Grundsätzlich kann Expertenwissen in zwei Ausprägungen für eine Forschung von Interesse sein. Hierbei wird zwischen Betriebswissen und Kontextwissen differenziert. Beim Betriebswissen bilden die Experten die Forschungszielgruppe und sollen im Interview Informationen über ihr Einsatzgebiet preisgeben. Dagegen sind die Experten beim Kontextwissen nicht Forschungszielgruppe, verfügen jedoch über spezifischen Sachverstand über die eigentliche Forschungszielgruppe.³⁷² In der vorliegenden Arbeit werden Personalleiter von Mitgliedsbanken des BVR befragt, weil Anreizsysteme und deren Ausgestaltung zu ihrem Einsatzgebiet gehören. Gefragt ist somit das Betriebswissen der Experten.

Wichtig ist, dass die methodologischen Prinzipien sozialwissenschaftlicher Forschung eingehalten werden:³⁷³

³⁶⁹ Vgl. Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2014), S. 118 f.

³⁷⁰ Vgl.: Meuser, M. & Nagel, U. (1991), S. 445 ff.

³⁷¹ Vgl.: Mayring, P. (2015), S. 25 und vgl.: Töpfer, A. (2012), S. 246.

³⁷² Vgl.: Meuser, M. & Nagel, U. (1991), S. 445.

³⁷³ Gläser, J. & Laudel, G. (2010), S. 29 ff.

- Prinzip der Offenheit
- Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens
- Prinzip des regelgeleiteten Vorgehens
- Prinzip vom Verstehen als Basishandlung

Die ersten beiden Prinzipien sind recht schnell erläutert. Der Forscher soll zum einen offen für unerwartete Informationen sein und er soll sich dem Untersuchungsgegenstand über bereits vorhandene Theorien nähern.³⁷⁴

Das dritte Prinzip besagt, dass die Wissensgenerierung aus dem Interview expliziten Regeln folgen soll, um die intersubjektive Überprüfbarkeit zu gewährleisten.³⁷⁵ Im vorliegenden Fall wird die Analyse mit einer speziellen Software durchgeführt, die ein regelgeleitetes Vorgehen garantiert. Zudem kann durch die Software die Wissensgenerierung dokumentiert und damit offengelegt werden.

Das letzte Prinzip besagt, dass Wissen bzw. Verstehen eine grundlegende Leistung eines qualitativen Forschers ist, um kausale Zusammenhänge zu erkennen bzw. diese aus den Daten zu extrahieren.³⁷⁶

Es können drei Formen von Experteninterviews unterschieden werden.³⁷⁷

1. Das **narrative Interview**, bei dem eine offene und komplexe Frage die Intervieweinleitung bildet. Daraufhin hat der Experte einen großen Zeitraum, um auf die Frage einzugehen.
2. Das **offene Experteninterview** orientiert sich sehr stark an einem gewöhnlichen Gespräch, es existiert kein fester Leitfaden.
3. Auch beim **Leitfadeninterview** sind weder die Frageform noch die Reihenfolge verbindlich, der Leitfaden enthält lediglich die Bereiche, die im Gespräch angesprochen werden sollten.

Ist, wie beim Test von Hypothesen, der Fokus der Interviews recht eng, ist ein Leitfadeninterview die adäquate Interviewmethode. Der Leitfaden, der nicht explizit ausformuliert sein muss, dient lediglich als Ordnungsmuster des Interviews.³⁷⁸

³⁷⁴ Vgl.: Ebenda, S. 30 f.

³⁷⁵ Vgl.: Ebenda, S. 31.

³⁷⁶ Vgl.: Ebenda.

³⁷⁷ Vgl.: Ebenda, S. 42.

³⁷⁸ Vgl. Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2014), S. 116 f.

6.3 Vorgehensweise bei den Experteninterviews und bei den Hypothesentests

Wie schon erwähnt, wurden Personalleiter von Mitgliedsbanken des BVR als Experten für die Interviews ausgewählt. Da ein zentrales Element der Untersuchung Anreizsysteme sind, erschienen Personalleiter, 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
- Raiffeisenbank eG, Heinsberg³⁷⁹
- Volksbank Mönchengladbach eG
- Gladbacher Bank AG von 1922³⁸⁰

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

³⁷⁹ Die Raiffeisenbank eG, Heinsberg, wird mit der Heinsberger Volksbank AG fusionieren. Das neue Institut wird unter der Firma Volksbank Heinsberg eG geführt werden. Vgl. hierzu: RP-online (2015).

³⁸⁰ Wie die Heinsberger Volksbank AG, die in der vorangegangenen Fußnote genannt wurde, so ist auch die Gladbacher Bank AG von 1922 eine der wenigen Geschäftsbanken im BVR, die nicht in der Rechtsform einer eG sondern als AG geführt werden.

Aufnahmegerät gestartet, um die Dokumentation zu erleichtern. Die Gesprächsprotokolle befinden sich in den Anhängen III bis VII.

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.qcmap.org/> ist es zu finden.

Das Copyright zu diesem Programm liegt bei *Philipp Mayring* und *Thomas Fenzl*. Es stellt eine Gemeinschaftsentwicklung des Instituts für Psychologie an der Alpen-Adria Universität Klagenfurt, des Zentrums für Evaluation und Forschungsberatung (ZEF, Klagenfurt)³⁸¹ und der coUnity Software Development GmbH (Klagenfurt) dar.

Bevor mit dem Programm gearbeitet werden konnte, mussten die Gesprächsprotokolle (Anhänge IV – VII) vorbereitet werden.³⁸²

Vier Schritte der nachfolgenden Analysen wurden mit dem Programm durchgeführt:

1. Zunächst werden entsprechende Stellen im Text markiert.
2. Diese Textstellen werden paraphrasiert und es findet eine erste Generalisierung statt.
3. Der dritte Schritt besteht aus einer weiteren Generalisierung auf das gewählte Abstraktionsniveau.
4. Im letzten Schritt wird eine entsprechende Reduktion durchgeführt.

Um die jeweilige Vorgehensweise zu objektivieren, wurden die einzelnen Schritte für jede Hypothese dokumentiert und können, falls sie nicht im Haupttext dargestellt werden, in den Anhängen VIII – XII nachvollzogen werden. Dort sind Textauszüge zu finden, in denen die Textstellen, auf die sich innerhalb der qualitativen Inhaltsanalyse bezogen wird, farblich markiert sind. Die entsprechenden Paraphrasierungen, Generalisierungen und Reduzierungen werden dann in Auswertungstabellen, die mithilfe des o. g. Programms erstellt wurden, übersichtlich dargestellt.

Abschließend werden die Ergebnisse der zusammenfassenden, qualitativen Inhaltsanalysen interpretiert.

³⁸¹ Das Zentrum für Evaluation und Forschungsberatung wurde am 31.12.2013 aufgelöst und in das Institut für Psychologie integriert.

³⁸² Zunächst mussten die Dateien ins Unicode-Textformat konvertiert werden, da das Programm mit diesem Dateiformat arbeitet. Zudem stellte sich heraus, dass das Programm Probleme mit Umlauten und dem Buchstaben ‚ß‘ hat. Um die Lesbarkeit der Texte beizubehalten, wurden daher in den Protokollen, die ins Programm hochgeladen wurden, ‚ä‘ durch ‚ae‘, ‚ö‘ durch ‚oe‘, ‚ü‘ durch ‚ue‘ und ‚ß‘ durch ‚ss‘ ersetzt.

6.3.1 Zusammenfassende, qualitative Inhaltsanalyse zur ersten Hypothese

Die Hypothese 1 ist eine Basis für die durchgeführte Analyse im vierten P-A-Modell. Würde diese Hypothese durch die Experten falsifiziert, würde dies bedeuten, dass sich genossenschaftliche Banken von gewinnorientierten Geschäftsbanken nicht unterscheiden. Das Modell 4 und dessen Ergebnisse müssten daher wegen falscher Grundannahmen verworfen werden. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Ergebnisse der Reduktion an, also die Essenz der Expertenaussagen, die in Verbindung zur Hypothese 1 stehen. Die vorangegangenen Analyseschritte, können im Anhang VIII nachvollzogen werden.

Tabelle 7: Zweite Auswertungstabelle zur Hypothese 1

R1-Id	1st reduction category	Assigned generalized paraphrases
D-R1	regionale Verankerung	D-G1, D-G10, D-G13, D-G15, D-G18, D-G27, D-G30, D-G34, D-G37, D-G38
D-R2	Mitglieder- bzw. Kundenbindung, -förderung, -nähe	D-G2, D-G3, D-G5, D-G6, D-G14, D-G17, D-G26, D-G39
D-R3	besteht, hat sich aber geändert	D-G4, D-G9, D-G12, D-G28
D-R4	Mitglieder haben Interesse an Geschäftserfolg	D-G7, D-G8
D-R5	ist wichtig	D-G11, D-G16, D-G33, D-G35, D-G40
D-R6	Problem im Wettbewerb	D-G19, D-G21, D-G32
D-R7	unterschiedlich gelebt	D-G20
D-R8	besteht noch	D-G22, D-G24, D-G25
D-R9	Vorteil im Wettbewerb	D-G23, D-G29, D-G36
D-R10	Verbindung mit Mittelstand	D-G31

Werden D-R8 und D-R3 gemeinsam betrachtet, so kann festgestellt werden, dass der Förderauftrag der genossenschaftlichen Geschäftsbanken auch weiterhin besteht. Allerdings geht eine Mehrheit der Experten davon aus, dass sich der ursprüngliche Ansatz, also die genossenschaftliche Selbsthilfe, gewandelt hat (D-R3). Zudem gibt es nicht den Förderauftrag, er wird bei den Banken unterschiedlich interpretiert und gelebt (D-R7), so wird zum Teil eine besondere Nähe zum Mittelstand (D-R10) und zur Landwirtschaft (D-P26)³⁸³ gesehen.

Der Förderauftrag ist aber in jedem Fall auch weiterhin relevant für die genossenschaftlichen Geschäftsbanken (D-R5). Im Fokus des Förderauftrags steht die regionale Verankerung der jeweiligen Genossenschaftsbank in ihrem Geschäftsgebiet (D-R1). Zudem sind die Genossenschaftsbanken stark um ihre Mitglieder bzw. ihre Kunden bemüht (D-R2). Sie streben danach, ihre Mitglieder bzw. Kunden zu binden und fördern. Die angestrebte Kundennähe korrespondiert zudem mit der regionalen Verankerung einer Volksbank.

³⁸³ Siehe Anhang VIII.

Auch das Bestreben Kunden dazu zu bewegen, Mitglied zu werden, ist in diesem Zusammenhang zu sehen, da davon ausgegangen wird, dass Mitglieder meist stärker mit dem Institut verbunden sind als bloße Kunden (D-P2)³⁸⁴.

Interessant ist der Aspekt, dass zum Teil auch die Gewinnerzielung als Bestandteil des Förderauftrags gesehen wird (D-R4). Begründet wird dies damit, dass viele Mitglieder auch Investitions- und Renditeaspekte mit ihrer Mitgliedschaft verbinden. Der Geschäftserfolg einer Volksbank ist die Grundlage dafür, den Mitgliedern eine entsprechende Verzinsung für ihre Beteiligung zu zahlen.

Eine ambivalente Sicht haben die Experten auf den Förderauftrag in Bezug auf den Wettbewerb. Auf der einen Seite schränkt der Förderauftrag die Genossenschaftsbanken im Wettbewerb mit konkurrierenden Banken ein (D-R6). Auf der anderen Seite ist der Förderauftrag ein Wettbewerbsvorteil (D-R9), stellt er ein doch Alleinstellungsmerkmal dar (D-P18 und D-P30³⁸⁵).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Hypothese 1

- Auch in der heutigen Zeit besteht der Förderauftrag der Genossenschaftsbanken. –
durch die Experteninterviews bestätigt wurde.

6.3.2 Zusammenfassende, qualitative Inhaltsanalyse zur zweiten Hypothese

Auch die zweite Hypothese kann als Basis für das vorgestellte vierte Modell angesehen werden. Dementsprechend gilt auch hier, dass das Modell und die daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen zu verwerfen wären, würde die zweite Hypothese durch die Experteninterviews falsifiziert werden.

Tabelle 8: Zweite Auswertungstabelle zur Hypothese 2

R1-Id	1st reduction category	Assigned generalized paraphrases
C-R1	Spannungsverhältnis besteht.	C-G1, C-G10, C-G16
C-R2	Entschärfung / Lösung durch Einbezug der Mitglieder	C-G2, C-G4, C-G11, C-G13, C-G14, C-G15
C-R3	Lösung schwierig wg. hoher Mitgliederzahlen.	C-G3
C-R4	Mitglieder haben auch Interesse am Markterfolg.	C-G8
C-R5	Markterfolg und Förderauftrag sind beide wichtig.	C-G12
C-R6	Zinsniveau erschwert Lösung	C-G17
C-R7	Fokus auf Förderauftrag.	C-G18
C-R8	Förderauftrag ist Wettbewerbsvorteil.	C-G19

³⁸⁴ Siehe ebenda.

³⁸⁵ Siehe ebenda.

Die Tabelle zeigt wiederum die Essenz der zusammenfassenden Inhaltsanalyse. Vorgesaltete Analyseschritte, können dem Anhang IX entnommen werden.

Von den vier Experten, die sich zu diesem Aspekt geäußert haben, sind drei der Meinung, dass es ein Spannungsverhältnis zwischen Markterfolg einerseits und dem Förderauftrag andererseits gibt (C-R1). Allerdings ist dieses Spannungsverhältnis kein unüberbrückbarer Widerspruch. Die Problematik lässt sich zumindest entschärfen, wenn nicht gar lösen, wenn die Mitglieder stark einbezogen werden (C-R2).

Die Einbeziehung von Mitgliedern korrespondiert wiederum sehr gut mit einem Aspekt aus der Inhaltsanalyse der ersten Hypothese. Hier bezeichneten die Experten das Streben nach Mitglieder- bzw. Kundenbindung, –förderung und –nähe als Teil des Förderauftrags (D-R2, siehe Auswertungstabelle 2 zur Hypothese 1). Auch der Aspekt, dass die Mitglieder am Geschäftserfolg ihrer Genossenschaftsbank Interesse haben (C-R4), zeigt, dass die Ziele vereinbar sind.

So sind sowohl Markterfolg als auch Förderauftrag wichtig für eine Genossenschaftsbank (C-R5). Der Markterfolg schafft zudem die ökonomische Voraussetzung, um dem Förderauftrag nachkommen zu können. Generell ist es so, dass die Höhe der Mitgliederzahlen bei den Genossenschaftsbanken diesen Ausgleich erschwert (C-R3). Hinzu kommt, dass die Mitglieder heterogen sind und voneinander Bedürfnisse und Nutzenpräferenzen haben.

Das aktuelle Niedrigzinsniveau behindert die Volksbanken dabei, einen Ausgleich zwischen den beiden Unternehmenszielen zu finden (C-R6). Das risikoarme Kerngeschäft der Volksbanken ist durch den Niedrigzins unattraktiver geworden. Die Margen sind in diesem Bereich geschrumpft. Somit fällt es den Volksbanken schwerer, ein entsprechendes ökonomisches Fundament für den Förderauftrag zu schaffen.

Trotz dieser Schwierigkeiten bleibt der Förderauftrag im Fokus der Volksbanken (C-R7), wobei der Förderauftrag auch als Wettbewerbsvorteil gegenüber der gewinnorientierten Konkurrenz angesehen wird (C-R8). Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass auch die Hypothese zwei bestätigt wurde.

Es besteht ein Spannungsverhältnis zwischen Markterfolg einerseits und Förderauftrag andererseits.

Allerdings darf der Begriff ‚*Spannungsverhältnis*‘ nicht so interpretiert werden, dass ein unüberbrückbarer Konflikt besteht. Vielmehr ist ein Kompromiss möglich, der hilft, beide Ziele miteinander zu versöhnen, was jedoch nicht bedeutet, dass sich damit das Spannungsverhältnis auflösen ließe. Es bleibt natürlich in seiner Grundstruktur bestehen.

6.3.3 Zusammenfassende, qualitative Inhaltsanalyse zur dritten Hypothese

Anders als die Hypothesen eins und zwei, ist die dritte Hypothese keine Basis des vierten Modells, sondern ein Schlussfolgerung aus dem Modell. Eine Falsifizierung würde daher nicht dazu führen, dass das Modell verworfen werden müsste. Lediglich die Hypothese müsste verworfen oder angepasst werden.

Zudem wurde bei dieser qualitativen Inhaltsanalyse der Hypothesen drei und vier etwas anders vorgegangen, als bei den vorangegangenen und nachfolgenden Inhaltsanalysen. Da hier durchaus interessant ist, wie die Ausgestaltung der Anreizsysteme bei der jeweiligen Bank ist, wurde hier darauf geachtet, dass zunächst nicht gleichartige Aussagen verschiedener Experten vermischt wurden. Erst im letzten Schritt, bei der Reduzierung, wurden gleichartige Aussagen der Experten zusammengefügt. Gleiche Aussagen eines Experten zum Anreizsystem wurden schon bei der zweiten Generalisierung zusammengeführt bzw. überzählige Aussagen eliminiert.

Tabelle 9: Zweite Auswertungstabelle zu den Hypothese drei und vier

R1-Id	1st reduction category	Assigned generalized paraphrases
F-R1	Anreizsystem = Markterfolg	F-G1, F-G4, F-G7, F-G11
F-R2	Marktziele sind leicht zu messen.	F-G2
F-R3	Qualitative Ziele unwichtig.	F-G3
F-R4	Kein Anreizsystem	F-G5
F-R5	Genossenschaftliche Beratung	F-G6, F-G9, F-G13
F-R6	Kundenzufriedenheit auf Unternehmensebene	F-G10
F-R7	Gemischtes System	F-G14
F-R8	Beratungserfolg = Kundenzufriedenheit	F-G15
F-R9	Monetärer Anreiz gering.	F-G16, F-G17

Bei den Experteninterviews stellte sich heraus, dass lediglich eine Bank über kein signifikantes Anreizsystem verfügt (F-R4). In der Volksbank Kempen-Grefrath eG gibt es ein Festgehaltssystem. Einzig ein Zielvereinbarungssystem bzgl. der Anzahl der Kundengespräche wird eingesetzt. Auf dieses System, das ‚genossenschaftliche Beratung‘ genannt wird, wird später noch einmal Bezug genommen.

Bei den anderen vier Interviews stellte sich heraus, dass es Anreizsysteme gibt oder gab, die auf den Markterfolg ausgerichtet sind (F-R1 und F-R7). Die Gladbacher Bank bezeichnet ihr Anreizsystem als gemischtes System. Sie misst die Kundenzufriedenheit aber letztlich über den Markterfolg. Dieses System ist somit auch auf den Markterfolg ausgerichtet. Trotzdem ist das Ergebnis, ob die Anreizsysteme bei den Genossenschaftsbanken zu stark auf den Markterfolg ausgerichtet sind, nicht eindeutig. So schaffte die Volksbank Mön-

chengladbach eG 2013 das Anreizsystem, das auf den Markterfolg ausgerichtet war und seit 2010 im Institut implementiert war, ab (F-P15)³⁸⁶. Die Raiffeisenbank eG, Heinsberg, hat zudem auf Managementebene ein Zielsystem implementiert, dass sich auch auf die Kundenzufriedenheit bezieht (F-R6).

Zum Teil verwenden die Genossenschaftsbanken, wenn sie mit einem Anreizsystem arbeiten, das auf den Markterfolg gerichtet ist, monetäre Anreize, die tendenziell gering sind (F-R9). Zudem wird verbreitet die genossenschaftliche Beratung eingesetzt, die sich am Kundennutzen ausrichtet (F-R5).

Explizit eingesetzt wird die genossenschaftliche Beratung bei der Volksbank Kempen-Grefrath eG (F-G6)³⁸⁷, Raiffeisenbank eG, Heinsberg, (F-G9)³⁸⁸ und der Volksbank Mönchengladbach eG (F-G13³⁸⁹). Bei diesem System werden Beratungsziele in der Gestalt festgelegt, dass die Betreuer innerhalb eines bestimmten Zeitraums eine bestimmte Anzahl von genossenschaftlichen Beratungen durchführen müssen. Die Volksbanken und Raiffeisenbanken beschreiben die genossenschaftliche Beratung wie folgt:

*„Verwirklichen Sie Ihre Wünsche und erreichen Sie Ihre Ziele mit Finanzdienstleistungen, die wir auf Ihren individuellen Bedarf ausrichten. Wir sorgen dafür, dass Sie immer die Lösungen bekommen, die zu Ihnen passen. Dabei unterstützen uns unsere Partner der Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken.“*³⁹⁰

Letztlich wurde allein bei der Volksbank Krefeld eG geäußert, dass das Anreizsystem klar auf dem Markterfolg ausgerichtet ist (F-P1)³⁹¹ und qualitative Ziele eine untergeordnete Rolle spielen (F-R3 und FP3³⁹²).

Die dritte Hypothese, kann so nicht aufrecht erhalten bleiben und wird daher verworfen.

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

6.3.4 Zusammenfassende, qualitative Inhaltsanalyse zur vierten Hypothese

Die Teile der Inhaltsanalyse, die mit dem Programm durchgeführt wurden, sind die gleichen, wie bei der vorangegangenen Analyse. Sowohl die Hypothese drei als auch die Hy-

³⁸⁶ Siehe Anhang X.

³⁸⁷ Siehe ebenda.

³⁸⁸ Siehe ebenda.

³⁸⁹ Siehe ebenda.

³⁹⁰ Volksbanken Raiffeisenbanken (2015).

³⁹¹ Siehe Anhang X.

³⁹² Siehe ebenda.

pothese vier befassen sich beide mit der Ausgestaltung der Anreizsysteme bei den Volksbanken und Raiffeisenbanken, wobei der jeweilige Fokus ein anderer ist. Befasst sich die Hypothese drei mit der Ausrichtung am Markterfolg, so steht die Ausrichtung der Anreizsysteme auf den Mitgliedernutzen im Fokus der Hypothese vier.

Tabelle 10: Anreizsysteme der fünf Banken im Überblick

Volksbank Krefeld eG:
+ Ausrichtung am Markterfolg (F-G1) ³⁹³
+ qualitative Ziele sind eher unwichtig (F-G3) ³⁹⁴
Volksbank Kempen-Grefrath eG:
+ kein Anreizsystem (F-G5) ³⁹⁵
+ genossenschaftliche Beratung (F-G6) ³⁹⁶
Raiffeisenbank eG, Heinsberg,:
+ Ausrichtung am Markterfolg (F-G7) ³⁹⁷
+ genossenschaftliche Beratung (F-G9) ³⁹⁸
+ Kundenzufriedenheit als Ziel auf Managementebene (F-G10) ³⁹⁹
Volksbank Mönchengladbach eG:
+ 2010 – 2013 Ausrichtung am Markterfolg (F-P15) ⁴⁰⁰
+ nun keine variablen Bezüge (F-P15) ⁴⁰¹
+ genossenschaftliche Beratung (F-G13) ⁴⁰²
Gladbacher Bank
+ gemischtes System (F-G14) ⁴⁰³
+ keine variablen Bezüge (F-G16) ⁴⁰⁴

Bei der o. g. Betrachtung fällt auf, dass keine der Banken ein Anreizsystem unterhält, dass explizit am Mitgliedernutzen ausgerichtet ist. Allerdings unterhält eine Bank auf Managementebene auch ein Zielsystem, dass sich an der Kundenzufriedenheit orientiert und drei der Banken benutzen die genossenschaftliche Beratung.

Beim System der genossenschaftlichen Beratung werden mit den Beratern Ziele vereinbart, wie viele dieser Beratungen er durchführen soll. Bei der eigentlichen Beratung analysiert der Berater zunächst die Wünsche, Ideen und Ziele sowie die finanzielle Situation des Kunden, um ihm auf dieser Basis entsprechende Angebote zu machen.⁴⁰⁵

³⁹³ Siehe ebenda.

³⁹⁴ Siehe ebenda.

³⁹⁵ Siehe ebenda.

³⁹⁶ Siehe ebenda.

³⁹⁷ Siehe ebenda.

³⁹⁸ Siehe ebenda.

³⁹⁹ Siehe ebenda.

⁴⁰⁰ Siehe ebenda.

⁴⁰¹ Siehe ebenda.

⁴⁰² Siehe ebenda.

⁴⁰³ Siehe ebenda.

⁴⁰⁴ Siehe ebenda.

⁴⁰⁵ Vgl.: Volksbanken Raiffeisenbanken (2015).

Durch diese Art der Kundenbetreuung soll sichergestellt werden, dass dem Kunden keine Produkte verkauft werden, die an seinem Bedarf vorbei gehen. Allerdings hilft diese, am Kundennutzen ausgerichtete Beratung, bei dem Problem, das dieser Arbeit zu Grunde liegt, nicht weiter. Es geht nicht darum, dass die Volksbanken die falschen Produkte anbieten. Im Fokus steht die Tatsache, dass auf einem Markt mit Mängeln, die Volksbanken ein Produkt überteuert anbieten. Dieser Prinzipal-Agent-Konflikt kann durch diese Art der Beratung nicht aufgelöst werden.

Einzig die Raiffeisenbank eG, Heinsberg, hat mit der Vereinbarung von Kundenzufriedenheitszielen auf Managementebene ein System, das es möglich macht, die Bank mehr nach dem Mitgliedernutzen auszurichten. Die Volksbank Mönchengladbach eG möchte zudem in Zukunft Kunden- bzw. Mitgliederbeiräte einführen, die dann auch bzgl. einzelner Produkte Feedback geben sollen. (G-P15)⁴⁰⁶

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Hypothese vier:

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

durch die Experteninterviews bestätigt wurde.

6.3.5 Zusammenfassende, qualitative Inhaltsanalyse zur fünften Hypothese

Bei den Experteninterviews stellte sich heraus, dass die Ergänzung des Anreizsystems um Aspekte des Mitgliedernutzens sinnvoll ist (G-R1). Dies äußerten zwei Experten (Volksbank Mönchengladbach eG und Volksbank Kempen-Grefrath eG)⁴⁰⁷. Ein weiterer Experte sagte, dass in dieser Hinsicht zukünftig mehr gemacht werden muss und auch gemacht werden wird (G-R10). Bei einer Bank (Raiffeisenbank eG, Heinsberg)⁴⁰⁸ wird schon ein ähnliches System praktiziert, indem auf Managementebene Ziele bzgl. der Kundenzufriedenheit vereinbart werden.

Generell passt eine solche Ergänzung des Anreizsystems zu einer Genossenschaftsbank (G-G10). Es muss allerdings darauf geachtet werden, ob eine solche Methode mit dem jeweils vor Ort vorhandenen System kompatibel ist (G-R6). Ist es kompatibel, kann es auch ein Abgrenzungskriterium im Wettbewerb darstellen (G-R2). Schließlich ist das Image der Bank sehr wichtig (G-R12), zumal in einer Zeit, in der das Image der Bankenbranche angekratzt ist.

⁴⁰⁶ Siehe hierzu die nachfolgende Inhaltsanalyse zur Hypothese 5, siehe auch Anhang XI.

⁴⁰⁷ Siehe G-P2 und G-P9, Anhang XI.

⁴⁰⁸ Siehe G-G13, ebenda.

Die Durchführbarkeit wäre auch gegeben (G-R3). Dies gilt auch für eine Erhebung von Aspekten von Mitgliedernutzen und Mitgliederzufriedenheit auf Produktebene (G-G7). Auch Know-how, das für die Implementierung und für die Durchführung von Nöten ist, ist bei den Banken durchaus vorhanden. Zwar gibt es bei keiner Bank Erhebungen, die auf den Mitgliedernutzen oder die Mitgliederzufriedenheit abstellen, aber bei den Volksbanken finden schließlich Kundenzufriedenheitsanalysen statt (G-R7).

Diese Kundenzufriedenheitsanalysen, die z. T. sogar wissenschaftlich begleitet werden (G-R11, Gladbacher Bank⁴⁰⁹), werden aber meist nicht jährlich durchgeführt (G-P12 und G-P16)⁴¹⁰, wobei die Zielvereinbarungen bzgl. der Kundenzufriedenheit bei der Genossenschaftsbank in Heinsberg eine Ausnahme bilden. Auf Produktebene werden keine Zufriedenheitsstudien durchgeführt.

Tabelle 11: Zweite Auswertungstabelle zur Hypothese fünf

R1-Id	1st reduction category	Assigned generalized paraphrases
G-R1	Vorschlag ist sinnvoll.	G-G1, G-G3, G-G9
G-R2	Abgrenzungsmöglichkeit	G-G4, G-G8
G-R3	Erhebung wäre durchführbar.	G-G5, G-G6
G-R4	Erhebung auch auf Produktebene wäre möglich.	G-G7
G-R5	Anreizsystem passt zu einer Voba.	G-G10
G-R6	Vor Ort passt das System nicht.	G-G11
G-R7	Kundenzufriedenheitsanalysen gibt es.	G-G12, G-G14, G-G18
G-R8	Kundenzufriedenheit ist Ziel auf Managementebene	G-G13
G-R9	Erhebung findet nicht auf Produktebene statt.	G-G15
G-R10	Fokus auf Kunden / Mitglieder muss und wird gestärkt werden.	G-G16, G-G17
G-R11	Kundenzufriedenheitsanalyse wird wissenschaftlich begleitet.	G-G19
G-R12	Image der Bank ist wichtig.	G-G20

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Hypothese fünf

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

als bestätigt angesehen werden kann.

6.3.6 Zusammenfassende, qualitative Inhaltsanalyse zur sechsten Hypothese

Die Prüfung der letzten Hypothese fällt recht kurz aus. Die Experten sind der Meinung, dass ein Anreizsystem, das auch den Mitgliedernutzen mit einbezüge, einen Wettbewerbs-

⁴⁰⁹ Siehe G-P17, ebenda.

⁴¹⁰ Siehe ebenda.

vorteil darstellen würde (H-R1). Dies ist nicht weiter verwunderlich, da ein solches Anreizsystem stark mit dem Förderauftrag korrespondiert, den die Experten auch weiterhin als wichtig ansehen (D-R5)⁴¹¹ und als ein Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb bezeichnen (D-P18 und D-P30)⁴¹². Auch die Implementierung eines Anreizsystems, das Aspekte des Mitgliedernutzens berücksichtigt, wird als Abgrenzungsmöglichkeit angesehen (G-R2)⁴¹³.

Tabelle 12: Zweite Auswertungstabelle zur Hypothese sechs

R1-Id	1st reduction category	Assigned generalized paraphrases
H-R1	Es wäre ein Wettbewerbsvorteil.	H-G1, H-G3, H-G4
H-R2	Mitglieder sind sehr interessante Kunden.	H-G2

Ein weiterer Punkt ist in diesem Zusammenhang von Bedeutung. Mitglieder werden als Kunden angesehen, die für die Bank besonders interessant sind (H-R2). Die Geschäftsbeziehung zu Mitgliedern ist häufig besonders intensiv, weshalb die Genossenschaftsbanken bestrebt sind, Kunden zu Mitgliedern zu machen (D-P2)⁴¹⁴. Betriebswirtschaftlich ist es für ein Unternehmen besonders interessant, die Nähe zu den Kunden zu suchen, mit denen eine intensive Geschäftsbeziehung unterhalten wird.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Hypothese

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

durch die Experteninterviews bestätigt wurden.

6.3.7 Zusammenfassung der Erkenntnisse aus den Experteninterviews

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. Anders sieht dies bei den beiden folgenden Hypothesen aus.

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,

⁴¹¹ Siehe Analyse zur Hypothese eins.

⁴¹² Siehe Anhang VIII.

⁴¹³ Siehe Analyse zur Hypothese fünf.

⁴¹⁴ Siehe Anhang VIII.

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 entsprächen 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.

Die Tabelle 13 verschafft einen Überblick zu den Ergebnissen der Hypothesentests der vorangegangenen Kapitel.

Tabelle 13: 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

Die Tabelle 14 stellt die qualitative, zusammenfassende Analyse der Expertenaussagen zu den vorgestellten P-A-Modellen dar. Einige Aspekte, die von den Experten angesprochen wurden, unterstützen bisherige Erkenntnisse. Einerseits sind Dispositionskredite ein Produkt, das von den Kunden häufig in Anspruch genommen wird (I-R2), andererseits sind die Kunden nicht sehr preissensibel (I-R1). Dass die Zinssätze für Dispositionskredite

überhöht sind, liegt aber nicht an einem Anreizsystem, das zu sehr am Markterfolg ausgerichtet ist (I-R3).

Tabelle 14: Zweite Auswertungstabelle zu Aussagen zur P-A-Analyse

R1-Id	1st reduction category	Assigned generalized paraphrases
I-R1	Kunde ist wenig preissensibel.	I-G1, I-G2
I-R2	Bestand an Dispokrediten ist recht hoch.	I-G3
I-R3	Anreizsystem ist kein Grund für überhöhte Zinsen.	I-G4
I-R4	Analyse ist richtig.	I-G5, I-G8
I-R5	Analyse ist abstrakt.	I-G6, I-G7, I-G14
I-R6	Keine Angabe, ob die Analyse richtig ist.	I-G9, I-G11

Die Experten empfanden, dass es schwierig zu beurteilen war, ob die P-A-Analysen in die richtige Richtung gehen (I-R6). Dies lag nach Aussagen einiger der Experten auch dran, dass der Abstraktionsgrad als sehr hoch empfunden wurde (I-R5). Ein Experte glaubt, dass die Analyse grundsätzlich in die richtige Richtung geht, aber nicht für jeden Einzelfall bei den Volksbanken zuträfe (I-R4).⁴¹⁵

Im nachfolgenden Kapitel wird nun beschrieben, wie ein genossenschaftliches Korrektiv ausgestaltet und implementiert werden könnte. Obwohl hier sowohl die marktliche als auch die hierarchische Beherrschung versagen, liegt der Fokus im nächsten Kapitel auf einer Korrektur der hierarchischen Beherrschung. Verbesserungen können hier durch organisatorische Maßnahmen getroffen werden. Das Versagen durch die marktliche Beherrschung beruht auf Marktunvollkommenheiten und auf Produktspezifika, wobei die Marktunvollkommenheiten ihrerseits auf Spezifität und Wechselkosten basieren.

⁴¹⁵ Siehe hierzu auch Anhang XIII.

7 Abmilderung des Prinzipal-Agent-Konflikts

Bei der P-A-Analyse im Modell 4 wurde hergeleitet, dass im Falle überhöhter Zinsen für Dispositionskredite bei Genossenschaftsbanken ein Versagen von gleich zwei Beherrschungs- und Kontrollsystemen vorliegt. Durch Marktmängel, die auf bestimmten Produkteigenschaften und Transaktionskosten basieren, besitzt die Bank die Möglichkeit, eigene wirtschaftliche Ziele durch nachvertragliches moral hazard in Form eines hold-up auf Kosten der Kunden und somit auch auf Kosten der Mitglieder zu verfolgen.

Die Übervorteilung der Kunden könnte, da Genossenschaftsmitglieder zugleich auch Kunden sind, durch die hierarchische Integration und insbesondere durch ein entsprechend aufgebautes Anreizsystem korrigiert werden. Wie die Analyse der Experteninterviews bzgl. der vierten Hypothese ergeben hat, fehlt ein solches Anreizsystem.

7.1 Allgemeine Empfehlungen im Umgang mit Mitgliedern

Im Bereich von landwirtschaftlichen Genossenschaften treten ähnliche Probleme auf, wobei die Position der Genossenschaftsmitglieder gegenüber der Genossenschaft deutlich stärker ist als zwischen Bankmitgliedern und Genossenschaftsbanken. Untersuchungen bei landwirtschaftlichen Genossenschaften kommen aber zu Lösungsansätzen, die in angepasster Form auf Genossenschaftsbanken übertragbar wären.

So untersuchten *N. Steffen*, *S. Schlecht* und *A. Spiller* die Preisbildung bei Absatzgenossenschaften in der Milchwirtschaft. Auch hier besteht der beschriebene trade-off zwischen Förderauftrag und Markterfolg. Um hier einen Ausgleich zwischen den widerstreitenden Zielen zu erlangen und um das Verständnis der Milchbauern für die aus ihrer Sicht zu niedrigen Preise, die ihnen ihre Genossenschaft für die Milch einräumt, zu kreieren, sprechen sich *N. Steffen* u. a. für einen fairen partnerschaftlichen Umgang mit den Genossenschaftsmitgliedern und Transparenz bei der Preisgestaltung aus.⁴¹⁶ Diese Handlungsempfehlungen sind ohne Probleme auf Genossenschaftsbanken übertragbar. Dies würde bedeuten, dass die Findung der Konditionen zumindest für die wichtigsten Produkte den Mitgliedern zugänglich gemacht wird.

Ein weiterer Verbesserungsvorschlag wäre, zumindest für Kunden, die einen Genossenschaftsanteil gezeichnet haben, das Angebot als Güterbündel zu überdenken. Selbst wenn es unrealistisch erscheint, dass die vielen Komponenten des Güterbündels Girokonto ein-

⁴¹⁶ Vgl.: Steffen, N.; Schlecht, S. & Spiller, A. (2010), S. 219 f. Diese Vorschläge decken sich auch mit Aussagen aus dem zweiten Experteninterview. Siehe hierzu: Anhang IV: Gesprächsprotokoll des zweiten Interviews.

zeln angeboten werden, so wäre es doch möglich, den Mitgliedern unterschiedlich ausgestattete Güterbündel anzubieten, unter denen sie dann frei auswählen könnten. Auch ein Baukastensystem wäre denkbar, bei dem jedes Mitglied sein Güterbündel selbst zusammenstellen könnte. Die Kombination aus einigen Standardgüterbündeln und einem Baukastensystem ist ebenfalls denkbar. Hier könnten Kunden, die bei dem Zusammenstellen ihres Güterbündels überfordert sind, ein Standardbündel auswählen. Würde diese Wahlmöglichkeit nicht allen Kunden sondern nur Genossenschaftsmitgliedern eingeräumt, bestünde ein weiterer Anreiz für die Kunden Mitglied zu werden.⁴¹⁷

Ein ehrliches, faires, zuverlässiges und kooperatives Verhalten in der Geschäftsbeziehung zu den Mitgliedern kann dazu beitragen, Vertrauen auszubauen.⁴¹⁸ Ein solches Vorgehen deckt sich auch mit Aussagen, die gegen Ende des zweiten Experteninterviews fielen.⁴¹⁹

Vertrauen ist geeignet, um tatsächliche und potentielle P-A-Konflikte zu entschärfen.⁴²⁰ Schließlich ist Vertrauen von Mitgliedern und Kunden besonders in der heutigen Zeit ein wichtiges Gut, da das Image der Bankenbranche durch viele Faktoren gelitten hat. Letztlich kann hieraus auch ein Wettbewerbsvorteil für die Genossenschaftsbanken erwachsen. Opportunistisches Verhalten, wie bspw. der hold-up bei überhöhten Zinssätzen für Dispositionskredite, ist in der Lage Vertrauen und Reputation, die in der Vergangenheit aufgebaut wurden, zu beschädigen.⁴²¹

7.2 Mitglieder- bzw. Kundenzufriedenheit als Element eines Anreizsystems

Von besonderer Bedeutung wäre ein genossenschaftsspezifisches Anreizsystem. Von Nöten wäre ein genossenschaftliches Korrektiv im Belohnungssystem, dass zwischen den Prinzipalen, also den Bankmitgliedern, und den Agenten gleichgerichtete Ziele kreiert.

7.2.1 Anreizorientierte Entlohnung in Bezugsgenossenschaften nach Zieseniß

Viele Bezugsgenossenschaften sehen sich mit dem Vorwurf konfrontiert, sich zu Lasten des Förderauftrags zu sehr auf den Markterfolg zu konzentrieren.⁴²² R. Zieseniß veröffentlichte 2012, also während der Entstehungszeit dieser Dissertation, eine Untersuchung über ein anreizorientiertes Managemententlohnungssystem für Bezugsgenossenschaften.

⁴¹⁷ Dies entspricht durchaus dem Bestreben der Genossenschaftsbanken Kunden zu Mitgliedern zu machen. Siehe hierzu Anhang VIII, insbesondere D-P2 und D-P21.

⁴¹⁸ Vgl.: Ripperger, T. (2003), S. 147.

⁴¹⁹ Siehe hierzu Anhang IV.

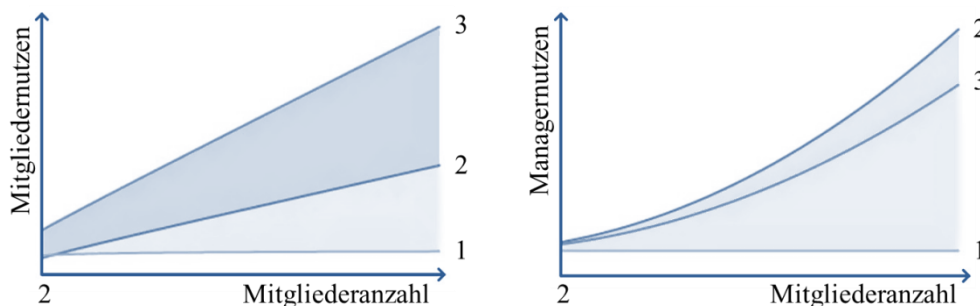
⁴²⁰ Siehe hierzu Kapitel 3.2.7.2 Bildung von Vertrauen.

⁴²¹ Vgl.: Ripperger, T. (2003), S. 192.

⁴²² Vgl.: Kramer, R. (2007), S. 6.

Auf der Basis eines normativen P-A-Modells verglich er die Auswirkungen von drei unterschiedlichen Entlohnungssystemen auf den Mitgliedernutzen und den Nutzen des Managers. Die erste Variante war ein reines Fixlohnsystem. Dagegen enthielt die zweite Variante eine variable Entlohnungskomponente, die sich am Markterfolg der Bezugsgenossenschaft ausrichtete. In der dritten Variante wurde dem zweiten Entlohnungssystem noch ein genossenschaftlicher Parameter eingeführt, der eine einseitige Ausrichtung am Markterfolg verhindern sollte.

Abbildung 42: Bezugsgenossenschaften: Wirkung verschiedener Entlohnungssysteme



Variante 1: fixe Entlohnung; **Variante 2:** Entlohnungssystem mit variablem Anteil;
Variante 3: Entlohnungssystem mit variablem Anteil und genossenschaftlichem Parameter

Quelle: Zieseniß, R. (2012), S. 9 u. 11.
 (Darstellung leicht angepasst.)

R. Zieseniß kam zu dem Ergebnis, dass sowohl beim Mitgliedernutzen als auch beim Nutzen des Managers das Entlohnungssystem mit fixer Entlohnung die schlechteste Variante darstellt, obwohl der Förderauftrag bei dieser Variante erfüllt wird.⁴²³

Das Entlohnungssystem mit variablem Entlohnungsanteil ist sowohl aus Sicht der Genossenschaftsmitglieder als auch aus Sicht des Managers der ersten Variante überlegen. Allerdings richtet sich dieses Entlohnungssystem strikt am Markterfolg der Genossenschaft aus, der Förderauftrag wird vernachlässigt.⁴²⁴

Variante drei entspricht der zweiten Variante, ist aber um einen genossenschaftlichen Parameter erweitert. Die Einführung eines genossenschaftlichen Parameters sorgt dafür, dass das Management nicht einzig den Markterfolg maximiert. Der genossenschaftliche Parameter sorgt dafür, dass Markterfolg und Förderauftrag sichergestellt werden. In der Gesamtbetrachtung ist dieses Entlohnungssystem für die Prinzipale die optimale Wahl, in diesem System wird ihr Nutzen maximiert. Der Nutzen für den Manager ist aber geringer als bei der zweiten Variante. R. Zieseniß argumentiert hier, dass die Genossenschaftsmitglieder als Prinzipale dem Manager vorvertraglich lediglich nur die dritte Variante offerie-

⁴²³ Vgl.: Zieseniß, R. (2012), S. 9.

⁴²⁴ Vgl.: Ebenda, S. 9 ff.

ren sollten. Alternativ könnten die Prinzipale dem Manager vorvertraglich auch die erste und die dritte Variante zur Auswahl anbieten, um zu sehen, ob er leistungs- oder sicherheitsorientiert ist.⁴²⁵

7.2.2 Mitglieder- bzw. Kundenzufriedenheit als Element eines Anreizsystems

Die Ergebnisse von *Zieseniß* belegen, dass es möglich ist, mittels eines Anreizsystems eine einseitige Ausrichtung einer Genossenschaft am Markterfolg zu unterbinden. In seinem Modell wird die stärkere Beachtung des Mitgliedernutzens durch einen genossenschaftlichen Parameter erwirkt, was allerdings dazu führt, dass der Managernutzen sinkt. Seine Argumentation, dass es letztlich die Prinzipale sind, die ein Anreizsystem installieren und nach den eigenen Wünschen, Zielen und Bedürfnissen konfigurieren können, mag bei landwirtschaftlichen Bezugsgenossenschaften stimmen.⁴²⁶ Bei landwirtschaftlichen Bezugsgenossenschaften handelt es sich um eine Genossenschaft im B2B-Bereich. Die Informationsasymmetrien zu Gunsten des Managers sind hier kleiner als im B2C-Bereich. Bei einer Genossenschaftsbank ist die Anzahl der Mitglieder relativ hoch, viele Prinzipale sind nicht vom Fach, die Informationsvorsprünge der Agenten sind besonders ausgeprägt. Es ist daher unrealistisch, dass sehr schwache Prinzipale in der Lage sind, ein solches Anreizsystem zu installieren. Gleichermäßen unwahrscheinlich ist es auch, dass der Impuls zur Neukalibrierung der Anreize eines Vergütungssystems von den Managern ausgeht, wenn dies letztlich bedeutet, dass sie dadurch ihr Einkommen reduzieren.

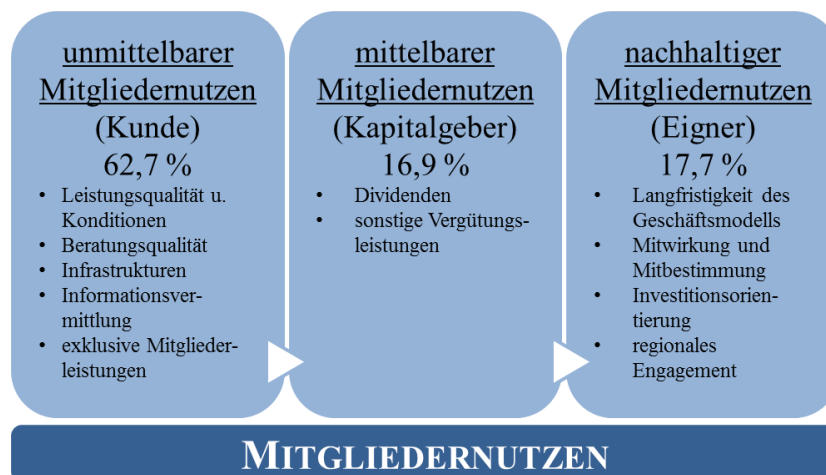
Daher erscheint es sinnvoller, das Anreizsystem bei Genossenschaftsbanken dahingehend neu zu justieren, dass Manager (und ggf. alle anderen Mitarbeiter mit variablen Gehaltsanteilen) finanziell belohnt werden, wenn dem Mitgliedernutzen entsprechend Rechnung getragen wird. Um dem trade-off zwischen Mitgliedernutzen und Markterfolg zu berücksichtigen, sollte das Anreizsystem einen ausgewogenen Mix aus Belohnungen für Markterfolge und Befriedigung des Mitgliedernutzens beinhalten.

Wenn Anreize geschaffen werden sollen, den Mitgliedernutzen zu berücksichtigen, sollte zunächst beachtet werden, was unter Mitgliedernutzen zu verstehen ist. *T. Theurl* unterscheidet drei Hauptarten des Mitgliedernutzens, die zusammen über 97 Prozent des gesamten Mitgliedernutzens abdecken.⁴²⁷ Diese Untergliederung des Mitgliedernutzens wird in Abbildung 43 veranschaulicht.

⁴²⁵ Vgl.: Ebenda.

⁴²⁶ Vgl.: Ebenda.

⁴²⁷ Vgl.: Theurl, T. & Tschöpel, M. (2014), S. 67 und Theurl, T. (2013), S.84.

Abbildung 43: Struktur des Mitgliedernutzens

Darstellung in Anlehnung: Theurl, T. & Tschöpel, M. (2014), S. 67 und Theurl, T. (2013), S.84.
(Die leicht angepasste Grafik kombiniert Darstellungen beider Quellen.)

Der unmittelbare Mitgliedernutzen ist mit fast 63 Prozent die dominierende Komponente. Diese Nutzenkomponente ergibt sich aus der Geschäftsbeziehung zwischen Mitglied und Bank. Die anderen beiden Arten korrespondieren mit der Eigentümerfunktion der Mitglieder. Beim mittelbaren Mitgliedernutzen stehen die kurzfristigen Renditeerwartungen eines Kapitalgebers im Fokus. Der nachhaltige Mitgliedernutzen ist eine langfristige Nutzenkomponente eines Anteilseigners.⁴²⁸

Der nachhaltige und insbesondere der mittelbare Mitgliedernutzen stehen sehr stark mit dem Markterfolg einer Genossenschaftsbank in Verbindung. Eine Genossenschaftsbank wird diese Nutzenaspekte ihrer Mitglieder nur dann befriedigen können, wenn ein entsprechender Markterfolg erzielt wurde.

Die Aspekte des unmittelbaren Mitgliedernutzens korrespondieren demgegenüber mit dem Förderauftrag. Die überhöhten Zinssätze für Dispositionskredite stehen im Widerspruch zum Förderauftrag und zur wichtigsten Art des Mitgliedernutzens. Ein geeignetes Korrektiv im Anreizsystem sollte sich daher explizit auf Aspekte des unmittelbaren Mitgliedernutzens beziehen.

Als theoretisches Konstrukt zur Feststellung, wie weit eine Genossenschaft seinen Förderauftrag erfüllt und den unmittelbaren Mitgliedernutzen befriedigt, bietet sich die Kundenzufriedenheit an. Somit sollte ein Anreizsystem auch Kennzahlen, die sich auf die Kundenzufriedenheit der Mitglieder beziehen, enthalten.

⁴²⁸ Vgl.: Theurl, T. (2013), S.83 f.

7.2.2.1 Definition und Bedeutung der Kundenzufriedenheit

Die ersten vereinzelt wissenschaftlichen Theorien zur Erläuterung der Kundenzufriedenheit erscheinen bereits Ende der sechziger Jahre des 20. Jahrhunderts. Recht schnell gelangte dieser Untersuchungsgegenstand in den Fokus von Marktforschungstheoretikern, so dass Kundenzufriedenheit bereits seit Mitte der Siebziger Jahre des 20. Jahrhunderts eine exponierte Stellung innerhalb der Disziplin der Marktforschung einnimmt.⁴²⁹

Eine einheitliche Definition des Begriffs ‚Kundenzufriedenheit‘ besteht bis heute nicht. Kundenzufriedenheit wird in der Literatur kontrovers diskutiert.⁴³⁰ Es herrscht zwar Konsens darüber, dass Kundenzufriedenheit aus einem Vergleichsprozess resultiert, wobei der Kunde seine Erwartungen an eine Leistung (= Soll-Leistung) mit der tatsächlichen Leistung (= Ist-Leistung) vergleicht. Uneinigkeit hingegen besteht über den tatsächlichen Ablauf des Soll-Ist-Vergleichs des Kunden.⁴³¹

Ferner gibt es einen Dissens, welcher zeitliche Rahmen dem Konstrukt der Kundenzufriedenheit zugrunde liegt. Während die ersten Untersuchungen zur Kundenzufriedenheit von einer Definition ausgingen, die sich auf eine einzelne Transaktion zwischen Anbieter und Nachfrager bezieht, gehen neuere Ansätze von einem längerfristigen zeitlichen Rahmen aus. Längerfristige Konstrukte zur Kundenzufriedenheit gehen davon aus, dass wiederholte positive Erfahrungen mit einem Anbieter beim Kunden zur Zufriedenheit führen.⁴³²

Vor dem Hintergrund von gesättigten Käufermärkten sind die Unternehmen immer mehr bestrebt mit ihren Kunden längerfristige und stabile Anbieter-Kunden-Beziehungen einzugehen, was sich auch in der zunehmenden Bedeutung des Relationship Managements widerspiegelt.⁴³³ Daher wird dieser Arbeit ein längerfristiges Kundenzufriedenheitskonzept zugrunde gelegt, was zudem auch besser zum Untersuchungsgegenstand einer Beziehung zwischen einer Genossenschaftsbank und ihren Mitgliedern passt.

Dem Vorschlag von C. Homburg u. a.,

„ ... Kundenzufriedenheit als kognitive und affektive Evaluierung der gesamten Erfahrungen mit einem bestimmten Anbieter und dessen Produkten ... “⁴³⁴

zu begreifen, wird in dieser Arbeit aus den genannten Gründen gefolgt.

⁴²⁹ Vgl.: Scharnbacher, K.; Kiefer, G. (2003), S. 4 ff.; Meffert, H. & Bruhn, M. (1981), S. 598 und Festge, F. (2006), S. 2.

⁴³⁰ Vgl.: Homburg, C. & Stock-Homburg, R. (2008), S. 44.

⁴³¹ Vgl.: Festge, F. (2006), S. 11.

⁴³² Vgl.: Homburg, C.; Becker, A. & Hentschel, F. (2010), S. 115 f.

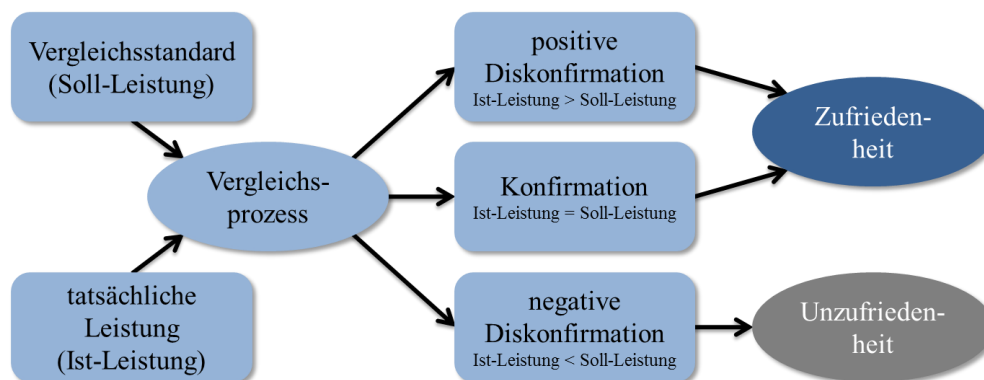
⁴³³ Vgl.: Ebenda, S. 116.

⁴³⁴ Ebenda.

Das Konzept zur Kundenzufriedenheit, das in der wissenschaftlichen Diskussion die meiste Zustimmung erfährt und durch mehrere empirische Studien untermauert wurde, ist das Konfirmations-Diskonfirmations-Paradigma, auch C/D-Paradigma⁴³⁵. Es kann daher auch als das Basiskonzept der Kundenzufriedenheitsforschung bezeichnet werden.⁴³⁶

Nach dem C/D-Paradigma entsteht Kundenzufriedenheit dann, wenn die Erwartungen der Kunden erfüllt oder übererfüllt werden. Ist das Unternehmen nicht in der Lage den Erwartungen der Kunden zu entsprechen, führt dies zu Unzufriedenheit.

Abbildung 44: Das Konfirmations-Diskonfirmations-Paradigma



Darstellung in Anlehnung: Homburg, C.; Becker, A. & Hentschel, F. (2010), S. 115.

„Kundenzufriedenheit wird zunehmend als strategischer Schlüsselfaktor angesehen, der den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens gewährleistet.“⁴³⁷

Bezogen auf den trade-off bei den Genossenschaftsbanken zeigt dieses Zitat, dass der Markterfolg zwar einerseits die Grundvoraussetzung für den Förderauftrag darstellt, dass aber andererseits zufriedene Mitglieder und damit zufriedene Kunden letztlich auch den langfristigen Markterfolg bedingen. Damit verstoßen die Genossenschaftsbanken nicht nur gegen ihren Förderauftrag, schlussendlich wird kurzfristiger Erfolg höher präferiert als die langfristige Erfolgssicherung.

7.2.2.2 Messkonzepte der Kundenzufriedenheit

In diesem Kapitel werden kurz die wichtigsten Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit dargestellt. Dies ist wichtig, um später eine geeignete Vorgehensweise für die Ge-

⁴³⁵ Diese sehr gebräuchliche Abkürzung ist der englischsprachigen Literatur entnommen. Konfirmation = confirmation, Diskonfirmation = disconfirmation.

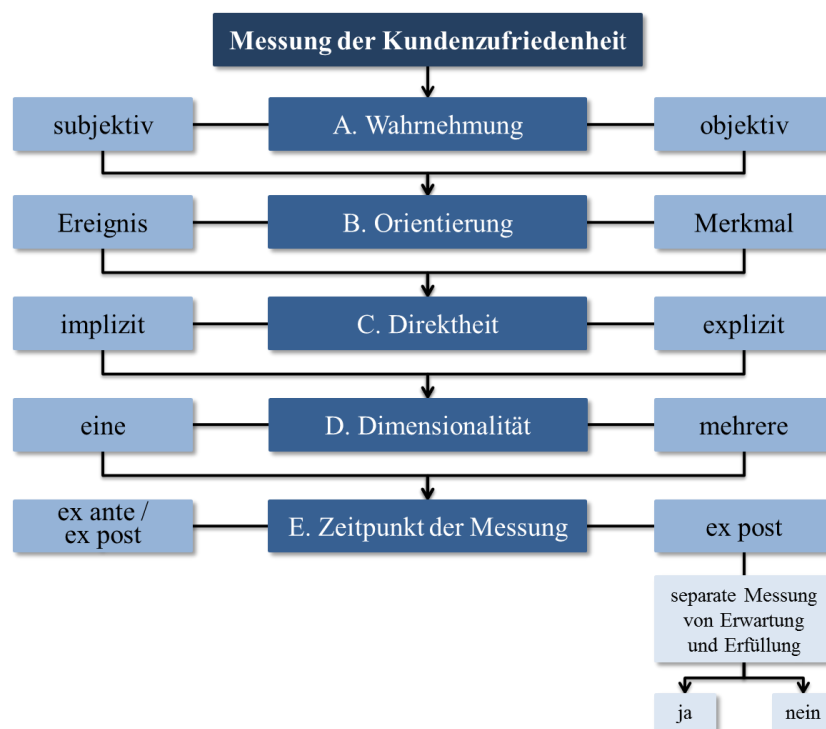
⁴³⁶ Vgl.: Faullant, R. (2007), S. 15 – 17; Festge, F. (2006), S. 11. und Homburg, C. & Stock-Homburg, R. (2008), S. 44.

⁴³⁷ Runia, P. u. a. (2011), S. 5.

nossenschaftsbanken zu skizzieren, um den Aspekt der Mitgliederzufriedenheit in ein Anreizsystem einfließen zu lassen.

Bei objektiven Verfahren schließt das Unternehmen aus der Veränderung beobachtbarer oder messbarer Größen auf die Kundenzufriedenheit. Dies können bspw. die Gewinnung oder die Abwanderung von Kunden, die Zu- oder Abnahme von Beschwerden oder auch Umsatzzuwächse oder Umsatzeinbußen sein. Der Vorteil solcher Verfahren, die häufig mittels Kennzahlenanalysen durchgeführt werden, liegt darin, dass eine subjektive Verzerrung der Ergebnisse ausbleibt. Auf der anderen Seite ist die Interpretation wieder vom Analysierenden abhängig. In der Realität ist es so, dass o. g. Kennzahlen durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst werden, von denen die Kundenzufriedenheit nur einer ist.⁴³⁸

Abbildung 45: Systematisierung der Verfahren zur Kundenzufriedenheitsmessung



Darstellung in Anlehnung: Beutin, N. (2008), S. 127.

Bei den subjektiven Verfahren werden die Kunden nach ihren persönlichen Einschätzungen bzgl. ihrer Zufriedenheit befragt, obwohl die subjektiven Antworten der Kunden z. T. nur schwer zusammenzuführen sind. In der Regel werden die subjektiven Verfahren präferiert, da die objektiven Verfahren durch Interpretationsfehler zu falschen Schlüssen kommen können. So kann es sein, dass die Kunden zwar in ihrer subjektiven Wahrnehmung mit den Produkten und Dienstleistungen zufrieden sind, die Umsätze aber

⁴³⁸ Vgl.: Beutin, N. (2008), S. 127 und Nufer, G. & Prell, K. (2011), S. 11.

trotzdem zurückgehen. Ein weiteres Problem bei den objektiven Verfahren ist die Tatsache, dass Zufriedenheit ein subjektives Empfinden ist.⁴³⁹

Ereignisorientierte Verfahren konzentrieren sich auf eine einzige Begebenheit bei den Kundenkontakten eines Unternehmens. Dies kann bspw. die Anfrage bei einer Hotline, der Kauf eines neuen Produktes oder die Inanspruchnahme einer Garantieleistung sein. Merkmalsorientierte Verfahren zur Kundenzufriedenheitsmessung gehen davon aus, dass die Kundenzufriedenheit das kumulierte Ergebnis mehrerer Qualitätsaspekte, die für den Kunden relevant sind, darstellt. Somit macht der Kunde seine Zufriedenheit nicht nur an einem Aspekt fest. So ist es bspw. durchaus denkbar, dass ein sehr guter Service vor Ort eine schlechte Erreichbarkeit der Hotline überkompensiert.⁴⁴⁰

Bei den impliziten Verfahren werden Einschätzungen von Mitarbeitern mit Kundenkontakt herangezogen, um auf die Kundenzufriedenheit zu schließen. Diese indirekte Beurteilung der Kundenzufriedenheit hat den Nachteil, dass sie nicht valide ist. Ähnlich wie bei den objektiven Verfahren können hier zudem Interpretationsfehler auftreten. Aus diesem Grund werden weit häufiger explizite Verfahren durchgeführt, bei denen die Kunden unmittelbar befragt werden. Die Ergebnisse werden dann in entsprechenden Bewertungsskalen festgehalten und verdichtet. Von der Kundenzufriedenheitsforschung wurde eine Vielzahl expliziter Messkonzepte entwickelt.⁴⁴¹

Eindimensionale Verfahren sind zwar einfach durchführbar, greifen wegen ihrer Monokausalität bei einem so komplexen Sachverhalt wie der Zufriedenheitsforschung zu kurz. In der Realität werden daher mehrdimensionale bzw. multiattributive Verfahren bevorzugt. Bei den mehrdimensionalen Verfahren stellen sich allerdings immer die Fragen nach der Gewichtung der einzelnen Dimensionen und nach der Verdichtung der Ergebnisse bei den verschiedenen Dimensionen zu einem Gesamtergebnis.⁴⁴²

Beim Zeitpunkt der Messung der Kundenzufriedenheit werden drei mögliche Varianten unterschieden. Bei der ersten Variante werden ex ante die Erwartungen der Kunden erhoben und ex post wird die Erfüllung der Erwartungen festgestellt. Bei den beiden anderen Varianten handelt es sich um reine ex-post-Analysen. Eine dieser Verfahren ermittelt sowohl die Erwartungen als auch deren Erfüllung ex post und zeitgleich mittels eines Erhebungsbogens. Bei der in der Praxis am weitesten verbreiteten Variante, die zudem auch als die valideste und zuverlässigste Variante gilt, wird auf die Erhebung der Kundenerwartun-

⁴³⁹ Vgl.: Beutin, N. (2008), S. 128 und Festge, F. (2006), S. 101.

⁴⁴⁰ Vgl.: Ebenda, S. 128 f. und Nufer, G. & Prell, K. (2011), S. 12.

⁴⁴¹ Vgl.: Nufer, G. & Prell, K. (2011), S. 13.

⁴⁴² Vgl.: Beutin, N. (2008), S. 131 f.

gen verzichtet. Die Kunden sollen ihren jeweiligen Zufriedenheitsgrad direkt benennen. Die Einstufung erfolgt mittels definierter Zufriedenheitsskalen.⁴⁴³

7.2.2.3 Skizzierung einer Methode zur Messung der Mitgliederzufriedenheit

Bei einem Messverfahren der Mitgliederzufriedenheit ist von einer Vollerhebung abzuraten, da, wie dies schon erwähnt wurde, selbst kleine Genossenschaftsbanken absolut über einen großen Mitgliederbestand verfügen. Da innerhalb der Bank sehr gute Daten darüber vorhanden sind, wie sich ihre Mitglieder als Kunde verhalten, ist eine Teilerhebung durchführbar ohne die Aussagekraft der Erhebung signifikant zu verschlechtern.

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 Stichprobe ein Abbild der Population darstellt.⁴⁴⁴

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 Population durch die Stichprobe reduziert die Gefahr von Zufallsfehlern, die zufällige Auswahl der befragten Mitglieder verhindert Manipulationen. Durch dieses Verfahren sollte es möglich sein, ein realistisches Bild der Mitgliederzufriedenheit zu erhalten.⁴⁴⁵

Eine gute Alternative zum geschichteten Auswahlverfahren stellt das Quotenverfahren dar. Auch hier wird die Stichprobe so modelliert, dass sie ein exaktes Abbild der Grundgesamtheit darstellt. Die Auswahl der Befragten erfolgt aber nicht zufällig, vielmehr werden sie vorher festgelegt. Diese Art der Erhebung ist in der Praxis sehr beliebt.⁴⁴⁶

Der Nachteil gegenüber dem geschichteten Auswahlverfahren besteht darin, dass die Auswahl der befragten Mitglieder manipulierbar ist. So könnten nur Mitglieder befragt werden, von denen bekannt ist, dass sie zufrieden sind. Auf der anderen Seite ermöglicht es

⁴⁴³ Vgl.: Ebenda, S. 131 ff.

⁴⁴⁴ Vgl.: Weis, H. C. & Steinmetz, P. (2008), S. 97 f.

⁴⁴⁵ Vgl.: Ebenda.

⁴⁴⁶ Vgl.: Ebenda, S. 103.

das Quotenverfahren über einen längeren Zeitraum mit einem fast konstanten Panel zu arbeiten. Veränderungen in der Kundenzufriedenheit können daher nicht darauf beruhen, dass bei zwei Erhebungen unterschiedliche Mitglieder befragt wurden. Zeitreihenanalysen werden so aussagekräftiger.⁴⁴⁷

Die Erhebung sollte sich auf Aspekte des unmittelbaren Mitgliedernutzens beschränken, da, wie dies schon dargestellt worden ist, die andern Arten des Mitgliedernutzens durch den Markterfolg abgedeckt werden. Bezogen auf die unterschiedlichen Messkonzepte der Kundenzufriedenheit oder in diesem Fall der Mitgliederzufriedenheit bzgl. des unmittelbaren Mitgliedernutzens wird den Empfehlungen aus der Literatur, die im vorangegangenen Kapitel dargelegt worden sind, 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.⁴⁴⁸

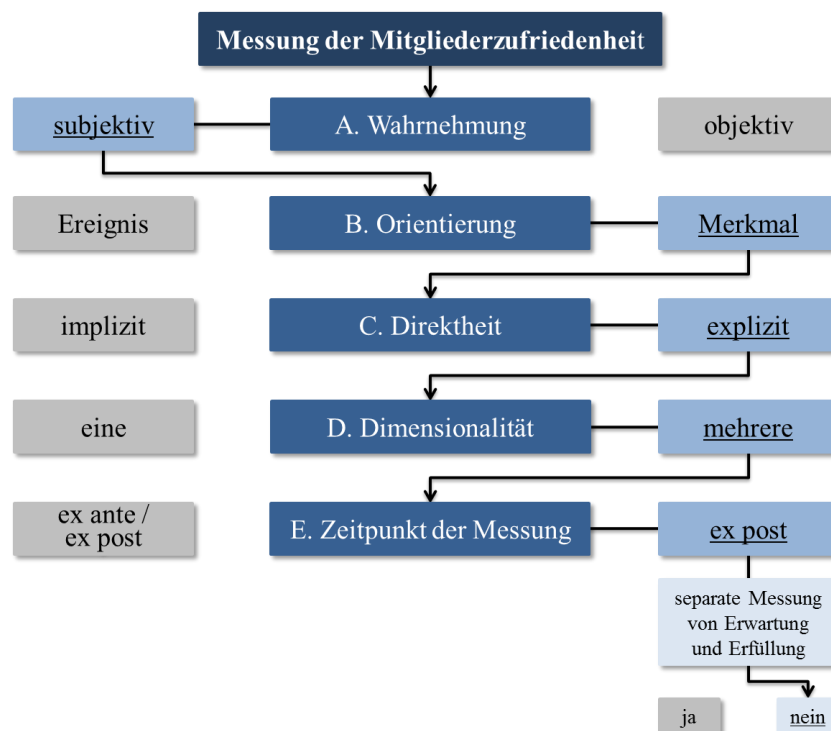
Das Konstrukt einer Mitgliederzufriedenheit ist sehr flexibel. Im Prinzip könnte jede Genossenschaftsbank den für sie passenden Begriffsinhalt von Zufriedenheit bei den Mitgliedern bestimmen, indem sie sich an den Bedürfnissen der eigenen Mitglieder ausrichtet. Eine Umfrage unter den Mitgliedern, welche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

Zudem sollten gezielt produktspezifische Zufriedenheiten abgefragt werden. Dies sollte für die Produkte geschehen, die von den jeweiligen Mitgliedern am häufigsten nachgefragt und verwendet werden. Zwar wird davon ausgegangen, dass die Komponenten der Mitgliederzufriedenheit längerfristig konstant sind, es ist aber nicht statisch. So empfiehlt es sich von Zeit zu Zeit das jeweilige Mitgliederzufriedenheitskonstrukt zu überprüfen und ggf. neu zu justieren oder anzupassen.

Schließlich müssen aufbauend auf dem jeweiligen Mitgliederzufriedenheitskonstrukt Ziele bzgl. der Zufriedenheit definiert und im Anreizsystem implementiert werden. Da hier insbesondere kleine Genossenschaftsbanken recht leicht überfordert sein könnten, sollte eine entsprechende Unterstützung von Verbandsebene her erbracht werden.

⁴⁴⁷ Vgl.: Ebenda, S. 103 f.

⁴⁴⁸ Vgl.: Beutin, N. (2008), S. 131 f.

Abbildung 46: Messkonzept der Kundenzufrieden bei Genossenschaftsbanken

Darstellung in Anlehnung: Beutin, N. (2008), S. 127.

7.2.2.4 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 β , der den Agenten für einen höheren Absatz belohnt, wird nun der Faktor γ 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 μ , der sich auf zufällige Beeinflussung des Verkaufs bezieht, wird nun ein zweiter Zufallswert ϑ 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 ϑ abhängig.

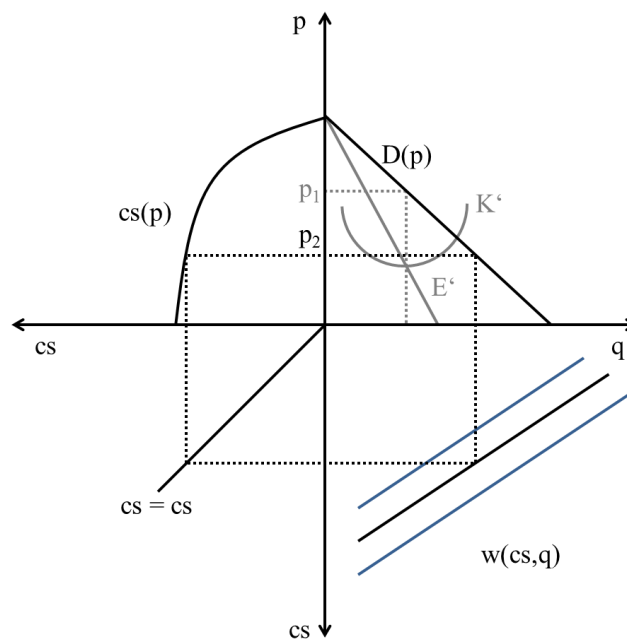
- Der Agent kann seinen Nutzen lediglich beeinflussen, indem er seinen Einsatz variiert, wobei er dabei auch auf die optimale Verteilung seines Einsatzes auf e_q und e_{cs} achten muss. Die Grenzrate der Substitution zwischen e_q und e_{cs} wäre entsprechend:

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

- Die Optimierungsbemühungen des Agenten lassen sich nun über β und γ 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 im Kapitel 5.1 dargestellt wurden. Dort hatte sich der gewinnmaximale Preis p_1 herausgebildet.

Abbildung 47: 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

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 .⁴⁴⁹

⁴⁴⁹ Vgl.: N. Koschate (2008), S. 106 f.

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 Funktion w stellt eine Isogehaltslinie dar, deren Verlauf durch das Verhältnis von β und γ bestimmt wird. Im vorliegenden Fall entspricht das Verhältnis von β zu γ zwei zu drei, und korrespondiert damit in etwa den Gewichtungen der Aspekte des Mitgliedernutzens nach *T. Theurl*.

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.

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 einstellt, 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. Im Modell 4 wurde dargelegt, dass die Bank quasi ein Eigenleben führt und sich von den Interessen der Genossenschaftsmitglieder gelöst hat. Durch die Integration eines gemischten Anreizsystems, dass sich sowohl am Markterfolg als auch am unmittelbaren Mitgliedernutzen orientiert, werden Bank und Mitglieder wieder stärker integriert.

Dabei bleibt zu beachten, dass der Konflikt zwischen Markterfolg und Förderauftrag bestehen bleibt. Die Eigentümer werden jedoch stärker in die Bank integriert. Schon die Umfragen zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit unter den Mitgliedern haben positive Auswirkungen. So beurteilen viele Mitglieder von Genossenschaftsbanken die Möglichkeiten zur Mitwirkung und Mitbestimmung als zu gering.⁴⁵⁰ Die Befragungen zum unmittelbaren Mitgliedernutzen geben den Mitgliedern die Gewissheit, dass ihre Interessen für die Bank von Belang sind. Die konkrete Ausgestaltung eines Anreizsystems, das den unmittelbaren Mitgliedernutzen berücksichtigt, wird den positiven Effekt noch verstärken.

Letztlich erhöht sich alleine durch das erkennbare Bemühen die Zufriedenheit unter den Mitgliedern und kommt dem nachhaltigen Mitgliedernutzen zugute. Wenn Kundenzufriedenheit ein strategischer Erfolgsfaktor ist, der zu Kundenloyalität führt und den langfristi-

⁴⁵⁰ Theurl, T. & Tschöpel, M. (2014), S. 67.

gen ökonomischen Erfolg eines Unternehmens sichert,⁴⁵¹ bedeutet dies, das Mitgliederzufriedenheit ein strategischer Erfolgsfaktor ist, der zu Mitgliederloyalität führt und den langfristigen ökonomischen Erfolg einer Genossenschaftsbank sichert. Vertrauen und Reputation, die in der Lage sind, P-A-Konflikte zu reduzieren, werden aufgebaut. Mitgliederzufriedenheit, -loyalität, Vertrauen und Reputation sind in einer Zeit, in der das Image der gesamten Bankenbranche sehr schlecht ist, sehr wertvolle Güter.

Zum Abschluss soll noch darauf verwiesen werden, dass die in diesem Kapitel vorgeschlagene Vorgehensweise den Genossenschaftsbanken argumentativ hilft. Weil der trade-off zwischen Markterfolg und Mitgliedernutzen nicht vollständig aufgelöst werden kann, besteht immer die Gefahr, dass Genossenschaftsbanken wegen einzelner Konditionen kritisiert werden. Allerdings würde ein Verweis auf die Bemühungen, den Mitgliedernutzen genügend zu verfolgen, leichter fallen, wenn die Erfüllung des Mitgliedernutzens gemessen wird und in ein entsprechendes Anreizsystem einfließen würde.

⁴⁵¹ Vgl.: Runia, P. u. a. (2011), S. 5 und Homburg, C. & Bucerius, M. (2008), S. 64 f.

8 Fazit

Dieses abschließende Kapitel beinhaltet eine kurze Zusammenfassung der wesentlichen Aspekte der Arbeit. Zudem werden die neuen wissenschaftlichen Erkenntnisse skizziert. Den Abschluss bildet eine kritische Würdigung.

8.1 Beantwortung der Forschungsfrage

In diesem Kapitel sollen die Forschungsfragen und die Grundhypothese wieder aufgegriffen werden. Die Forschungsfragen lauteten:

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?

Bezogen auf die Bankenbranche im Allgemeinen kann gesagt werden, dass grundsätzlich ein mehrstufiges hierarchisches Beherrschungssystem, das auf Seiten der Banken genutzt wird, intensiver ist als eine Beherrschung über den Markt, die von Kundenseite genutzt wird. Ferner kommt es durch spezielle Produkteigenschaften zu imperfekten Wettbewerb unter den Banken. Aufgrund von Wechselbarrieren tut sich für die Banken die Möglichkeit auf, überhöhte Zinssätze für Dispositionskredite gegenüber den Kunden durchzusetzen. Es wird somit ein nachvertraglicher hold-up im Sinne der Bankeigentümer, der starken Prinzipale, durchgeführt, wobei dadurch der Nutzen der Kunden, sie sind die schwächeren Prinzipale, verringert wird.

Bei den Genossenschaftsbanken verhält es sich etwas anders. Da es sich hierbei um Banken im Kundenbesitz handelt, macht ein hold-up keinen Sinn. Die Genossenschaftsmitglieder sind die Eigentümer dieser Bank, sie sind aber auch Bankkunden. Somit haben sie eine Doppelfunktion inne. Zwar muss eine Genossenschaftsbank auch den Markterfolg sichern, um ihren Förderauftrag verfolgen zu können, dies rechtfertigt aber nicht die Tatsache, dass viele Genossenschaftsbanken besonders hohe Zinssätze verlangen.

Der Loyalitätskonflikt eines Agenten, wenn er sich Prinzipalen mit widerstreitenden Interessen gegenüber sieht, entfällt wegen der Doppelfunktion der Genossenschaftsmitglieder. Aus Sicht der beteiligten Agenten bzw. der Manager, die für ihre Bank die Überziehungszinsen festlegen, macht es nur Sinn einen hold-up auszuführen, wenn sich dadurch ihr eigener Nutzen erhöht. Somit wurde der Schluss gezogen, dass das Anreizsystem in den Genossenschaftsbanken zu einseitig am Markterfolg ausgerichtet ist und dem Förderauftrag

nicht gerecht wird. Bei den Genossenschaftsbanken liegt somit ein Versagen von gleich zwei Beherrschungssystemen vor.

Zur Behebung der Problematik wird vor allem vorgeschlagen, die Ergänzung des Anreizsystems um Aspekte zu ergänzen, die sich am unmittelbaren Mitgliedernutzen ausrichten. Das Mitgliederzufriedenheitskonstrukt sollte für jede Genossenschaftsbank gesondert festgelegt werden, um die jeweiligen Besonderheiten zu berücksichtigen. Sie sollten aber explizit auf die Produkteigenschaften der Produkte abgestellt werden, die von den jeweiligen Kunden besonders stark nachgefragt werden. Daneben können noch Aspekte wie die Servicequalität, etc. mit eingebunden werden.

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.

Da Mitgliedernutzen als langfristig konstant aber nicht als statisch angesehen wird, ist zu empfehlen, das jeweilige Mitgliederzufriedenheitskonstrukt von Zeit zu Zeit zu überprüfen und ggf. anzupassen oder neu zu justieren.

Es muss allerdings festgehalten werden, dass der P-A-Konflikt zwar abgemildert werden kann, wenn ein entsprechendes Anreizsystem eingeführt wird, der trade-off zwischen Markterfolg und Förderauftrag kann aber nicht aufgelöst werden. Dieser trade-off liegt in der Natur einer Genossenschaftsbank.

8.2 Kritische Würdigung

*„Man erwartet entweder zu viel oder zu wenig von ... Modellen. Um sie angemessen zu verwenden, ist ein gewisses Lavieren vonnöten: Man muss kühn beginnen, aber wenig erwarten. Erzielt man tatsächlich einen kleinen Erfolg, muss es einen nach mehr verlangen. Geht man dabei zu weit, muss man aufhören.“*⁴⁵²

Diese Äußerung von E. Derman beschreibt sehr gut die Problematik, die mit dem Einsatz von Modellen bei wissenschaftlichen Untersuchungen einhergeht. Da die Untersuchung in dieser Arbeit auf der Basis der PAT und des TAK durchgeführt wurde, gelten deren Ein-

⁴⁵² Derman, E. (2013), S. 229 f.

schränkungen. Generell gilt, dass Annahmen, die getroffen werden, um ein Modell handhabbarer zu machen, letztlich auch zu einer Diskrepanz zwischen Modell und Realität führen. Für die Modelle in dieser Arbeit sind dies beispielhaft folgende Annahmen:

- Die Prinzipale, die auch Bankeigentümer sind, haben nur gering voneinander abweichende Präferenzen, was mögliche Loyalitätskonflikte vernachlässigbar macht.
- Es wird davon abgesehen, dass es bei den Genossenschaftsbanken auch Kunden gibt, die keine Mitglieder der Bank sind.

Vertraglich vereinbarte Anreizsysteme beinhalten immer auch die Problematik imperfekter Verträge. S. D. Levitt formulierte dies so:

*„Auf jeden cleveren Mensch, der sich ein Schema von Anreizen ausdenkt, kommt eine Armee von anderen mehr oder weniger cleveren Leuten, die unvermeidlich noch mehr Zeit und Mühe bei dem Versuch investieren, dieses Schema auszuhebeln.“*⁴⁵³

Aus diesem Grund ist es wichtig, dass ein Anreizsystem für Genossenschaftsbanken, das Elemente beinhaltet, die den unmittelbaren Mitgliedernutzen berücksichtigen, von Zeit zu Zeit evaluiert und ggf. angepasst oder neu kalibriert wird. Anreizsysteme, die sich am Nutzen der Prinzipale ausrichten, bergen zudem einige typische Probleme in sich, die es zu beachten gilt.

Reale Agencyprobleme zeichnen sich durch Absprachen und Koalitionen zwischen Agenten sowie Vernachlässigung von Teilaufgaben durch Agenten aus. 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 die beschriebene adversen selection bzw. eine Negativauslese gemäß dem Lemons-Beispiel von G. A. Akerlof zur Folge hätte.⁴⁵⁴ 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,

⁴⁵³ Levitt, S. D. & Dubner, S. J. (2005), S. 45.

⁴⁵⁴ Siehe hierzu Kapitel 3.2.4.

möglichst geringe Ziele zu vereinbaren. Dies entspricht einer Strategie der weichen Pläne, wie sie aus sozialistischen Staatswirtschaften bekannt ist.

Eine solche Strategie ist bei Genossenschaftsbanken besonders problematisch. Informationsasymmetrien zu Gunsten der Agenten sind hier besonders ausgeprägt. 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 dürfen von diesem Anreizsystem keine falschen oder einseitigen Anreize ausgehen.⁴⁵⁵

Wird das Anreizsystem dynamisch ausgestaltet, so dass die beste Leistung aus der Vergangenheit als Benchmark herangezogen wird, kann es zu dem sog. *„Sperrklinkeneffekt“* kommen. So wird ein Agent erkennen, dass sich eine besonders gute Leistung für ihn langfristig nachteilig auswirkt, da es in der Zukunft sehr schwer sein wird, diese Benchmark wieder zu erreichen. Dies kann demotivierend wirken und Agenten dazu verleiten, nicht die bestmögliche Leistung zu erbringen.⁴⁵⁶

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.

Es ist sogar möglich, dass, obwohl ein solches System bei Genossenschaftsbanken eingeführt würde, die Zinssätze für Dispositionskredite bei einzelnen Genossenschaftsbanken gar nicht sinken. Denkbar ist, dass sich die Mitglieder, obwohl 80 Prozent der Kunden diese Zinssätze für überhöht halten, für eine weitere Quersubventionierung anderer Bestandteile des Girokontos entscheiden und damit eine Zinssenkung ablehnen. Von Seiten der Genossenschaftsbanken könnte in einem solchen Fall die Zinssatzhöhe als kompatibel zum unmittelbaren Mitgliedernutzen dargestellt werden. In einem solchen Fall würde trotz hoher Zinssätze kein Konflikt mit dem Förderauftrag bestehen.

⁴⁵⁵ Vgl.: Göbel, E. (2002), S. 109 und S. 115 f.

⁴⁵⁶ Vgl.: Ebenda, S. 107 f.

Generell muss festgestellt werden, dass Untersuchungen auf der Basis der NIÖ, die sich mit genossenschaftlichen Unternehmensmodellen auseinandersetzen, verhältnismäßig selten sind. Es wurde somit Neuland betreten.

Ursache für die Vernachlässigung von Genossenschaften bei NIÖ-basierten Forschungen könnte sein, dass die Wirtschaftswissenschaften sehr stark von US-amerikanischen Vertretern dominiert werden, was schon der hohe Anteil US-Amerikaner bei den Trägern des Wirtschaftsnobelpreises dokumentiert. Die USA, aber auch Großbritannien, sind allerdings stärker marktwirtschaftlich orientiert als dies bspw. in Kontinentaleuropa der Fall ist, was zu einer Unterrepräsentierung von Genossenschaften in der NIÖ-Literatur führt.

Die Mitglieder von Genossenschaften üben mindestens eine Doppelfunktion aus. Bei manchen Genossenschaften ist ein Mitglied sogar zugleich Zulieferer, Kunde und Eigner seiner Genossenschaft. Diese komplexen Beziehungsstrukturen lassen sich, wenn überhaupt, dann nur mit großer Mühe oder mit starken Vereinfachungen in normative Modelle überführen. Da die normativen Zweige von NIÖ und PAT aber die dominanten sind, gibt es zu Genossenschaften entsprechend wenige Analysen.

Eine Genossenschaft ist eine alte, demokratische und auf Selbsthilfe ausgerichtete Wirtschaftsform. Sie stellt gerade in Zeiten, in denen die Kritik an der globalisierten Marktwirtschaft auch in westlichen Industriestaaten lauter wird, eine interessante Alternative zum Gewinnstreben speziell von Banken, aber auch anderer Unternehmen dar. Eine stärkere Berücksichtigung in Veröffentlichungen der NIÖ scheint daher angebracht und wünschenswert.

Genossenschaften, die einen bedeutenden Wettbewerbsfaktor in ihrer Branche darstellen, haben das Potential, moral hazard auf Unternehmensseite zu einem Wettbewerbsnachteil werden zu lassen. Somit können starke Genossenschaften, die sich am Mitgliedernutzen ausrichten, auch einen volkswirtschaftlich positiven Effekt haben. Dies können sie aber nur, wenn der Förderauftrag im Zentrum genossenschaftlichen Handelns steht und nicht zu einer bloßen Förderfassade verkommt.

8.3 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.
- Im Kapitel 6.3.7 konnte bzgl. der verworfenen dritten Hypothese nicht festgestellt werden, weshalb die Agenten einen hold-up durchführen. Die Handlung macht auf der Basis der PAT nur dann Sinn, wenn die Agenten die Genossenschaftsbank als Prinzipal und nicht die Genossenschaftsmitglieder als Prinzipale ansehen. Es wäre interessant herauszufinden, ob dies der Fall ist.
- Bezogen auf den vorherigen Punkt wäre zudem zu untersuchen, ob es Sinn macht, die Methodik der Ökonomik, den methodologischen Individualismus⁴⁵⁷ anzupassen. Eine Anpassung in der Gestalt scheint Sinn zu machen, dass zwar nur Individuen handeln, dass die handelnden Individuen aber durchaus Institutionen als Akteure ansehen können.

⁴⁵⁷ Siehe hierzu Anhang I.

Literaturverzeichnis

- Akerlof, G. A. (1970). The Market for "lemons" - Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 84, Issue 3, pp. 488 - 500.
- Albers, S. (2004, August 27). *HDTV und die hässlichen Stars*. Retrieved April 12, 2010, from Netzzeitung: <http://www.netzeitung.de/entertainment/movie/302289.html>
- Albert, H. (1966). Wertfreiheit als methodisches Prinzip. Zur Frage der Notwendigkeit einer normativen. In H. Albert, & Topitsch, E., *Logik der Sozialwissenschaften* (pp. 181 - 210). Köln, Berlin: Kiepenheuer und Witsch.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Produktion, information costs and economic organization. *The american economic review*, Vol. 62, 777-795.
- Alchian, A. A., & Woodward, S. (1987). Reflections on the theory of the firm. *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 143, pp. 110 - 136.
- Alchian, A. A., & Woodward, S. (1988). The firm is dead; Long live the firm. A review of Oliver E. Williamson's the economic institutions of capitalism. *Journal of economic literature*, Vol. 26, pp. 65 - 79.
- Aldrup, D. (1988). Werturteilsstreit. In W. Albers, K. Born, & andere, *Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW)*, Band 8 (pp. 659 - 666). Tübingen: UTB.
- Aoki, M. (2001). *Toward a comparative institutional analysis*. Cambridge (Massachusetts): MIT Press.
- Arrow, K. J. (1969). The Organization of Economic Activity - Issues Pertinent to the Choice of Market versus Non-market Allocations. In U. S. Congress, *Analysis and Evaluation of Public Expenditures - The PPP System*, Vol. 1 (pp. 47 - 64). Washington: Government Printing Office.
- Arrow, K. J. (1984). *The economics of agency*, Technical report, No. 451. Stanford, California: Institut for mathematical studies in the social science, Stanford University.
- Aulinger, A. (2008). Unternehmensnetzwerke und Verbundnetzwerke. In A. Aulinger, *Netzwerk-Evaluation – Herausforderungen und Praktiken für Verbundnetzwerke* (pp. 15 - 34). Stuttgart: Kohlhammer.

- Bailey, C. D., Brown, L. D., & Cocco, A. F. (1998). The effects of monetary incentives on worker learning and performance in an assembly task. *Journal of Management Accounting Research*, 10, pp. 119 - 131.
- Baßeler, U., Heinrich, J., & Utecht, B. (2010). *Grundlagen und Probleme der Volkswirtschaft*, 19. Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Beckers, H. (2002). *Das Herzogtum Geldern - Ein grenzüberschreitendes Geschichtsbuch für Schule, Museum und Archiv*. Geldern: Verlag des Historischen Vereins für Geldern und Umgebung.
- Behrens, G. (1993). Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre. In W. Wittmann, W. Kern, & andere, *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, Band 3, 5. Auflage. (Spalten 4763 - 4772). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Bergmann, M., & Welp, C. (2013, April 22). Vertreibung aus dem Paradies. *Wirtschaftswoche*, Nr. 17, pp. 44 - 50.
- Bernsdorf, W. (1972). *Wörterbuch der Soziologie*, Band 2, 2. Auflage. Frankfurt a. M.: Fischer TB Verlag.
- Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2003, 4). Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination. *American Economic Review*, pp. 991-1013.
- Beutin, N. (2008). Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick. In C. Homburg, *Kundenzufriedenheit - Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, 7. Auflage (pp. 121 - 171). Wiesbaden: Gabler.
- Bode, O. F. (1999). *Allgemeine Wirtschaftspolitik*. München: Oldenbourg.
- Bode, O. H. (2011, 3-4). Die Probleme von Basel III für deutsche Volks- und Raiffeisenbanken. *Gazdaság & Társadalom*, pp. 22 - 47.
- Bode, O. H., Lehmann, C., & Redeker, U. (2011). *Volkswirtschaftslehre - Eine Einführung in ein oft verkanntes Fachgebiet*, 3., erweiterte Auflage. Marburg: Tectum.
- Boettcher, E. (1988). Genossenschaften I - Begriff und Aufgaben. In W. Albers, K. Born, & andere, *Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW)*, Band 3 (pp. 540 - 556). Tübingen: UTB.
- Böhnke, W. (2007). Worauf es ankommt: Perspektiven für den genossenschaftlichen Finanzverbund im Wettbewerb, No 22. *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, pp. 1216-1219.
- Borchert, J. E., & Goos, P. (2004). *Analysen von Märkten mit asymmetrischer Information - Zum Nobelpreis von George A. Akerlof, Michael Spence and Joseph E. Stiglitz*,

- Arbeitsbericht Nr. 30/2004*. Göttingen: Matthias Schumann, Institut für Wirtschaftsinformatik an der Georg-August-Universität Göttingen.
- Breid, V. (1995, 9). Aussagefähigkeit agencytheoretischer Ansätze im Hinblick auf die Verhaltenssteuerung von Entscheidungsträgern. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Vol. 47, pp. 821 - 854.
- Breisig, T., & Böhmer, N. (2005). Variable Vergütung zwischen Beurteilung und Zielvereinbarungen - Entwicklungen im Dienstleistungsbereich am Beispiel des Tarifvertrages für das private und öffentliche Bankgewerbe. In S. Müller, T. Jöhnk, & A. Bruns, *Beiträge zum Finanz-, Rechnungs- und Bankwesen - Stand und Perspektiven* (pp. 395 - 425). Wiesbaden: Gabler.
- Breuer, R. E. (2003). Die privaten Banken im nationalen und internationalen Wettbewerb, No 6. *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, pp. 270 - 272.
- Brückner, Y. (2007). *Der deutsche Universalbankensektor Funktion, Effizienz und Perspektiven, Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften*. Retrieved 11 08, 2010, from <http://publikationen.ub.uni-frankfurt.de/files/311/BruecknerYvonne.pdf>
- Buchhorn, E. (2013, Februar 12). *Mittelmanager - Lastesel der Konzernwelt*. Retrieved September 26, 2013, from Karriere Spiegel: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/mittelmanager-sind-in-einer-aufreibenden-sandwichposition-a-882289.html>
- Bülow, P. (2009). *Handelsrecht - Start ins Rechtsgebiet*, 6. Auflage. Heidelberg: C. F. Müller.
- Bundesministerium der Finanzen. (2015a, Oktober 28). *bundesfinanzministerium.de*. Retrieved Oktober 29, 2015, from „Basiskonto für alle“ - Bundesregierung stärkt die Rechte der Verbraucher in Deutschland: <http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Pressemitteilungen/Finanzpolitik/2015/10/2015-10-28-PM41-Zahlungskonten.html>
- Bundesministerium der Finanzen. (2015b, Oktober 28). *bundesfinanzministerium.de*. Retrieved Oktober 29, 2015, from Regierungsentwurf für ein Zahlungskontengesetz: <http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Pressemitteilungen/Finanzpolitik/2015/10/2015-10-28-PM41-Zahlungskonten.html>
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz. (2015, Juli 15). *BMJV.de*. Retrieved Juli 2016, 2015, from Stärkung des Verbraucherschutzes bei

Immobilienkreditrichtlinie und Dispokrediten:
http://www.bmjv.de/SharedDocs/Kurzmeldungen/DE/2015/20150715_Wohnimmobilienkreditrichtlinie.html

- Bursell, M. (2007). *What's in a Name? A field experiment test for the existence of ethnic discrimination in the hiring process. Working Paper No.2007-7*. Stockholm: Stockholm University Linnaeus Center for Integration Studies.
- BVR. (2015a). *Liste aller Genossenschaftsbanken*. Retrieved Mai 24, 2015, from Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken: [http://www.bvr.de/p.nsf/0/D3E488DF22571CECC1257D0A005439B7/\\$file/Liste_AlleBanken2014.pdf](http://www.bvr.de/p.nsf/0/D3E488DF22571CECC1257D0A005439B7/$file/Liste_AlleBanken2014.pdf)
- BVR. (2015b). *Entwicklung der Volksbanken und Raiffeisenbanken ab 1970*. Retrieved November 6, 2015, from Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken: [http://www.bvr.de/p.nsf/0/F0F8A6D1636D3A1CC1257D0A00540564/\\$file/3_Entwicklung-seit-1970-2014.pdf](http://www.bvr.de/p.nsf/0/F0F8A6D1636D3A1CC1257D0A00540564/$file/3_Entwicklung-seit-1970-2014.pdf)
- Cakim, I. M. (2010). *Implementing word of mouth marketing - Online strategies to identify influencers, craft stories and draw Customers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Carlsson, M., & Rooth, D. (2007, 14). Evidence of ethnic discrimination in the Swedish labor market using experimental data. *Labor Economics*, pp. 716-729.
- Chalmers, A. F. (2007). *Wege der Wissenschaft - Eine Einführung in die Wissenschaftstheorie, 6., verbesserte Auflage*. Berlin: Springer.
- Chaudhuri, A. (2009). *Die Outsourcing/Offshoring Option aus der Perspektive der neuen Institutionenökonomik - Arbeitspapier Nr. 13*. Essen: MA Akademie Verlag.
- Chmielewicz, K. (1988). Wirtschaftswissenschaft IV - Theoriebildung in der Betriebswirtschaftslehre. In W. Albers, K. Born, & andere, *Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW), Band 9* (pp. 446 - 469). Tübingen: UTB.
- Clapham, R. (1981). Das wettbewerbspolitische Konzept der Wettbewerbsfreiheit. In H. Cox, U. Jens, & K. Markert, *Handbuch des Wettbewerbs* (pp. 129 - 148). München: Vahlen.
- Coase, R. H. (1937, November). The Nature of the Firm. *Economica, New Series, Vol. 4*, pp. 386 - 405.
- Commons, J. R. (1931). Institutional Economics. *American Economic Review, Vol. 21*, pp. 648 - 657.

- Derman, E. (2013). *Models behaving badly - Warum die Verwechslung von Theorie und Wirklichkeit zum Desaster führt - im Leben und am Finanzmarkt*. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Deutsche Bundesbank. (2013, November). *Monatsbericht November 2013*. Retrieved Dezember 13, 2013, from http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Monatsberichte/2013/2013_11_monatsbericht.pdf?__blob=publicationFile
- Deutsche Bundesbank. (2015, August). *Bankenstatistik August 2015; Statistisches Beiheft 1 zum Monatsbericht*. Retrieved September 25, 2015, from https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Statistische_Beihefte_1/2015/2015_08_bankenstatistik.pdf?__blob=publicationFile
- Dick, C. D., Knobloch, M., Al-Umaray, K. S., & andere. (2012, Juli 18). *Studie zu Dispozinsen / Ratenkrediten*. Retrieved August 10, 2012, from Das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV): http://www.bmelv.de/SharedDocs/Downloads/Verbraucherschutz/FinanzenVersicherungen/Studie-DispoZinsRatenKredit.pdf?__blob=publicationFile
- Die Zeit. (2009, April 1). *Fusion von DZ Bank und WGZ gescheitert*. Retrieved November 11, 2010, from <http://www.zeit.de/online/2009/14/bankenfusion-gescheitert-dz-wdz>
- Dietl, A., Fiedler, M., Franck, E., Picot, A., & Royer, S. (2012). *Organisation - Eine ökonomische Perspektive, 6. Auflage*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Donges, J., & Freytag, A. (2009). *Allgemeine Wirtschaftspolitik, 3. Auflage*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Draheim, G. (1952). *Die Genossenschaft als Unternehmenstyp*. Göttingen: Vandenhoeck u. Ruprecht.
- Drydakis, N., & Vlassis, M. (2010, Vol. 78/3). Ethnic discrimination in the Greek labor market: Occupation access, insurance coverage and wage offers. *Manchester School*, pp. 201-218.
- DZ Bank. (2015). *dzbank.de*. Retrieved Mai 2015, 05, from Portrait der DZ Bank: https://www.dzbank.de/content/dzbank_de/de/home/dzbank/profil/Portrait.html
- Ebers, M., & Gotsch, W. (2006). Institutionenökonomische Theorien der Organisation, 6. Auflage. In A. Evers, & A. Kieser, *Organisationstheorien* (pp. 247 - 308). Stuttgart: Kohlhammer.

- Eckelmann, R. M. (2003, Januar 12). *Wer die Moral verkauft, wird nie ein ehrbarer Kaufmann*. Retrieved Oktober 02, 2013, from Die Welt: <http://www.welt.de/print-wams/article114497/Wer-die-Moral-verkauft-wird-nie-ein-ehrbarer-Kaufmann.html>
- Erlei, M., Leschke, M., & Sauerland, D. (2007). *Neue Institutionenökonomik*, 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Esser, H. (1999). *Soziologie - Spezielle Grundlagen, Band 6*, 3. Auflage. Frankfurt am Main: Campus.
- Europäische Zentralbank. (2012, Mai). *Monatsbericht Mai 2012*. Retrieved Dezember 13, 2013, from http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/EZB_Monatsberichte/2012/2012_05_ezb_mb.pdf?__blob=publicationFile
- Faullant, R. (2007). *Psychologische Determinanten der Kundenzufriedenheit - Der Einfluss von Emotionen und Persönlichkeit*. Wiesbaden: Gabler.
- Faust, F., & Klöckner, B. W. (2005). *Beamte - die Privilegierten der Nation. Wie unsere Staatsdiener kassieren, während Deutschland pleite geht*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag.
- Feess, E. (2000). *Mikroökonomie - Eine spieltheoretisch- und anwendungsorientierte Einführung*, 2. Auflage. Marburg: Metropolis.
- Fehr, M. (2013, Juli 29). Das Geld des Dorfes. *Wirtschaftswoche*, Nr. 31, pp. 40 - 44.
- Festge, F. (2006). *Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Investitionsgüterbereich - Ermittlung zentraler Einflussfaktoren*. Wiesbaden: Gabler.
- Fink, K.-J. (2008). *Empfehlungsmarketing - Der Königsweg zur Neukundengewinnung*, 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Frank, H. (2011). *Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Callcenter Umfeld - Eine empirische Analyse zur Entwicklung eines Kommunikationsmodells und zur Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Praxis*, Inauguraldissertation. Lüneburg: Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Leuphana Universität Lüneburg.
- Fritsch, M., Wein, T., & Ewers, H.-J. (2005). *Marktversagen und Wirtschaftspolitik - Mikroökonomische Grundlagen staatlichen Handelns*, 6. Auflage. München: Vahlens.
- Genossenschaftliche Finanzgruppe Volksbanken Raiffeisenbanken. (2013). *Unsere Gruppe - „Was einer allein nicht schafft, das schaffen viele.“*. Retrieved November 6, 2013, from Werte Schaffen: <http://werte-schaffen-werte.de/unsere-gruppe.html>

- Gesellensetter, C., & Siemens, A. (2008, September 01). *Gestatten, die neue Commerzbank*. Retrieved November 24, 2010, from Focus Online: [.focus.de/finanzen/banken/tid-11684/bankenfusion-gestatten-die-neue-commerzbank_aid_329217.html](http://www.focus.de/finanzen/banken/tid-11684/bankenfusion-gestatten-die-neue-commerzbank_aid_329217.html)
- Giersch, H. (1961). *Allgemeine Wirtschaftspolitik - Erster Band: Grundlagen*. Wiesbaden: Gabler.
- Gimmler, A. (1998). *Institution und Individuum - Zur Institutionentheorie von Max Weber und Jürgen Habermas*. Frankfurt am Main: Campus.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4. Auflage*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Göbel, E. (2002). *Neue Institutionenökonomik - Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Gutmann, J., & Klose, I. (2004). *Vergütung - Wie sie Mitarbeiter leistungsgerecht bezahlen*. München: Haufe-Lexware.
- Handelsblatt. (2006, August 18). *Neues Recht für Genossenschaften*. Retrieved Mai 5, 2013, from <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/gesetzesaenderung-tritt-in-kraft-neues-recht-fuer-genossenschaften/2694636.html>
- Handelsblatt. (2012, August 28). *DZ und WGZ schlagen kein neues Integrationskapitel auf*. Retrieved Mai 05, 2013, from <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken/genossenschaftsbanken-dz-und-wgz-schlagen-kein-neues-integrationskapitel-auf/7064970.html>
- Handelsblatt. (2013, Dezember 13. - 15). *Recht auf ein Bankkonto wird gesetzlich verankert*. p. 41.
- Hart, O. D. (1987). Incomplete Contracts. In J. Eatwell, M. Milgate, & P. Newman, *The new Palgrave dictionary of economics, Band 2* (pp. 752 - 759). London: Palgrave Macmillan.
- Hayek, F. A. (1937). *Individualismus und wirtschaftliche Ordnung, Nachdruck 1976*. Salzburg: Wolfgang Neugebauer.
- Hayek, F. A. (1969). *Freiburger Studien - Gesammelte Aufsätze*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Helmbrecht, D. (2012). Die Einbettung genossenschaftlicher Werte in die VR Teilhaberbank - Praktische Umsetzung wissenschaftlicher Anforderungen. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 62, 2, pp. 147 - 160.

- Hempel, C. G., & Oppenheim, P. (1948). Studies in the Logic of Explanation. *Philosophy of Science*, Vol.15, No. 2, pp. 135 - 175.
- Hillmann, K.-H. (1994). *Wörterbuch der Soziologie*, 4. Auflage. Stuttgart: Kröner.
- Hirshleifer, T. (1985). The Expanding Domain of Economics. *American Economic Review*, Vol. 75, pp. 53 - 69.
- Holmström, B., & Milgrom, P. R. (7 / 1991). Multitask principal-agent analyses - Incentive contracts, asset ownership, and job design. *Journal of Law, Economics and Organization*, 24 - 52.
- Homburg, C., & Bucerius, M. (2008). Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung. In C. Homburg, *Kundenzufriedenheit - Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, 7. Auflage (pp. 53 - 90). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C., & Stock-Homburg, R. (2008). Theoretischer Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In C. Homburg, *Kundenzufriedenheit - Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, 7. Auflage (pp. 17 - 51). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C., Becker, A., & Hentschel, F. (2010). Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In M. Bruhn, & C. Homburg, *Handbuch: Kundenbindungsmanagement*, 7. Auflage (pp. 111 - 144). Wiesbaden: Gabler.
- Hormans, G. C. (1972). *Grundfragen soziologischer Theorie*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Immler, H. (1973). *Arbeitsteilung, Kooperation und Wirtschaftssystem, Eine Untersuchung am Beispiel der Landwirtschaft in der BRD und in der DDR*, Volkswirtschaftliche Schriften Heft 203. Berlin: Duncker & Humblot.
- IMWF. (2012, September 17). *Image-Studie: Genossenschaftsbanken stellen Deutsche Bank und Co. in den Schatten - PSD Bank im Markensympathie-Ranking ganz oben, Pressemitteilung*. Retrieved November 6, 2013, from Newsroom: Institut für Management- und Wirtschaftsforschung GmbH: <http://www.presseportal.de/pm/65649/2326488/image-studie-genossenschaftsbanken-stellen-deutsche-bank-und-co-in-den-schatten-psd-bank-im>
- Jacob, M. (2012). *Informationsorientiertes Management - Ein Überblick für Studierende und Praktiker*. Wiesbaden: Gabler.
- Jäger, W., & Weinzierl, U. (2007). *Moderne soziologische Theorien und sozialer Wandel*. Wiesbaden: VS Verlag.

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976, 3). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, pp. 305 - 360.
- Jost, P.-J. (2001). *Die Prinzipal-Agent-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Kaas, L., & Manger, C. (2010). *Ethnic discrimination in Germany's labor market: A field experiment*. IZA Diskussionspapier 4741. Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA).
- Kaluza, B., Dullnig, H., & Malle, F. (2003). *Principal-Agent-Probleme in der Supply Chain - Problemanalyse und Diskussion von Lösungsvorschlägen, Diskussionsbeiträge Nr. 2003/03*. Klagenfurt: Institut für Wirtschaftswissenschaften der Universität Klagenfurt .
- Kampmann, R., Siebe, T., & Walter, J. (1999). *Markt und Wettbewerb - Eine Einführung in die VWL, Band 1*. Köln: Fortis.
- Keuth, H. (1989). *Wissenschaft und Werturteil - Zu Werturteilsdiskussion und Positivismus*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Keynes, J. M., & Keynes, G. (2010). *Essays In Biography (1951), Nachdruck*. Withefish, Montana: Kessinger Publishing.
- Keynes, J. N. (1891). *The scope and method of political economy*. London: Macmillan.
- Kirsch, W. (2006, September 15). Die Rolle der Zentralbank im Finanzverbund der Zukunft, Vol. 18. *Zeitschrift für die gesamte Kreditwirtschaft*, pp. 944 - 948.
- Klose, H. (1998). *Zusatzgrundkapital für eingetragene Genossenschaften - Neue Wege zur Stärkung der Eigenkapitalausstattung eingetragener Genossenschaften, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Band 90*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Köhler, P. (2013, November 26). Das Leid der Banken. *Handelsblatt*, p. 26.
- Koschate, N. (2008). Preisbezogene Auswirkungen von Kundenzufriedenheit. In C. Homburg, *Kundenzufriedenheit - Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 7. Auflage* (pp. 91-117). Wiesbaden: Gabler.
- Krah, E.-S. (2011, Oktober). Gute Boni für gute Mitarbeiter. *Bankmagazin*, pp. 54 - 57.
- Kramer, R. (2007, März). Erfolgsaspekte genossenschaftlichen Wirtschaftens aus betriebswirtschaftlicher. *Wismarer Diskussionspapiere*.

- Kromphardt, J. (1988). Wirtschaftswissenschaft II - Methoden und Theoriebildung in der Volkswirtschaftslehre. In W. Albers, K. Born, & andere, *Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW), Band 9* (pp. 904 - 936). Tübingen: UTB.
- Kummer, S., Grün, O., & Jammernegg, W. (2009). *Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, 2., aktualisierte Auflage*. München, Boston, u. a.: Pearson Studium.
- Kungl. Vetenskapsakademien. (1992). *The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 1992*. Retrieved November 1, 2011, from Pressemitteilung vom 13. Oktober 1992: http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/1992/press.html#
- Lakatos, I. (1970). Falsification and the Methodology of Scientific Research Programmes. In I. Lakatos, & A. Musgrave, *Criticism and the Growth of Knowledge* (pp. 170-196). Cambridge: University Press.
- Lakatos, I. (1974). Falsifikation und die Methodologie wissenschaftlicher Forschungsprogramme. In I. Lakatos, & A. Musgrave, *Kritik und Erkenntnisfortschritt* (pp. 89 - 189). Braunschweig: Vieweg.
- Lauth, B., & Sareiter, S. (2002). *Wissenschaftliche Erkenntnis – Eine ideengeschichtliche Einführung in die Wissenschaftstheorie*. Paderborn: Mentis.
- Lazear, E. P., & Rosen, S. (1981). Rank order Tournaments as optimal labor contracts. *Journal of political economics*, Vol. 89, October, 841 - 864.
- Legewie, H. (o. A.). *Vorlesungen zur Qualitativen Diagnostik und Forschung*. Retrieved Mai 05, 2015, from 11: Qualitative Forschung und Grounded Theory: http://www.ztg.tu-berlin.de/download/legewie/Dokumente/Vorlesung_11.pdf
- Levitt, S. D., & Dubner, S. J. (2005). *Freakonomics - A rogue economist explores the hidden side of everything, 2. Auflage*. New York: Harper Collins.
- Levitt, S. D., & Syverson, C. (2005). *Market Distortions when agents are better informed - The value of information in real estate transactions, Working Paper No. 11053*. Cambridge, Massachusetts: National Bureau of Economic Research.
- Löwe, T. (1999). *Wirtschaften als Erfahrung: Bausteine einer philosophischen Theorie gelingender Ökonomie*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Luhmann, N. (2000). *Vertrauen, 4. Auflage*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Manhart, K. (2007, September). *Wissenschaftstheorie - Grundlegende Beiträge*. Retrieved März 02, 2015, from Theorie, Modell, Formalisierung; Überarbeitete Fassung der Dissertation von K. Manhart: KI-Modelle in den Sozialwissenschaften,

- Oldenbourg-Verlag, München, 1995: http://www.klausmanhart.de/mediapool/28/284587/data/01-theorie-modell_2_.pdf
- Mathissen, M. (2009). *Die Principal-Agen-Theorie - Positive und normative Aspekte für die Praxis*. Hamburg: Igel.
- Maurer, A., & Schmid, M. (2002). Die ökonomische Herausforderung der Soziologie? In A. Maurer, & M. Schmid, *Neuer Institutionalismus - Zur soziologischen Erklärung von Organisation, Moral und Vertrauen* (pp. 9 - 38). Frankfurt am Main: Campus.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken*, 12., überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Meffert, H., & Bruhn, M. (1981, April). Beschwerdeverhalten und Zufriedenheit von Konsumenten. *Die Betriebswirtschaft*, pp. 597 – 613.
- Meinhövel, H. (2005). Grundlagen der Prinzipal-Agent-Theorie. In A. Horsch, H. Meinhövel, & S. Paul, *Institutionenökonomie und Betriebswirtschaftslehre* (pp. 65 - 80). München: Vahlen.
- Meuser, M., & Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht : ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In D. Garz, & K. Kraimer, *Qualitativ-empirische Sozialforschung : Konzepte, Methoden, Analysen* (pp. 441-471). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Miligrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economics, organization and management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International.
- Mill, J. S. (1873). *System der deductiven und inductiven Logik : eine Darlegung der Grundsätze der Beweislehre und der Methoden wissenschaftlicher Forschung*. Leipzig: Fues.
- Möller, P. (2010). *Philolex*. Retrieved April 12, 2010, from <http://www.philolex.de/popper.htm>
- Moschner, B., & Anschütz, A. (2010). Kombination und Integration von qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden in einem interdisziplinären Forschungsprojekt. In I. Diethelm, C. Dörge, C. Hildebrandt, & C. Schulte, *Didaktik der Informatik - Möglichkeiten empirischer Forschungsmethoden und Perspektiven der Fachdidaktik : 6. Workshop der GI-Fachgruppe "Didaktik der Informatik", 16. - 17. September 2010 in Oldenburg* (pp. 10 - 20). Bonn: Köllen Druck + Verlag.
- Müller, W. (2007, November 15). Anmerkungen zur Rolle und Aufgabe der atypischen Genossenschaftsbanken im Verbund. *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, Vol. 22, pp. 37 - 40.

- Neunzig, A. R. (2002). *Mehraufgaben-Prinzipal-Agenten-Analyse - Effiziente Arbeitsverträge für abwechslungsbegehrte Arbeitnehmer, Diskussionspapier 04/2002*. Saarbrücken: Lehrstuhl für Nationalökonomie, insb. Wirtschaftspolitik, Managerial Economics und Center for the Study of Law and Economics an der Universität des Saarlandes.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press.
- Nufer, G., & Prell, K. (2011, April). Operationalisierung und Messung von Kundenzufriedenheit. *Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing und Management*.
- Obermeier, O. P. (1989). Poppers „negative Lösung“ des Induktionsproblems und die hieraus resultierenden Folgelasten. *Studien zur österreichischen Philosophie, Band 14, hrsg. v. R. Haller*, pp. 65 - 82.
- Österreichische Nationalbank. (2010, September 23). *overbranched*. Retrieved 10 10, 2013, from direktzu: <http://direktzu.at/oenb/messages/27013>
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, 129 - 141.
- Parsons, T. (1964). *Essays in Sociological Theory, revised edition*. New York: Free Press.
- Paul, S., & Theurl, T. (2013). Das genossenschaftliche Zentralbankwesen auf dem Weg in die Zweistufigkeit (1945 - 2010). In I. f. Forschung, *Die Geschichte der DZ Bank - Das genossenschaftliche Zentralbankwesen vom 19. Jahrhundert bis heute* (pp. 295 - 495). Frankfurt am Main: C. H . Beck.
- Perridon, L., Steiner, M., & Rathgeber, A. (2012). *Finanzwirtschaft der Unternehmung, 16. Auflage*. München: Vahlen.
- Persson, T. (1997). *Nobel Lectures Economic Sciences 1991-1995*. Singapur: World Scientific.
- Popper, K. R. (1994). *Logik der Forschung*. Tübingen: Mohr.
- Popper, K. R. (2015). *Auf der Suche nach einer besseren Welt - Vorträge und Aufsätze aus dreißig Jahren, 18. Auflage*. München und Berlin: Piper.
- Postbank. (2013). *Meilensteine der Postbank*. Retrieved November 06, 2013, from https://www.postbank.de/postbank/wu_geschichte_postbank_zeitstrahl_meilensteine_noflash.html

- Pratt, J. W., & Zeckhauser, R. J. (1985). Principals and agents: An overview. In J. W. Pratt, & R. J. Zeckhauser, *Principal and agents: The structure of business* (pp. 1 - 35). Boston: Harvard Business School Press.
- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2014). *Oualitative Sozialforschung - Ein Arbeitsbuch, 4., erweiterte Auflage*. München: Oldenbourg.
- Raiffeisenbank Heinsberg. (2015a). *Chronik der Raiffeisenbank eG, Heinsberg*. Retrieved Mai 24, 2015, from RBHS: <https://www.rbhs.de/ihre-bank/ueber-uns/chronik-ihrer-bank.html>
- Raiffeisenbank Heinsberg. (2015b). *Zahlen & Fakten*. Retrieved Mai 24, 2015, from RBHS: <https://www.rbhs.de/ihre-bank/ueber-uns/zahlen-fakten.html>
- Reuters. (2015, Mai 5). *Reuters.com*. Retrieved Mai 24, 2015, from DZ Bank startet schwungvoll ins Jahr - WGZ-Fusion rückt näher: <http://de.reuters.com/article/companiesNews/idDEKBN0NQ0VM20150505>
- Richter, R., & Furubotn, E. G. (2010). *Neue Institutionenökonomik, 4. Auflage*. Stuttgart: Mohr Siebeck.
- Ringle, C. M. (2003). *Die genossenschaftlichen Bankenverbünde in Deutschland und in den Niederlanden: Perspektiven für eine europaweite Kooperation, Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen, Vol. 29*. Hamburg: Mauke.
- Ringle, G. (2006). Erfolg aus genossenschaftsspezifischer Sicht. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 56, 3, pp. 207 - 220.
- Rinker, A. (1997). *Anreizsysteme in Kreditinstituten - Gestaltungsprinzipien und Steuerungsimpulse aus Controllingsicht; Schriftenreihe des Zentrums für Ertragsorientiertes Bankmanagement, Münster Band 15*. Frankfurt am Main: Knapp.
- Ripperger, T. (2003). *Ökonomik des Vertrauens - Analyse eines Organisationsprinzips, 2. Auflage, Nachdruck*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Rogall, H. (2006). *Volkswirtschaftslehre für Sozialwissenschaftler*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- RP-online. (2015, Juli 18). *Bankenfusion in Heinsberg*. Retrieved Juli 19, 2015, from <http://www.rp-online.de/nrw/staedte/kreis-heinsberg/bankenfusion-in-heinsberg-aid-1.5246312>
- Runia, P., Wahl, F., Geyer, O., & Thewißen, C. (2011). *Marketing - Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, 3. Auflage*. München: Oldenbourg.

- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2010). *Volkswirtschaftslehre, 4. Auflage*. München: mi-Wirtschaftsbuch.
- Scharnbacher, K., & Kiefer, G. (2003). *Kundenzufriedenheit - Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung, 3. Auflage*. München: Oldenbourg.
- Schleufe, M. (2010, 11 11). *Mogelei in der Bewerbungsmappe*. Retrieved 05 03, 2013, from Zeit Online: <http://www.zeit.de/karriere/bewerbung/2010-10/schummeln-bewerbungen>
- Schlüter, H.-J. (2007, April). Dem Tarifvertrag sei Dank. *Personalwirtschaft.de*, pp. 30 - 33.
- Schmölders, G. (1988a). Historische Schule - Identifikation. In W. Albers, K. Born, & andere, *Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW), Band 4* (pp. 69 - 73). Tübingen: UTB.
- Schmölders, G. (1988b). Wirtschaftswissenschaft III - Theoriebildung in der Volkswirtschaftslehre, Geschichte. In W. Albers, K. Born, & andere, *Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW), Band 9* (pp. 425 - 446). Tübingen: UTB.
- Schotter, A. R. (2008). *The Economic Theory of Social Institutions*. New York: Cambridge University Press.
- Schüle, J. A. (1987). *Theorie der Institution - Eine dogmengeschichtliche und konzeptionelle Analyse*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schumpeter, J. G. (1926). Gustav von Schmoller und die Probleme von heute. *Schmollers Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft im Deutschen Reich, Vol. 50*, pp. 337 - 388.
- Scott-Morgan, P. (2008). *Die heimlichen Spielregeln - Die Macht der ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen*. Frankfurt am Main: Campus.
- Siemoneit, O. (2010). *Eine Wissenschaftstheorie der Betriebswirtschaftslehre - Wissensformen, Erkenntnismethoden und Forschungskonzeptionen einer verwissenschaftlichten Techniklehre*. Stuttgart: Institut für Philosophie der Universität Stuttgart.
- SoFFin. (2015, September 30). *Historischer Überblick über die Maßnahmen des SoFFin*. Retrieved Oktober 20, 2015, from www.fmsa.de/export/sites/standard/downloads/20150706_Historischer_Ueberblick.pdf

- Spelthahn, S. (1994). *Privatisierung natürlicher Monopole - Theorie und internationale Praxis am Beispiel Wasser und Abwasser, Neue betriebswirtschaftliche Forschung* 122. Wiesbaden: Gabler.
- Statista. (2012a). *Das Statistik-Portal*. Retrieved Mai 24, 2015, from BMELV. (n.d.). Ist Ihnen die Höhe Ihres derzeitigen persönlichen Dispo-Zinses bekannt?: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/236608/umfrage/bekanntheit-der-hoehe-des-persoentlichen-dispo-zinses>
- Statista. (2012b). *Das Statistik-Portal*. Retrieved Mai 24, 2015, from BMELV. (n.d.). Wie empfinden Sie die durchschnittliche Höhe der Dispo-Zinsen?: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/236603/umfrage/umfrage-zur-hoehe-der-dispo-zinsen-in-deutschland>
- Statista. (2012c). *Das Statistik-Portal*. Retrieved Mai 24, 2015, from BMELV. (n.d.). Wäre für Sie persönlich ein deutlich günstigerer Dispo-Zins bei einer anderen Bank ein Grund, Ihre Bank zu wechseln?: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/236614/umfrage/umfrage-zu-moeglichem-bankwechsel-wegen-guenstigerem-dispo-zins>
- Statista. (2014). *Das Statistik-Portal*. Retrieved Mai 24, 2015, from ING-DiBa. (n.d.). Welche Bankgebühren ärgern Sie am meisten?: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/323346/umfrage/umfrage-zu-bankgebuehren-die-die-deutschen-am-meisten-aergern>
- Statista. (2015a). *Das Statistik-Portal*. Retrieved September 25, 2015, from Deutsche Bundesbank. (n.d.). Zinssatz für Überziehungskredite in Deutschland in den Jahren 2003 bis 2014: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/244652/umfrage/zinssatz-fuer-ueberziehungskredite-in-deutschland>
- Statista. (2015b). *Das Statistik-Portal*. Retrieved September 25, 2015, from Statistisches Bundesamt, & EZB. (n.d.). Entwicklung der Inflationsrate Deutschlands und der gemittelten Leitzinsen der EZB von 1999 bis 2014: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/5534/umfrage/entwicklung-der-inflationsrate-und-der-leitzinsen-seit-1999>
- Statista. (2015c). *Das Statistik-Portal*. Retrieved September 25, 2015, from Deutsche Bundesbank. (n.d.). Kredite der Banken in Deutschland an Unternehmen und Privatpersonen von 2001 bis zum 2. Quartal 2015:

- <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/72495/umfrage/kredite-der-banken-in-deutschland-an-unternehmen-und-privatpersonen>
- Statista. (2015d). *Das Statistik-Portal*. Retrieved September 25, 2015, from Deutsche Bundesbank. (n.d.). Kredite der Banken in Deutschland an inländische Unternehmen und wirtschaftlich Selbständige von 1991 bis zum 1. Halbjahr 2015: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/6798/umfrage/kredite-an-unternehmen-und-selbstaendige>
- Steffen, N., Schlecht, S., & Spiller, A. (2010, März). Preisbildung im genossenschaftlichen System am Beispiel der Milchwirtschaft. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 60, pp. 206 – 220.
- Stegmüller, W. (1970). *Probleme und Resultate der Wissenschaftstheorie und Analytischen Philosophie, Band II: Theorie und Erfahrung*. Berlin: Springer.
- Stern.de. (2013, Juli 18). *Bürgerrecht auf Bankkonto*. Retrieved November 25, 2013, from <http://www.stern.de/wirtschaft/geld/forderung-aus-bruessel-buergerrecht-auf-bankkonto-1707462.html>
- Stiftung Warentest. (2012, November). Das Schweigen der Banker. *Finanztest*, pp. 12-15; Zusatzinformationen 1-22.
- Stiftung Warentest. (2013, September). Abzocke mit Dispozinsen. *Finanztest*, pp. 12 - 17.
- Stiftung Warentest. (2014, Oktober). Gute Zinsen, schlechte Zinsen. *Finanztest*, pp. 14-18.
- Stiftung Warentest. (2015, September). Versteckspiel mit dem Dispozins. *Finanztest*, pp. 14-18.
- Stoklossa, H. (2010). *Die Zinsstrukturtheorie - Eine Analyse der Faktoren, Arbitrage und Volatilität für das Euro-Währungsgebiet*. Wiesbaden: Gabler.
- Sydow, J. (1993). *Strategische Netzwerke - Evolution und Organisation*. Wiesbaden: Gabler.
- Teuschner, H. (2006). *Betriebswirtschaft: Einführung in Problemstellungen und Lösungskonzepte der Betriebswirtschaftslehre*. Zürich: Compendio Bildungsmedien.
- Theurl, T., & Tschöpel, M. (2014). Was Mitglieder wollen. *Bankinformation, Heft 01*, 66 - 71.
- Thommen, J.-P. (2013a). *Deduktion*. Retrieved November 2013, 2013, from Gabler Wirtschaftslexikon: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1838/deduktion-v7.html>

- Thommen, J.-P. (2013b). *Induktion*. Retrieved November 2013, 25, from Gabler Wirtschaftslexikon: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1842/induktion-v7.html>
- Töpfer, A. (2012). *Erfolgreich Forschen - Ein Leitfaden für Bachelor-, Master-Studierende und Doktoranden*, 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- van Suntum, U. (2001). *Die unsichtbare Hand - Ökonomisches Denken gestern und heute*, 2. Auflage. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Vanberg, V. (1983). Der individualistische Ansatz zu einer Theorie der Entstehung und Entwicklung von Institutionen. *Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie*, Vol. II, pp. 50 - 69.
- Verbraucherzentrale Bundesverband. (2013, August 22). *Verbraucher ärgern sich über Bankkonditionen, Wechsel aber zu aufwändig*. Retrieved November 06, 2013, from <http://www.vzbv.de/12144.htm>
- Vigen, T. (2015). *Spurious correlations*. New York: Hachette Book Group.
- Voigt, S. (2002). *Institutionenökonomik*. München: W. Fink.
- Volksbank Kempen-Grefrath. (2015). *Zahlen & Fakten*. Retrieved Mai 24, 2015, from VB-Kempen: <https://www.vb-kempen.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/zahlen-fakten.html>
- Volksbank Krefeld. (2015a). *Kurzbericht 2014*. Retrieved Mai 24, 2015, from VBKrefeld: https://www.vbkrefeld.de/content/dam/g8362-0/Download/wir_fuer_sie/Kurzbericht2014.pdf
- Volksbank Krefeld. (2015b). *Zahlen & Fakten*. Retrieved Mai 24, 2015, from VBKrefeld: <https://www.vbkrefeld.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/zahlen-fakten.html>
- Volksbank Mönchengladbach. (2015). *Zahlen & Fakten*. Retrieved Mai 24, 2015, from Voba-MG: <https://www.voba-mg.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/zahlen-fakten.html>
- Volksbanken Raiffeisenbanken. (2015, Mai 24). *Genossenschaftliche Beratung*. Retrieved Mai 24, 2015, from <https://www.vr.de/privatkunden/was-wir-anders-machen/genossenschaftliche-beratung.html>
- Wagner, F. (2011). *Gabler Versicherungslexikon*. Wiesbaden: Gabler.
- Weber, A. (2006, Juli 07). *Geburt einer Weltreligion - Und der Markt ist Gott geworden*. Retrieved 06 Dezember, 2013, from Spiegel Online: <http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/geburt-einer-weltreligion-und-der-markt-ist-gott-geworden-a-425528.html>
- Weber, M. (1980). *Wirtschaft und Gesellschaft - Grundriß der verstehenden Soziologie*, Nachdruck der 5. Auflage. Tübingen: Mohr Siebeck.

- Weis, H. C., & Steinmetz, P. (2008). *Marktforschung, 7. Auflage*. Ludwigshafen: Kiehl.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies - Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1981, November). The Economics of Organization - The Transaction Cost Approach, Vol. 87, No. 3. *The American Journal of Sociology*, pp. 548-577.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism - Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (2000). The New Institutional Economics - Taking stock, looking ahead, Vol. 38. *Journal of Economic Literature*, 595 - 613.
- Wöhe, G. (1986). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 16. Auflage*. München: Vahlen.
- Woll, A. (1987). *Allgemeine Volkswirtschaftslehre, 9. Auflage*. München: Vahlen.
- Wood, M., Purdon, J., & andere. (2009). *A Test for racial discrimination in recruitment practice in British cities. Department for Work and Pensions Research Report No 607*. Norwich: Department for Work and Pensions.
- Wübker, G. (2006). *Powerpricing für Banken - Wege aus der Ertragskrise*. Frankfurt am Main: Campus.
- Zerche, J., & Schultz, R. (2000). *Genossenschaften als Kooperationen: Einführung in ein wirtschaftswissenschaftliches Sondergebiet; Kölner Genossenschaftswissenschaft, Bd. 25*. Regensburg: Transfer.
- Zieseniß, R. (2013). Anreizorientierte Entlohnung in Bezugsgenossenschaften - Eine theoretische Analyse einer leistungsorientierten Entlohnung zur Maximierung des monetären Mitgliedernutzens. In GEWISOLA, *Herausforderungen des globalen Wandels für Agrarentwicklung und Welternährung, Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e. V. (GEWISOLA), Band 48* (pp. 17 - 30). Münster: Landwirtschaftsverlag.

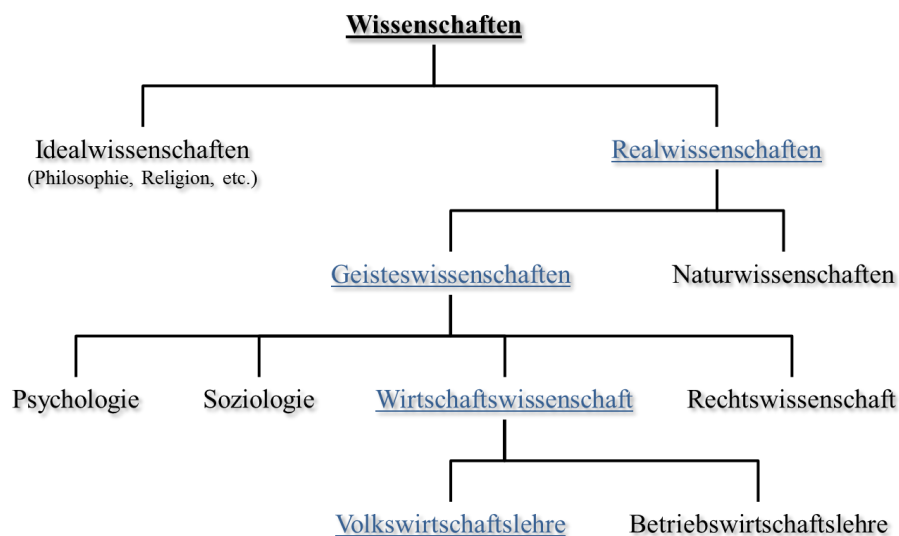
Anhang I: Das Wissenschaftsverständnis der Ökonomik

Die nachfolgende Abbildung zeigt eine Möglichkeit auf, die Ökonomik bzw. die Wirtschaftswissenschaft in das System der Wissenschaften einzuordnen. Diese Einteilung ist nicht allgemeingültig. So sei darauf hingewiesen, dass die Zusammenfassung von Volkswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre zur Wirtschaftswissenschaft im deutschsprachigen Raum und in den Niederlanden üblich ist, während im angelsächsischen Raum die Wirtschaftswissenschaft (= ,*economics* ') mit Volkswirtschaftslehre gleichgesetzt wird. Die Betriebswirtschaftslehre wird im angelsächsischen Raum als ,*business administration* ' oder auch als ,*business studies* ' bezeichnet.⁴⁵⁸

Zwar wird den Ökonomen vorgeworfen, dass die Marktgläubigkeit zum Teil religiöse Züge annimmt,⁴⁵⁹ das Selbstverständnis der Ökonomik ist es aber, reale Sachverhalte zu beschreiben und zu erläutern. Dieses Selbstverständnis wird im folgenden Zitat von S. D. Levitt sehr prägnant charakterisiert.

„*Morality, it could be argued, represents the way that people would like the world to work, whereas economics represents how it actually does work.* ”⁴⁶⁰

Abbildung 48: Die Wirtschaftswissenschaft im System der Wissenschaften



Darstellung in Anlehnung an: Bode, O. H., Lehmann, C. & Redeker, U. (2011), S. 23.

Allerdings ist die Ökonomik als Geisteswissenschaft keine exakte Wissenschaft. Dies unterscheidet sie sehr stark von den Naturwissenschaften. In der Physik können Werte von Geschwindigkeiten oder von Temperaturen sehr genau bestimmt werden, auch ist es

⁴⁵⁸ Vgl.: Bode, O. H., Lehmann, C. & Redeker, U. (2011), S. 23.

⁴⁵⁹ Siehe hierzu beispielhaft: Weber, A. (2006).

⁴⁶⁰ Levitt, S. D. & Dubner, S. J. (2005), S. 13.

möglich, die Flugbahn eines Kometen im Vorhinein zu berechnen. In der Ökonomik sind solch genaue Berechnungen nicht möglich. Beim Bruttoinlandsprodukt gibt es Erhebungs- und Bewertungsprobleme, es wird mit verschiedenen Definitionen von Arbeitslosigkeit gearbeitet, so dass bspw. die Bundesagentur für Arbeit und Eurostat voneinander abweichende Arbeitslosenquoten ausweisen.⁴⁶¹

Eine sehr bedeutende Abweichung zu den Naturwissenschaften ist die Tatsache, dass sich Wirtschaftssubjekte strategisch verhalten. Während bspw. das Wetter nicht von der Wettervorhersage des Vortags beeinflusst wird, beziehen Wirtschaftssubjekte Prognosen zur wirtschaftlichen Entwicklung in ihre Kalkulationen mit ein, was wiederum Auswirkungen darauf hat, ob die Prognose eintritt oder nicht. Das folgende Zitat, das auf J. M. Keynes zurückgeht, veranschaulicht diesen Sachverhalt:

*„Professor Planck, of Berlin, the famous originator of the Quantum Theory, once remarked to me that in early life he had thought of studying economics, but had found it too difficult! Professor Planck could easily master the whole corpus of mathematical economics in a few days. He did not mean that! But the amalgam of logic and intuition and the wide knowledge of facts, most of which are not precise, which is required for economic interpretation in its highest form is, quite truly, overwhelmingly difficult for those whose gift mainly consists in the power to imagine and pursue to their furthest points the implications and prior conditions of comparatively simple facts which are known with a high degree of precision.“*⁴⁶²

Mit den anderen Geisteswissenschaften gibt es sehr starke Überschneidungen, so dass keine eindeutigen Abgrenzungen möglich sind. Bspw. gilt es auf dem Arbeitsmarkt auch soziologische Aspekte zu beachten, im Marketing wird sich bei der Konzeption von Kommunikationskampagnen auch Erkenntnissen aus der Psychologie bedient und bei der Bilanzierung sind rechtliche Vorgaben zu beachten. Daher kann der Wirtschaftswissenschaft ein multidisziplinärer Charakter zugeschrieben werden.

Im Fokus der Ökonomik stehen Entscheidungen, die unter Knappheit erfolgen, was bedeutet, dass eine Diskrepanz zwischen Bedarf und Aufkommen besteht. Knappheit darf nicht mit Seltenheit verwechselt werden. Die Seltenheit bezieht sich lediglich auf die Aufkommenseite und klammert den Bedarf völlig aus.⁴⁶³

⁴⁶¹ Vgl.: Bode, O. H., Lehmann, C. & Redeker, U. (2011), S. 181ff. und 197 ff.

⁴⁶² Keynes, J. M. & Keynes, G. (1951), S. 158.

⁴⁶³ Vgl.: Bode, O. H., Lehmann, C. & Redeker, U. (2011), S. 29.

Bei den Entscheidungen unter Knappheit wird angenommen, dass die Akteure rational handeln und danach streben, ihren Nutzen zu maximieren oder zumindest ein akzeptables Nutzenniveau zu erreichen. Die Grundlage für die Entscheidungen der Individuen liefern ihre Kosten-Nutzen-Analysen. Die Präferenzen der Akteure werden als konstant angesehen, während die Restriktionen, die den Ereignisraum möglicher Handlungen bestimmen, verändert werden können.⁴⁶⁴

Der Nutzen ist der individuelle Grad der Bedürfnisbefriedigung durch ein Gut. Die Individualität bei der Nutzeneinschätzung führt dazu, dass die Wirtschaftssubjekte jeweils eigene Präferenzen und Präferenzordnungen herausbilden. Ein interpersoneller Nutzenvergleich und die Aggregation der individuellen Nutzenfunktionen zu einer gesamtwirtschaftlichen Nutzenfunktion sind nicht möglich.⁴⁶⁵

Für Nutzen gibt es keine Maßeinheit. Die subjektive Wertlehre, eine Teildisziplin der neoklassischen Preistheorie, geht aber von einer ordinalen Messbarkeit des Nutzens aus. Das bedeutet, dass ein Individuum, das die Wahl zwischen zwei Alternativen hat, zwar nicht die exakte Nutzenhöhe der Alternativen benennen kann, es kann aber bestimmen, ob auf der Basis der eigenen Präferenzstrukturen eine Alternative einen höheren Nettonutzen⁴⁶⁶ ausweist als die andere.⁴⁶⁷

Die Methodik der Ökonomik ist der sog. ‚*methodologische Individualismus*‘. Er besagt, dass lediglich Individuen handeln, Kollektive handeln demgegenüber nicht. Ergebnisse auf kollektiver Ebene resultieren demnach immer aus Interaktionen von Individuen.⁴⁶⁸ Das folgende Zitat beschreibt den methodologischen Individualismus prägnant:

*“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, ...”*⁴⁶⁹

Die Neoklassik stellt auch heute eine wichtige Basis der Volkswirtschaftslehre dar. Die Begründer der Neoklassik W. S. Jevons, C. Menger und L. Walras hatten eine ausgeprägte

⁴⁶⁴ Vgl.: Voigt, S. (2002), S. 26 f.

⁴⁶⁵ Vgl.: Feess, E. (2000) S. 183 ff. und 769; Kampmann, R., Siebe, T. & Walter, J. (1999), S. 25 und Bode, O. H., Lehmann, C. & Redeker U. (2011), S. 82f.

⁴⁶⁶ Der Nettonutzen ergibt sich aus der Verrechnung von Nutzen und Kosten einer Alternative.

⁴⁶⁷ Feess, E. (2000) S. 183 ff. und 769; Bode, O. H., Lehmann, C. & Redeker U. (2011), S. 82f. und van Suntum, U. (2001), S. 32f.

⁴⁶⁸ Vgl.: Voigt, S. (2002), S. 27.

⁴⁶⁹ Elster, J. (1989), S. 13.

Vorliebe für abstrakt-deduktive Modelle. Dies kam besonders in der neoklassischen Preistheorie zum Tragen.⁴⁷⁰

Die neoklassische Preistheorie legt ihren Forschungsschwerpunkt auf einer komparativ statischen Analyse des Preismechanismus in verschiedenen Marktformen. Mit diesen Ansätzen ging die Überzeugung einher, dass eine an den Naturwissenschaften ausgerichtete Entwicklung der Wirtschaftstheorie notwendig sei, die die ‚Wissenschaftlichkeit‘ der ökonomischen Theorie zu steigern in der Lage sei. Eine der Folgen dieses Denkens war die ‚marginale Revolution‘, die mit der Grenznutzenschule vollzogen wurde. Nicht zuletzt durch diese Herangehensweise erhielt die Wirtschaftstheorie ein mathematischeres Gesicht, in dem Gleichgewichtsmodelle mit Hilfe von Gleichungssystemen hergeleitet wurden.⁴⁷¹

1. Präferenz für die Deduktion

Die Präferenz für die Deduktion⁴⁷² gegenüber der Induktion⁴⁷³ liegt in der sog. Induktionsproblematik⁴⁷⁴ begründet. Popper beschrieb das sog. Induktionsproblem mit seinem Schwanenbeispiel:

*„Nun ist es aber alles andere als selbstverständlich, dass wir logisch berechtigt sein sollen, von besonderen Sätzen, und seien es noch so viele, auf allgemeine Sätze zu schließen. Ein solcher Schluss kann sich ja immer als falsch erweisen: Bekanntlich berechtigen uns noch so viele Beobachtungen von weißen Schwänen nicht zu dem Satz, dass alle Schwäne weiß sind. Die Frage, ob und wann induktive Schlüsse berechtigt sind, bezeichnet man als Induktionsproblem.“*⁴⁷⁵

Popper kam zu dem Schluss, dass es letztlich keine brauchbare oder zuverlässige induktive Methode zur Auffindung von empirischen Gesetzmäßigkeiten gibt. Die Überprüfung von

⁴⁷⁰ Vgl.: Kromphardt, J. (1988), 928.

⁴⁷¹ Vgl.: Bode, O. F. (1999), S. 61.

⁴⁷² Deduktion = „logisches Verfahren der Ableitung von weniger allgemeinen aus allgemeineren Aussagen (Axiom, Theorem). Aus Prämissen oder als allgemeingültig erkannten Tatbeständen werden Schlüsse (Konklusionen) deduziert. Innerhalb der Realwissenschaften kommt die deduktive Methode in dem Sinn zur Anwendung, dass aus allgemeinen Sätzen bes. Sätze abgeleitet und empirisch überprüft werden.“ Thommen, J.-P. (2013a).

⁴⁷³ Induktion = „logisches Verfahren, bei dessen Anwendung vom Besonderen (einzelne Beobachtungen) zum Allgemeinen (Theorie) vorangeschritten wird. Induktion wird häufig als realwissenschaftliche Vorgehensweise schlechthin dargestellt. Ob derartige gehaltserweiternde Schlüsse (Informationsgehalt) überhaupt möglich sind, wird als Induktionsproblem bezeichnet; in seiner ursprünglichen Form gilt es als negativ gelöst.“ Thommen, J.-P. (2013b)

⁴⁷⁴ Karl Popper hat das Induktionsproblem negativ gelöst und lehnte die Induktion als Methode zur Gewinnung wissenschaftlicher Erkenntnisse ab. Hierzu ausführlich: Obermeier, O. P. (1989).

⁴⁷⁵ Popper, K. R. (1994), S. 3.

wissenschaftlichen Theorien geschieht ausschließlich mit den Mitteln der gewöhnlichen, deduktiven Logik.⁴⁷⁶

Die mathematische Fundierung und die Bevorzugung der Deduktion bedingen einander. In der Neoklassik werden mit Hilfe von theoretischen Modellen, die unendlich oft durchgespielt werden können, nomologische Hypothesen formuliert. Mit diesen nomologischen Hypothesen werden empirische Sachverhalte erklärt.

Erklärende wissenschaftliche Aussagen werden in der Regel mit Hilfe des sog. Hempel-Oppenheim-Schemas abgeleitet. C. G. Hempel und P. Oppenheim stellten 1948 in ihrem Artikel „*Studies in the Logic of Explanation*“ eine allgemeingültige Struktur für wissenschaftliche Aussagen vor.⁴⁷⁷ Dabei handelt es sich um ein deduktiv-nomologisches Modell, bei dem das Explanandum⁴⁷⁸ logisch aus dem Explanans⁴⁷⁹ abgeleitet wird bzw. deduziert wird.⁴⁸⁰

Das Explanans setzt sich aus mindestens zwei Elementen zusammen. Ein Teil des Explanans besteht aus mindestens einer nomologischen Hypothese. Eine nomologische Hypothese ist eine universelle, allgemeingültige Aussage. Nomologische Hypothesen besitzen folgende Form:

Immer und überall gilt: Wenn ‚a‘, dann folgt daraus ‚b‘.

Der universelle Charakter einer nomologischen Hypothese bewirkt, dass sie niemals verifiziert, sondern lediglich bestätigt werden kann. Popper bezeichnet diesen Umstand als 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*“⁴⁸¹ bezeichnet.⁴⁸² Bewährte nomologische Hypothesen sind in der Vergangenheit schon häufig bestätigt – aber niemals falsifiziert – worden.

Mindestens ein singulärer Satz, der beschreibt, ob die Wenn-Komponente der Hypothese gegeben ist, bildet den zweiten Teil des Explanans. Die singulären Sätze eines Explanans werden auch als Nebenbedingungen oder Antezedenzbedingungen bezeichnet.

⁴⁷⁶ Lauth, B. & Sareiter, J. (2002), S. 103.

⁴⁷⁷ Vgl.: Ebenda, S. 69.

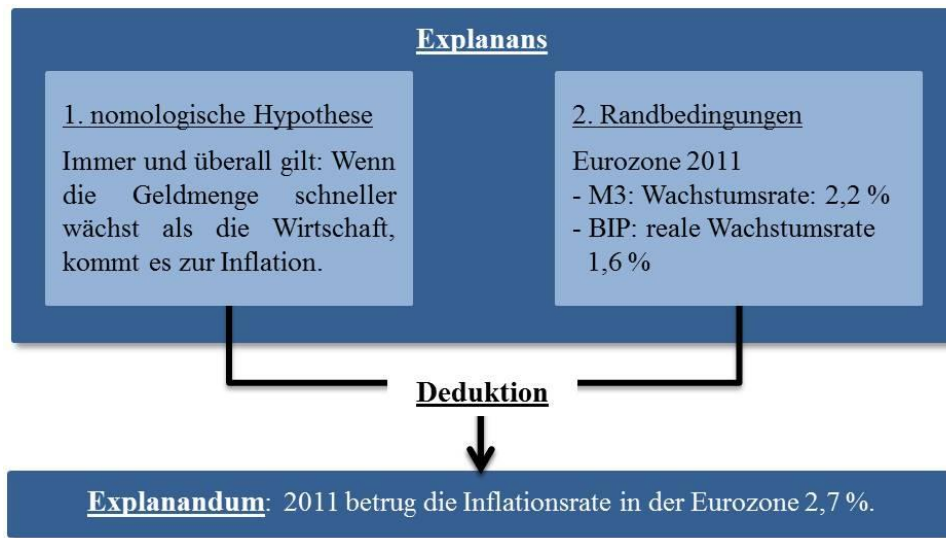
⁴⁷⁸ Das Explanandum ist die abhängige Variable bzw. das zu Erklärende.

⁴⁷⁹ Das Explanans ist die unabhängige Variable bzw. das Erklärende.

⁴⁸⁰ Vgl.: Hempel, C. G. & Oppenheim, P. (1948), S. 137. Anmerkung: für Prognosen heißen die beiden Teile Projektans und Projektandum.

⁴⁸¹ Die erkenntnistheoretische Position des Fallibilismus geht davon aus, dass es keine absolute Gewissheit geben könne, da sich Irrtümer nie ausschließen ließen.

⁴⁸² Vgl.: zur Asymmetrie von Verifikation und Falsifikation siehe: Lauth, B.; Sareiter, J. (2002), S. 97 ff.

Abbildung 49: Das Hempel-Oppenheim-Schema

Darstellung in Anlehnung an: Hempel C. G.; Oppenheim, P. (1948), S. 137 ff.
Quellen der Daten: Deutsche Bundesbank (2013), S. 6* und Europäische Zentralbank (2012), S. S5.

Das Explanandum ist ebenfalls ein singulärer Satz. Es beschreibt ein Ereignis, das es zu erläutern gilt. In der Grafik gilt es, die Inflation im Jahre 2011 für die Eurozone zu erklären. Dieses Ereignis wird mit Hilfe einer nomologischen Hypothese und zwei Randbedingungen deduziert.

Allerdings hat auch die Induktion ihren Platz in der Neoklassik. *J. N. Keynes*⁴⁸³ zeigte auf, dass eine Induktion nicht im Sinne eines Beweises, sondern im Sinne allgemeiner Sätze, die aus Beobachtungen abgeleitet werden, ihren Nutzen in der Wissenschaft hat. Den Induktionsschluss als Beweis anzusehen, lehnt er ab. Eine solche Induktion kann aber als Ergänzung zur Deduktion gesehen werden. Diese Kombination aus Deduktion und Induktion führt zu einer konkret-deduktiven Methode, wie sie *J. S. Mill* entwickelte.⁴⁸⁴

2. Die Werturteilsfreiheit nach Max Weber

Anders als die Naturwissenschaften ist die Ökonomik keine exakte Wissenschaft. Bei der Frage, welche Rolle Werturteile innerhalb der Ökonomik einnehmen sollen, gibt es im Prinzip zwei gegensätzliche Pole. Auf der einen Seite stehen die positiven Ökonomen, die ihre Position mit Argumenten von *C. Popper* und *M. Weber* stützen. Dieses Lager lehnt Werturteile als unwissenschaftlich ab. Auf der anderen Seite befinden sich die normativen

⁴⁸³ = John Neville Keynes. Er war ein britischer Ökonom und Vater von John Maynard Keynes.

⁴⁸⁴ Vgl.: Kromphardt, J. (1988), S. 930. Hierzu ausführlich Mill J. S. (1873),; Keynes, J. N. (1891).

Ökonomen, die den wissenschaftlichen Auftrag darin sehen, die Welt zu verbessern, indem sie dem von Wissenschaftlern als ideal erachteten Zustand näher gebracht wird.⁴⁸⁵

Die Mehrzahl der Ökonomen tendiert zur Position des Lagers um *Popper* und *Weber*.⁴⁸⁶

Somit kann die Werturteilsfreiheit nach *M. Weber* als weiteres Merkmal der Ökonomik und speziell der Neoklassik als Wissenschaft angeführt werden.

Dies war allerdings nicht immer so. Zur Zeit des deutschen Kaiserreichs und der österreichisch-ungarischen Doppelmonarchie war im deutschsprachigen Raum zunächst die normative Ökonomik dominant. *G. Schmoller*, der führende Kopf der sog. ‚*Kathedersozialisten*‘⁴⁸⁷, war zu dieser Zeit der einflussreichste deutsche Ökonom. 1909 entbrannte auf der Tagung des Vereins für Socialpolitik in Wien der ‚*Werturteilsstreit*‘, der auch ‚*zweiter Methodenstreit*‘ genannt wird. Größter Kritiker der normativen Ökonomik war *M. Weber*, der für eine strikte Ablehnung von Werturteilen focht.⁴⁸⁸

Im Werturteilsstreit setzten sich die positiven Ökonomen durch, was dazu führte, dass der deutsche Sonderweg in der Ökonomik beendet wurde. Die Nationalökonomik im deutschsprachigen Raum richtet sich danach an der Neoklassik aus, die im angelsächsischen Raum seinerzeit dominant war.

Das Werturteilspostulat bzw. die Verbannung normativer Aussagen aus den Wissenschaften beruhen auf der Tatsache, dass Werturteile einen Sollcharakter aufweisen und daher keinen Wahrheitsgehalt haben. Werturteile sind nicht allgemeingültig akzeptiert, sie sind daher subjektiv oder bestenfalls intersubjektiv bei Individuen mit den gleichen Wertvorstellungen.⁴⁸⁹

Beim Werturteilspostulat bezog sich *Weber* auf sog. primäre (echte) Werturteile. Primäre Werturteile basieren auf Normen, denen jedoch Allgemeingültigkeit zugeschrieben wird. Ihre normative Basis entzieht primären Werturteilen einer allgemeinen Überprüfung.⁴⁹⁰

Die sekundären Werturteile sind von den primären Werturteilen strikt zu trennen. Sekundäre Werturteile zeigen lediglich eine Wertbeziehung auf, die intersubjektiv überprüfbar ist.⁴⁹¹

⁴⁸⁵ Vgl.: Donges, J. B., Freytag, A. (2009), S. 40 f.

⁴⁸⁶ Vgl.: Ebenda.

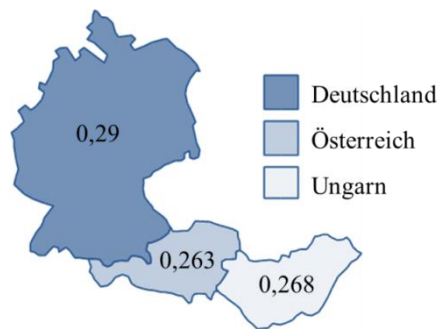
⁴⁸⁷ Der Begriff ‚*Kathedersozialisten*‘ steht für eine Gruppe von Ökonomen der Kaiserzeit, die sich für Sozialpolitik einsetzte, um das schwere Los der Arbeiterklasse zu erleichtern. Anders als die Sozialisten lehnten sie eine Revolution ab und plädierten für eine Umgestaltung des damaligen Systems.

⁴⁸⁸ Vgl. Aldrup, D. (1988), S. 659.

⁴⁸⁹ Vgl.: Chmielewicz, K. (1988), S. 465.

⁴⁹⁰ Vgl. Wöhe, G. (1986), S. 53 f.

⁴⁹¹ Vgl. Ebenda.

Abbildung 50: Gini-Koeffizient des verfügbaren Äquivalenzeinkommens (2011)

Quelle der Daten: Eurostat.

- Ein Beispiel für ein **primäres Werturteil** bezogen auf Abbildung 50 wäre:
Werden die Gini-Koeffizienten⁴⁹² von Deutschland, Österreich und Ungarn verglichen, so ist zu konstatieren, dass im Jahr 2011 die Äquivalenzeinkommen in Deutschland **ungerechter** verteilt sind als in Österreich und Ungarn.
- Ein Beispiel für ein **sekundäres Werturteil** bezogen auf Abbildung 50 wäre:
Werden die Gini-Koeffizienten von Deutschland, Österreich und Ungarn verglichen, so ist zu konstatieren, dass im Jahr 2011 die Äquivalenzeinkommen in Deutschland **ungleicher** verteilt sind als in Österreich und Ungarn.

Die erste vorangegangene Aussage beruht auf Normen bzw. auf eine Wertebasis. Da diese Werte nicht allgemeingültig sind, kann eine intersubjektive Überprüfbarkeit, also eine Kontrolle, ob die Aussage wahr ist, nicht stattfinden. So würden hier bspw. ein Kommunist und ein Kapitalist zu sehr unterschiedlichen Aussagen kommen, ob die Einkommensverteilung nun als gerecht oder ungerecht einzuschätzen wäre.

Die zweite vorangegangene Aussage kann hingegen intersubjektiv überprüft werden. Denn ganz gleich, welche Wertevorstellung ein Subjekt hat, wird es zu dem gleichen Ergebnis kommen, dass eine Verteilung der Äquivalenzeinkommen mit einem höheren Gini-Koeffizienten stärker von der Gleichverteilung der Einkommen abweicht, als eine Einkommensverteilung mit einem niedrigeren Gini-Koeffizienten.

Die Ablehnung von Werturteilen bewirkt, dass in der Wissenschaft nur wahrheitsfähige Aussagen verbleiben. Dies führt zu einer höheren Objektivität und zur intersubjektiven Überprüfbarkeit.⁴⁹³ Werturteile können somit nicht zum Erkenntnisgewinn beitragen. Sie

⁴⁹² Der Gini-Koeffizient geht auf *Corrado Gini* zurück. Er ist ein Maß für die Stärke einer Ungleichverteilung. Ökonomen sind so in der Lage, mit nur einer Kennzahl das Ausmaß einer Ungleichverteilung zu charakterisieren. Vgl.: Bode, O. H., Lehmann, C. & Redeker, U. (2011), S. 164 ff.

⁴⁹³ Vgl.: Chmielewicz, K. (1988), S. 468.

geben dagegen nur Informationen über Ansichten, Stellungnahmen, Meinungen und Haltungen.⁴⁹⁴

Webers zentrale Forderung, die er als ‚Minimalforderung‘ wissenschaftlicher Aussagen versteht, ist die deutliche Trennung von Tatsachenbehauptungen einerseits sowie den normativen Beurteilungen und Interpretationen dieser Tatsachenbehauptungen andererseits.⁴⁹⁵ Diese Minimalforderung ist heutzutage Konsens bei der überwiegenden Mehrheit der Ökonomen.⁴⁹⁶ Sie wurde von H. Giersch wie folgt ausformuliert:

*„Ob Aussagen mit normativem Gehalt zur Wissenschaft gerechnet werden sollen oder nicht, ist selbst eine normative Frage. Ich bejahe sie unter der Bedingung, dass das normative Element erkennbar zum Ausdruck gebracht wird.“*⁴⁹⁷

Auch H. Albert relativierte die totale Verbannung von Werturteilen aus der Wissenschaft. Nach seiner Überzeugung sind Werturteile im wissenschaftlichen Basisbereich und Objektbereich zulässig, wobei sie im Aussagebereich einer Wissenschaft abzulehnen sind.⁴⁹⁸

Unter dem Basisbereich versteht Albert bspw. die Entscheidung eines Wissenschaftlers, welcher wissenschaftliche Untersuchungsgegenstand erforscht wird. Werturteile im Basisbereich sind somit Grundvoraussetzung für die Forschungstätigkeit.⁴⁹⁹ Die Ansicht eines Forschers, dass die Einkommen ungerecht verteilt sind, kann ihn dazu bewegen, die Entstehung der Einkommen zu erforschen.

Auch im Objektbereich einer wissenschaftlichen Forschung sind Normen gestattet. In diesem Fall sind Normen Gegenstand von wissenschaftlichen Untersuchungen. So ist es möglich wissenschaftlich zu analysieren, auf welche Art und Weise Normen wie bspw. Vorurteile bewusst und unbewusst Handeln, Entscheidungen und Zielsysteme von Menschen beeinflussen.^{500, 501}

⁴⁹⁴ Vgl.: Woll, A. (1987), S. 9 f.

⁴⁹⁵ Vgl.: Keuth, H. (1989), S. 23.

⁴⁹⁶ Vgl.: Donges, J. B., Freytag, A. (2009), S. 40.

⁴⁹⁷ Giersch, H. (1961), S. 46.

⁴⁹⁸ Vgl.: Albert, H., Topitsch, E. (1966), S. 182ff.

⁴⁹⁹ Vgl.: Behrens, G. (1993), Spalte 4770.

⁵⁰⁰ Vgl.: Ebenda.

⁵⁰¹ So weist eine Reihe von Studien der Namensforschung darauf hin, dass Diskriminierungen aufgrund von Namen stattfinden. M. Bertrand und S. Mullainathan veröffentlichten 2003 die Ergebnisse eines Feldversuchs mit 5.000 Bewerbungen in Boston und Chicago. Sie fanden heraus, dass Bewerber einen Vorteil haben, wenn ihr Vorname auf eine hellhäutige Person schließen lässt. Lässt der Vorname auf eine dunkelhäutige Person schließen, stehen die Chancen, dass diese Person zu einem Gespräch eingeladen wird, deutlich schlechter. (siehe hierzu: Bertrand, M.; Mullainathan, S. (2003)) Ähnliche Ergebnisse lassen sich auch für europäische Länder nachlesen: Bursell, M. (2007) Schweden /arabisch und afrikanische Namen; Carlsson, M., Rooth, D.

Der Aussagebereich umfasst die Beschreibung von wissenschaftlichen Untersuchungsobjekten und die Ausformulierung der wissenschaftlichen Ergebnisse. Hier werden normative Aussagen als wissenschaftliche Aussagen strikt abgelehnt. In diesem Punkt behält *Albert* die Sichtweise *Webers* bei.⁵⁰²

Als problematisch stellt sich hier heraus, dass die Ökonomik von ihrem Wesen her keine exakte Wissenschaft ist, so dass sich schon aufgrund dieser Tatsache Interpretationsmöglichkeiten auftun. Interpretationen, die über die reine Darstellung von Ergebnissen hinausgehen, müssen als solche gekennzeichnet und deutlich gemacht werden.⁵⁰³

3. Das Popper Kriterium

Als drittes Merkmal der Neoklassik als Wissenschaft sei das Popper Kriterium genannt. Das Popper Kriterium besagt, dass wissenschaftliche Aussagen intersubjektiv überprüfbar und falsifizierbar sein sollten. Popper forderte: „*Ein empirisch-wissenschaftlicher Satz muss an der Erfahrung scheitern können.*“⁵⁰⁴ Aussagen, die mit Poppers Forderung nicht vereinbar und damit nicht wissenschaftlich sind, wären:⁵⁰⁵

- Entweder es regnet oder es regnet nicht. (Die Aussage ist nicht widerlegbar. Sie ist immer wahr, wie immer das Wetter sein mag.) Es ist eine Tautologie.)
- Alle Punkte auf einem euklidischen Kreis befinden sich gleich weit vom Mittelpunkt entfernt. (Auch diese Aussage ist immer wahr. Auch sie ist eine Tautologie.)
- Bei Sportwetten kann Glück im Spiel sein. (Hier ist es der Konjunktiv, der die Aussage nicht falsifizierbar macht.)

Eine weitere Form von Sätzen, die dem Popper Kriterium nicht genügen, sind normative Sätze. Hier korrespondiert das Popper Kriterium mit dem Werturteilspostulat nach *M. Weber*. Da Menschen unterschiedliche Wertebasen haben, kommen unterschiedliche Personen bei der Beurteilung des gleichen Sachverhaltes zu voneinander abweichenden ggf. sogar zu konträren Ergebnissen. Damit entziehen sich normative Aussagen einer intersubjektiven Überprüfbarkeit. Im Gegensatz zu den Positivisten, die behaupten:

(2007) Schweden / arabische Namen; *Drydakis, N., Vlassis, M.* (2010) Griechenland / albanische Namen; *Kaas, L., Manger, C.* (2010) Deutschland / türkische Namen sowie *Wood, Purdon, S. u. a.* (2009) Großbritannien / ausländische Namen.

⁵⁰² Vgl.: Behrens, G. (1993), Spalte 4771.

⁵⁰³ Vgl.: Donges, J. B., Freytag, A. (2009), S. 41.

⁵⁰⁴ Popper, K. R. (1994), S. 15.

⁵⁰⁵ Beispiele entnommen aus: Chalmers, A. F. (2007), S. 54.

„Sätze, die nicht verifizierbar sind, sind sinnlos“⁵⁰⁶,

geht Popper nicht so weit. Er sagt:

„Sätze, die sich nicht falsifizieren lassen, sind unwissenschaftlich, aber deshalb nicht gleich unsinnig.“⁵⁰⁷

Abbildung 51: Gegenüberstellung normative und nicht-normative Aussage



Angelina ist schöner als Cameron.
(normative aber nicht unsinnige Aussage)

Angelina hat eine feinere Haut als Cameron.⁵⁰⁸
(nicht normativ, lediglich eine Wertbeziehung)



Angelina Jolie

Cameron Diaz

Quelle der Fotografien: People.com

Hoch falsifizierbare Theorien sollten weniger falsifizierbaren vorgezogen werden.⁵⁰⁹
Voraussetzung ist aber, dass sie falsifizierbar sind, allerdings noch nicht falsifiziert wurden. Popper sieht den Sinn von Wissenschaft darin, Hypothesen zu formulieren, die einen möglichst breiten inhaltlichen Geltungsbereich haben und damit hoch falsifizierbar sind. Der Wissenschaftler sollte zudem bewusst versuchen, seine Hypothesen zu widerlegen.⁵¹⁰

⁵⁰⁶ Zitiert nach: Möller, P. (2010): PhiloLex.

⁵⁰⁷ Ebenda.

⁵⁰⁸ Das neue hoch auflösende HDTV-Format legt Hautprobleme, die vorher nicht bekannt waren, einiger Hollywoodstars offen. In der Netzzeitung wurde eine Liste der HDTV-Gewinner (mit feiner Hautstruktur) und –Verlierern (mit Hautproblemen) veröffentlicht. Die obige Aussage wird so auch intersubjektiv überprüfbar. Siehe hierzu: Albers, S. (27. August 2004).

⁵⁰⁹ Chalmers, A. F. (2001), S. 57.

⁵¹⁰ Vgl.: Popper, K. R. (1994), S. 337.

Anhang II: Spezialanbieter im genossenschaftlichen Finanzverbund

Den Genossenschaftsbanken stehen neben den beiden Spitzeninstituten weitere Kooperationspartner zur Verfügung. Somit können selbst kleine Genossenschaftsbanken ihren Kunden sämtliche Finanzdienstleistungen anbieten. Auf Darstellungen der DZ- und der WGZ-Bank wird hier verzichtet, da diese Unternehmen schon im Hauptteil kurz beschrieben wurden.

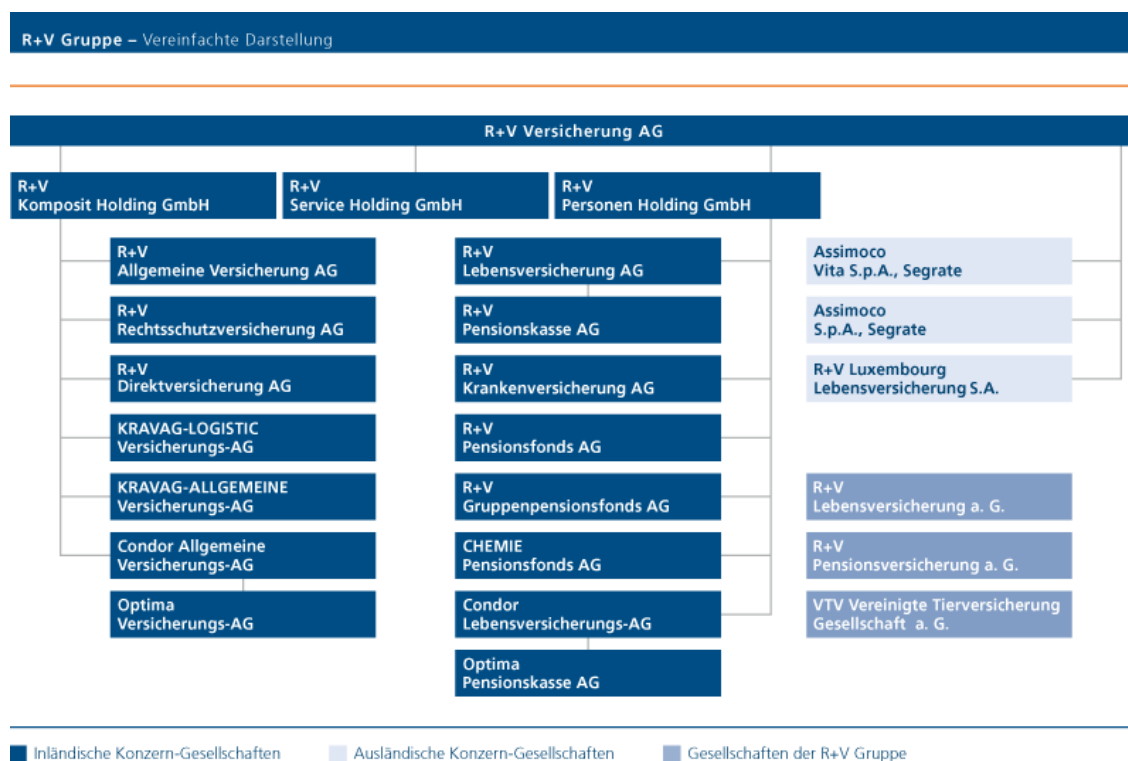
Die unten angeführten Informationen entstammen den Internetauftritten der Spezialanbieter.

Bausparkasse Schwäbisch Hall

Die Bausparkasse Schwäbisch Hall ist die größte und kundenstärkste Bausparkasse in Deutschland. Sie hat 6,7 Millionen Kunden.

R+V Versicherung

Die R+V bietet ein breit gefächertes Angebot an Versicherungen. Wegen der Spartenentrennung in Deutschland, werden die unterschiedlichen Versicherungen von verschiedenen Tochterunternehmen angeboten. Die R+V weist eine komplexe, kombinierte Konzern- und Gruppenstruktur auf.



WL-Bank

Die WL-Bank ist eine Pfandbriefbank innerhalb der WGZ-Gruppe. Sie hat ihren Sitz in Münster.

easyCredit

Die easyCredit ist der Ratenkreditspezialist im genossenschaftlichen Finanzverbund der Volksbanken und Raiffeisenbanken.

DG HYP

Die DG HYP ist die Immobilienbank der genossenschaftlichen Finanzgruppe und eine der führenden Pfandbriefbanken in Deutschland. Sie ist deutschlandweit tätig und in vielen Großstädten vertreten.

Union Investment

Die Union Investment Gruppe ist einer der größten deutschen Asset Manager für private und institutionelle Anleger. Auf den internationalen Finanzmärkten sind wir mit Tochtergesellschaften und Niederlassungen sowie durch strategische Kooperationen mit institutionellen Partnern stark vertreten.

VR LEASING

Die VR LEASING ist der Spezialanbieter für mittelstandsorientierte Finanzierungslösungen im genossenschaftlichen Finanzverbund. Ergänzt um die Angebote Factoring und Zentralregulierung offeriert sie Leasingangebote in den Bereichen Maschinen, Energie- und Umwelttechnik, Fahrzeuge, Informations- und Kommunikationstechnologie, Medizintechnik und gewerbliche Immobilien.

Münchener Hypothekenbank eG

Die Münchener Hypothekenbank eG wurde bereits 1896 gegründet. Sie ist weltweit die einzige Hypothekenbank in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft. Als unabhängige Hypothekenbank ohne Mehrheitsbeteiligung einer Großbank hat die Bank Anteilseigner wie Primärbanken, genossenschaftliche Zentralbanken und individuelle Mitglieder/ Eigentümer – größtenteils Kunden.

Anhang III: Gesprächsprotokoll des ersten Interviews

Volksbank Krefeld eG
Dionysiusplatz 23, 47798 Krefeld

Gründungsjahr ⁵¹¹	1891
Bilanzsumme (Ende 2014) ⁵¹²	1.655.005 Tsd. €
Rang nach Bilanzsumme (Ende 2014) ⁵¹³	99
Mitglieder (Ende 2014) ⁵¹⁴	40.260
Anteil der Mitglieder an den Kunden (Ende 2013) ⁵¹⁵	ca. 42 Prozent

Gesprächspartner: Norbert Pötters Abteilungsleiter Personal

Gesprächstermin 25.03.2015

Vielen Dank, dass wir hier über die Zwischenergebnisse sprechen dürfen. Zunächst einmal, wie würden Sie die wesentlichen Charaktereigenschaften einer Genossenschaft beschreiben?

Ein wesentlicher Punkt ist die Lokalität. Dass die Bank regional unterwegs ist, ist vor Ort verwurzelt und fühlt sich mit der Region verbunden. Zudem sind das ganze Geschäftsgebiet und das Geschäftsmodell regional ausgeprägt. Das ist ein wichtiger Punkt und daher sind die meisten Volksbanken relativ kleinteilig unterwegs, allerdings sind die Volksbanken auch an allen Orten vertreten. Der zweite Punkt ist das Thema Mitglieder, so dass wir versuchen, möglichst viele unserer Mitglieder als Kunden zu gewinnen. Ziel ist sie langfristig und nachhaltig für unser Haus zu interessieren und dann an unser Haus auch zu binden. Wer einmal Mitglied ist und seine Geschäfte mit uns macht, ist dem Unternehmen sehr häufig auch treu. Mitglieder haben in der Regel eine höhere Verbundenheit als jemand, der sich die Rosinen überall heraus pickt. Wir legen großen Wert darauf, ganzheitlich mit dem Kunden umzugehen, möglichst alle Geschäfte mit dem Kunden zu machen, um seinen Bedarf komplett abdecken zu können.

Haben Sie den Eindruck, dass der Förderauftrag, also die Förderung der Mitgliederinteressen, in dieser Volksbank aber auch im gesamten Verbund gelebt wird?

⁵¹¹ Volksbank Krefeld (2015b).

⁵¹² BVR (2015a), S. 3.

⁵¹³ Ebenda.

⁵¹⁴ Volksbank Krefeld (2015a), S. 4.

⁵¹⁵ Volksbank Krefeld (2015b).

Also es hat sich schon ein wenig gewandelt. Wenn ich mal an die Ursprünge zurück denke, im 19. Jahrhundert ging es noch um die gegenseitige Unterstützung, weil man sonst nicht weiter kam. Daraus haben sich ländliche Genossenschaften oder auch Warengenossenschaften entwickelt. Dieser Ursprungsgedanke spielt jetzt im Jahr 2015 nicht mehr diese Rolle wie 1891, als das erste Vorgängerinstitut der Volksbank Krefeld gegründet wurde. Zumal die Förderung der Mitglieder jetzt sicherlich eher ein Thema ist, das in Richtung Aufbau einer intensiveren Kundenbeziehung geht. Diesen Mitgliedern also zusätzlich, exklusivere Angebote zu machen, die dem normalen Kundenkreis verschlossen sind. Natürlich haben die Mitglieder auch ein Interesse daran, dass ihre Volksbank wirtschaftlich vernünftig dasteht, um auch für das Eigenkapital, das die Mitglieder zur Verfügung stellen, eine entsprechende Verzinsung bzw. Dividende zu bekommen. Dieser Aspekt spielt bei einigen Mitgliedern eine Rolle, die man nicht vernachlässigen darf. Wenn man in einer Vertreterversammlung oder einer Generalversammlung erklären muss, dass die Dividende einen Prozentpunkt kleiner ausfällt, ist sicherlich mit Widerständen zu rechnen. Der Förderauftrag als solcher hat sich sicherlich schon deutlich verschoben.

Das Spannungsverhältnis zwischen Markterfolg und Förderauftrag liegt ja bei allen Genossenschaften vor, bei denen die Eigentümer auch Kunden sind. Wie sehen Sie dieses Problem im Bankenbereich? Wird sich mit diesem Punkt aktiv auseinander gesetzt?

Ja, sicherlich schon, wobei die Frage nicht einfach zu beantworten ist. Man versucht natürlich schon, die Mitglieder mit einzubeziehen, die ja auch ein Mitspracherecht haben. Man macht regionale Versammlungen, man informiert die Mitglieder über die Dinge, die vorgesehen sind. Auch über die Vertreterversammlung hinaus, weil dort sind ja nur 400 Leute anwesend, die die Mitglieder vertreten, bei 40.000 Mitgliedern ist eine Generalversammlung nicht möglich. Trotzdem versucht man auf Mitgliederversammlungen mehr Informationen zu geben als die, die über die Presse oder Mitgliederzeitschriften herausgegeben werden. Der Austausch mit den Mitgliedern findet schon statt, ob es aber im Einzelfall einen Unterschied macht, ob ein Kunde nun Mitglied ist oder nicht, kann man trefflich drüber diskutieren und trefflich drüber streiten. Das Thema ist also schwer zu packen.

Mit diesem Thema haben ja auch andere Genossenschaften Probleme, bspw. Genossenschaften von Milchproduzenten.

Es ist sicherlich kein Thema mehr, dass man nur einen Kredit bekommt, wenn man auch Mitglied ist. Dies ist seit 50 Jahren schon überholt. Die Mitgliedschaft ist schon lange keine Eintrittskarte zur Bank mehr. Es ist aus Sicht der Mitglieder sicherlich ein Zusatzprodukt, das mit der Mitgliedschaft erworben wird, das bei einigen auch unter Anlagegesichtspunkten gesehen wird. Die Rendite von 6 % ist ja sehr attraktiv. Aus Sicht mancher Kunden, aber ganz klar aus Banksicht ist die Mitgliedschaft ein ganz klares Bindungsinstrument.

Nun zu der Analyse, die ich eben vorgestellt habe. Wie sehen Sie grundsätzlich die Analyse?

Ich habe mir in dieser Form bisher keine Gedanken über das Thema gemacht. Das Thema Dispokredit ist aus meiner Sicht für den Kunden eine bequeme Sache. Es ist mein Eindruck, dass die meisten Kunden, die den Dispokredit in Anspruch nehmen, sich keine großen Gedanken machen, was er letztendlich kostet. Es ist bequem und wird automatisch zur Verfügung gestellt, wenn man ein regelmäßiges Einkommen hat. Wenn man da mal hineinrutscht ist das zwar ärgerlich, aber im Prinzip kein großes Thema, insoweit man nicht dauerhaft das Ganze in Anspruch nimmt. Daher glaube ich, dass hier eine sehr geringe Preissensibilität vorhanden ist, sonst wäre der Bestand an Dispokrediten nicht so hoch. Da wo es kritischer wird, werden Kunden von sich aus kommen und sagen, dass sie eine andere Lösung haben möchten. Oder aus Sicht einer ganzheitlichen Beratung kommt der Impuls vom Berater, wenn ein Konto längere Zeit im Soll steht.

Ich sehe andere Ursachen in der Problematik. Eine unmittelbare Verknüpfung zu Anreizsystem der Berater zu sehen, ist mir bisher nicht gekommen.

Welche Anreizsysteme existieren denn in der Bank. Sind die Anreizsystem eher Richtung Markterfolg ausgerichtet oder Richtung Mitglieder?

Klare Tendenz in Richtung Markterfolg. Die Ziele, die man mit einem Berater, einem Team oder einer Filiale festlegt, sind auf den jeweiligen Markterfolg ausgerichtet. Auch aus dem Grund, weil solche Aspekte gut messbar sind. Ziele zu vereinbaren, für die es schwierig ist eine Benchmark oder ein Messgröße festzulegen, ist problematisch. Auch qualitative Ziele spielen eine Rolle, wenn es aber um die entsprechende Vergütung geht,

also welche Tantieme bekommt der Berater am Jahresende, da muss mit harten Zahlen gearbeitet werden. Daher spielt hier der Geschäftserfolg eine dominante Rolle.

Was halten Sie denn grundsätzlich von dem Vorschlag, Aspekte des Mitgliedernutzens, die eher in Richtung Kundenzufriedenheit gehen, in Anreizsysteme zu integrieren?

Ich halte es für einen interessanten Aspekt, habe im Moment noch keine konkrete Vorstellung, wie man es tatsächlich einbinden und verknüpfen kann, aber diese Aspekte dort mit zu integrieren und als Teil in ein Entlohnungskonzept mit einzubauen, halte ich schon für interessant. Es fehlt mir zurzeit die Vorstellung, wie so etwas gemacht werden kann.

Was zurzeit im Fokus steht ist der Punkt Neumitgliedergewinnung, der Aspekt, wie Mitglieder ihre Bank sehen, in eine Bewertung der Betreuerleistung mit einfließen zu lassen, ... warum nicht. Es käme vielen Dinge. Wir wollen nicht mit Konkurrenten in einen Preiskampf gehen, der gegen eine Direktbank auch nicht zu gewinnen wäre. Bei uns kann es letztlich nur über Vertrauen, über Kundenbindung und über Beratungsqualität gehen. Das sind letztendlich die Pfunde, mit denen wir wuchern können. Da kann so ein Punkt, wie bewerten Kunden und insbesondere Mitglieder die Bank, ein interessanter Aspekt sein.

Wobei hier nicht unbedingt auf Betreuerenebene angesetzt werden muss, sondern auch im Bereich Management oder auf Bankebene.

Das wäre auch ein interessanter Aspekt.

Jetzt haben Sie schon über Probleme bei der Implementierung gesprochen. Nun hat ja die Bank recht gute Daten über ihre Mitglieder und über die Mitgliederstruktur. Somit wäre es recht leicht ein gutes Abbild der gesamten Population modellieren zu können. Und man könnte dann entsprechende Befragungen durchführen bspw. über die drei, vier oder fünf wichtigsten Produkte. Um zu schauen, was ist den Mitgliedern denn bei den Produkten am wichtigsten. Nach einer Nullmessung könnte dann in den Folgejahren geschaut werden, wie der Wert sich verändert hat.

Zunächst ist es möglich, die Mitgliederstruktur auszuwerten und ein entsprechendes Abbild zu bilden. Wir wissen wer Mitglied ist und können bspw. zwischen Alter, Berufsgruppen oder auch Inanspruchnahme der Bankleistungen differenzieren. Dies könnte man auswerten, die Daten liegen vor. Und nach der Modellierung eines Abbilds gezielt in Befragungen zu gehen, halte ich auch für machbar. Das wäre ohne weiteres möglich und auch praktikabel eine hinreichend große Erhebungsmenge zu bekommen, um repräsentative Aussagen zu bekommen. Das halte ich grundsätzlich für durchführbar.

Bisher wurden nur Kundenbefragungen durchgeführt, man könnte dies aber auch auf die Mitglieder eingrenzen. Also durchführbar ja, auch gezielt spezielle Produkte oder das Bankimage auszurichten, ist sicherlich durchführbar.

Wenn man darstellen und belegen kann, dass man sich in besonderem Maße um die Meinung der Kunden bzw. der Mitglieder bemüht, sind Sie der Meinung, dass sich daraus auch ein Wettbewerbsvorteil entwickeln könnte?

Ich glaube schon, dass das ein Punkt ist, da man ja mit den Befragungen belegen kann, dass man sich besonders um die Mitglieder/Kunden bemüht. Wenn man nun den Unterschied zwischen reinen Kunden und Mitgliedern betrachtet, so nehmen Mitglieder die Bank häufig stärker in Anspruch. Bei Mitgliederbefragungen könnten daher sehr interessante Aspekte zu Tage kommen werden.

Noch eine abschließende Frage. Ich hatte den Eindruck, dass beim Höhepunkt der öffentlichen Diskussion zu den Zinsen der Dispokredite, war die Position der Volksbanken sehr schwach. Könnten Sie sich vorstellen, dass in einer solchen Situation die Position gestärkt wird, wenn man bspw. sagen kann, unsere jährlichen Befragungen haben nicht ergeben, dass die Kunden mit der Höhe dieses Zinses unzufrieden ist?

Ja, und das trifft den Punkt auch gut. Denn die Höhe der Dispozinsen wird sicherlich kein Aspekt sein, der bei den Kunden eine hohe Priorität hat. Zumal man als Kunde auch Möglichkeiten hat, relativ leicht davon herunter zu kommen. Also den Kredit ggf. umzuschichten.

Es würde unser Philosophie auch eher entsprechen, wenn man die gesamte Kundenbeziehung in den Fokus rückt und nicht den Dispo in den Fokus der öffentlichen

Diskussion schieben würde. Also ein klares ‚Ja‘ zu dieser Frage, die Position der Volksbanken wäre gestärkt.

Vielen Dank für das Gespräch.

Anhang IV: Gesprächsprotokoll des zweiten Interviews

Volksbank Kempen-Grefrath eG
Burgstraße 8, 47906 Kempen

Gründungsjahr ⁵¹⁶	1883
Bilanzsumme (Ende 2014) ⁵¹⁷	352.078 Tsd. €
Rang nach Bilanzsumme (Ende 2014) ⁵¹⁸	532
Mitglieder (Ende 2014) ⁵¹⁹	6200
Anteil der Mitglieder an den Kunden (Ende 2014) ⁵²⁰	ca. 36 Prozent

Gesprächspartner: Ulrich Neffe Bereichsleiter Personal

Gesprächstermin 26.03.2015

Vielen Dank, dass wir hier über die Zwischenergebnisse sprechen dürfen. Die Analyse habe ich ja eben vorgestellt, nun zur ersten Frage: Was ist aus Ihrer Sicht die wesentliche Charaktereigenschaft einer Genossenschaftsbank?

Der wesentliche Punkt ist das Dasein als örtlicher Gegenpart zu den großen Globalplayern, zu den abgehobenen Instituten, die weit weg sind und nichts mit den Menschen vor Ort zu tun haben wollen. Eine Genossenschaftsbank und die Genossenschaftsorganisation sind sehr stark vor Ort verwurzelt und bei uns ist das schon fast extrem.

Zum Thema Förderauftrag. Hier gibt es in der Literatur durchaus unterschiedliche Ansichten. Die Spanne geht von einer hohen Bedeutung des Förderauftrags bis hin zum Vorwurf der Förderfassade. Wie wird der Förderauftrag hier in Kempen gelebt?

Der Förderauftrag wird hier in Kempen sehr groß gelebt, aber anders als man sich das meist vorstellt. Der ursprüngliche Genossenschaftsgedanke ist ja rein materiell zu sehen. Das eine Mitglied bringt etwas ein, das andere Mitglied kann dies nutzen. Bei uns ist die Existenz der Bank an sich und ihre Verankerung in den Familien für einen sehr langen

⁵¹⁶ Volksbank Kempen-Grefrath (2015).

⁵¹⁷ BVR (2015a), S. 12.

⁵¹⁸ Ebenda.

⁵¹⁹ Volksbank Kempen-Grefrath (2015).

⁵²⁰ Ebenda.

Zeitraum, also seit drei, vier, fünf Generationen ist der eigentliche genossenschaftliche Förderauftrag.⁵²¹ Alles andere kommt ggf. dazu, ist aber minimal.

Bei Genossenschaften, bei denen die Mitglieder auch Kunden sind, gibt es ein Spannungsverhältnis zwischen Markterfolg und Förderauftrag. Wie sehen Sie das?

Wenn man das in der reinen Form sieht und objektiv betrachtet, ist die sicherlich vorhanden, aber wenn wir den Förderauftrag sehr, sehr intensiv auf das einzelne Mitglied abstimmen würden, dann wäre dies auch hier so. Da wird dies aber nicht tun, sondern unsere Existenz an sich der Förderauftrag ist, ist das hier nicht wirklich so zu sehen. Markterfolg und Förderauftrag sind beide wichtig. Den Markterfolg haben wir hier in Kempen. Es ist gelungen einen guten Mittelweg zwischen Markterfolg und Förderauftrag zu bestimmen.

Wie ist Ihr grundsätzlicher Eindruck zur vorgestellten Analyse?

Die Analyse ist grundsätzlich richtig. Geht allerdings auch von einem theoretischen Modell aus. Wie man in den Wirtschaftswissenschaften weiß, gibt es diese Modelle in der reinen Form häufig so nicht. Hier in Kempen weichen wir relativ stark davon ab. Das Modell und die Schlüsse sind eigentlich richtig.

Und Anreizsystem existieren hier in der Bank gar keine.

Nein, die Volksbank hier in Kempen arbeitet mit keinerlei Anreizsystem.

D. h. das klassische System eines Anstellungsvertrages mit sogar 14 Gehältern ist Anreiz genug.

Ja, wir haben uns bewusst dafür entschieden, keine Anreizsysteme einzuführen bzw. jedes Anreizsystem, dass wir haben, gilt immer für alle. Kleine Anreize - bspw. in Form eines Speiseeises oder in Form von Wasser – gelten immer für alle.

⁵²¹ Anmerkung: Hier steht also die ortsnahe Versorgung mit Bankdienstleistungen im Vordergrund der Förderung.

Nun haben Sie vorhin gesagt, dass es ein Anreizsystem gibt bezogen auf Kundenkontakte.

Ja, wir haben im Laufe des letzten Dreivierteljahres die ersten Mitarbeiter fit gemacht, wie man den Kunden aktiv begleitet. Hierzu gab es auch entsprechende Softwareschulungen. Seit dem 01.01. sollen die Berater, im Wesentlichen die Massenberater, eine bestimmte Anzahl Gespräche, am besten Rundumgespräche, pro Woche führen. Das klappt bei einigen Beratern schon ganz gut, die haben auch schon mehr Gespräche geführt als sie sollen, bei anderen klappt dies überhaupt noch nicht gut. Das hat keine Auswirkungen außer, dass Coaching und Begleitung stärker eingesetzt werden. Interessant ist auch, dass bei denjenigen, die weniger Gespräche geführt haben, aber trotzdem sehr erfolgreich sind, wir auch nicht drängeln. Die Gesprächsanzahl muss nicht kurzfristig erreicht werden. Ggf. wird dies in ein oder zwei Jahren stärker eingefordert. Das wird schon funktionieren, wenn man den Mitarbeitern auch Zeit lässt.

Was halten Sie grundsätzlich von dem Vorschlag, den Mitgliedernutzen zu messen und bei Zielvereinbarungen zu integrieren?

Grundsätzlich ist dieser Vorschlag in Ordnung. Es wäre sogar eine sehr schöne Zielvereinbarung, die man da treffen könnte, würde aber nicht in das System hier in Kempen passen. Dies würde unser System zerstören.

Ich höre schon heraus, dass es dieses System in Kempen nicht geben wird. Gibt es denn grundsätzliche Tipps und Ratschläge, die Sie mir bzgl. der Analyse mit auf dem Weg geben könnten?

In Kempen wird es so etwas in absehbarer Zeit, damit meine ich ca. fünf Jahre, nicht geben. Es ist in der Richtung überhaupt nichts angedacht. Grundsätzliche Aussage ist, geht mit den Menschen, also intern mit den Mitarbeitern und extern mit den Kunden, vernünftig um. Langfristig werden sich die richtigen Zahlen und der Erfolg nur einstellen, wenn ich mich immer und immer wieder vernünftig und fair mit den Menschen auseinander setze. Dazu ist es natürlich auch wichtig zu kommunizieren. Auch mal nein sagen zu können, gehört auch dazu. Wenn sich bspw. ein Kunde zu stark verschuldet, machen wir keine experimentellen Kredite, die nur auf der Hoffnung beruhen, es könnte gut gehen. Am Ende kommt es in solchen Fällen dann auch zu Äußerungen: „Ihr habt dem Kunden einen Kredit

gegeben, er ist daran pleite gegangen.“ So etwas geht nicht und darf auch nicht gemacht werden.

Also sehen Sie das Neinsagen durchaus auch als Teil des Auftrags an, um den Kunden zu beschützen.

Ja genau. Wir wollen den Kunden langfristig haben. Dazu zählt auch, dass er die Kreditlast auch tragen kann.

Vielen Dank für das Gespräch.

Anhang V: Gesprächsprotokoll des dritten Interviews

Raiffeisenbank eG, Heinsberg
Siemensstraße 5, 52525 Heinsberg

Gründungsjahr ⁵²²	1895
Bilanzsumme (Ende 2014) ⁵²³	886.301 Tsd. €
Rang nach Bilanzsumme (Ende 2014) ⁵²⁴	222
Mitglieder (Ende 2014) ⁵²⁵	13.281

Gesächspartner:	
Angela Deckers	Leitung Personal
Christina Dick	Personalentwicklung

Gesächstermin	08.04.2015
---------------	------------

Vielen Dank, dass wir hier über die Zwischenergebnisse sprechen dürfen. Nun zur ersten Frage. Was sind die wesentlichen Charaktereigenschaften einer Genossenschaftsbank?

(A. Deckers): Die Erfüllung des Förderauftrages und daraus resultierend die Nähe zu Mitgliedern und Kunden. Das Engagement für die Region und für die Mitglieder.

Wie ist Ihrer Meinung nach die Stellung des Förderauftrags sowohl im Sektor der Genossenschaftsbanken als auch bei dieser Volksbank hier in Heinsberg?

(A. Deckers): Es ist eine Herausforderung in unseren Breiten, wo man auch auf die Wirtschaftlichkeit achten muss, den Förderauftrag zu leben. Ich glaube, dass er nicht überall in gleicher Ausprägung gelebt wird. Heutzutage wird häufig gefragt, ob eine Volksbank den Förderauftrag überhaupt noch so leben kann, da eine Volksbank ja in der Konkurrenz bestehen muss. Wir glauben, dass wir uns über die Inhalte des Förderauftrags oder die Grundprinzipien der Genossenschaft gegenüber dem Wettbewerb abheben und ein Alleinstellungsmerkmal herausbilden können.

In der Literatur wird bei Genossenschaftsbanken ein Spannungsverhältnis zwischen Markterfolg und Förderauftrag gesehen, da die Eigentümer zugleich auch Kunden sind. Wie sehen sie dies?

⁵²² Raiffeisenbank Heinsberg (2015a).

⁵²³ BVR (2015a), S. 4.

⁵²⁴ Ebenda.

⁵²⁵ Raiffeisenbank Heinsberg (2015b).

(C. Dick): Die Vertreter haben ja die Möglichkeit über die Vertreterversammlung ihre Interessen zu vertreten. Daraus entwickelte die Bank ja das Produkt. Können ihre Nachfrage und ihren Bedarf in der Mitgliederversammlung kundtun.

D. h. für Ihre Bank sehen Sie kein Spannungsverhältnis zwischen Markterfolg und Förderauftrag?

(C. Dick): Ich fände es schwieriger, wenn wir unsere Mitglieder nicht mit einbinden würden. Dann müssten wir mit Umfragen und Nachfragen den Kunden mit einbinden, um herauszufinden, ob die Produkte auch diejenigen sind, die der Kunde auch fordert. In Heinsberg binden wir die Mitglieder aber über die Vertreterversammlungen ein.

Bei vielen Genossenschaften, etwa bei Molkereien, haben die Mitglieder eine stärkere Position gegenüber der Genossenschaft als dies bei Genossenschaftsbanken der Fall ist. Der Bankkunde ist ja ein eher schwacher Eigentümer. Er kennt sich in der Materie nicht so aus und die Anzahl der Mitglieder ist bei einer Genossenschaftsbank recht hoch. Hier geht man in der Literatur davon aus, dass der Förderauftrag dann aktiv von der Genossenschaft vorangetrieben werden muss.

(A. Deckers): Die Entwicklung, dass in den Vertreterversammlungen und Aufsichtsräten einer Genossenschaftsbank zunehmend Leute sitzen, die ihr Amt nicht mehr als Ehrenamt verstehen, sondern die auch einen beruflichen Hintergrund haben, der sie in die Lage versetzt, Dinge gedanklich zu durchdringen und beurteilen zu können. Da achtet die Bank insbesondere bei der Berufung von Aufsichtsräten aber auch bei Vertretern schon drauf, dass kompetente Leute in die jeweiligen Ämter kommen.

Dann ist hier vor Ort schon erkannt, dass es im Bankenbereich eher schwache Eigentümer gibt. Die Bank achtet also darauf, dass Leute mit entsprechendem Vorwissen die Bank kontrollieren.

(C. Dick): Im Aussichtsrat sitzen fast nur Firmenkunden.

(A. Deckers): Auch unter den Vertretern haben wir sehr viele Freiberufler, Gewerbetreibende und Firmenkunden. Wir haben keine Vertreterversammlung mehr, wie vor Jahren, als 80 Prozent der Vertreter Landwirte waren. Wir schauen also gezielt, wen man als Vertreter benennen könnte. Wir achten im Übrigen auch dabei auf eine Frauenquote. Der Anteil von Frauen ist in den letzten Jahren stark gestiegen.

(C. Dick): Der betriebswirtschaftliche Hintergrund bei Vertretern ist wichtig, um sowohl die Belange der Bank als auch die der Kunden in Einklang zu bringen.

(A. Deckers): Wir haben im Aufsichtsrat noch keine Frau, wir haben aber vor zwei Jahren sehr viele Frauen in die Vertreterversammlung hineinwählen lassen. Dies geschieht bei uns über Vorschlagslisten. Das Ziel ist hier natürlich, auch eine Frau in den Aufsichtsrat zu bekommen.

Nun zur Analyse. Sind Sie der Meinung, dass die Analyse grundsätzlich in die richtige Richtung geht? Also, dass die zum Teil sehr hohen Zinsen bei Dispokrediten gerade bei Volksbanken mit dem Förderauftrag nicht kompatibel ist.

(A. Deckers): Ich kann das abschließend nicht beurteilen. Ich war schon erstaunt, dass die Analyse über den Dispokredit gegangen ist. Ich habe mich gefragt, wieso fokussiert man sich hier so auf ein Produkt. Oder war dies eine exemplarische Betrachtung.

Es war eine exemplarische Vorgehensweise, die auch deshalb ausgewählt wurde, weil sie so stark in den Medien war. Dieses Thema war sehr stark in den Medien. Der Konsens in den Medien war ja auch, dass die Kredite vollkommen überzogen sind. Dabei war besonders überraschend, dass bei den Banken, die besonders hohe Zinsen verlangt haben, viele Volksbanken waren, die ja im Kundenbesitz sind.

(A. Deckers): Ich möchte dies nicht direkt auf die Zinsen für Dispokredite abstellen, wir haben aber häufig während der Beratungen die Äußerung von Kunden, dass die Konditionen bei einer Direktbank günstiger sind. Wobei wir argumentieren, dass durch unsere Beratung vor Ort und durch unser Filialnetz kosten manche Leistungen hier etwas mehr, die dem Kunden aber letztlich durch eine gute Beratung wieder zu Gute kommen.

(C. Dick): Die Folie mit den Marktmängeln stellt den Sachverhalt ja eher aus Sicht des Kunden dar.⁵²⁶ Wird dabei auch die Sicht der Bank berücksichtigt? Volksbanken sind ja vom Volumen her eher klein. Zudem müssen die Gelder ja auch kurzfristig zur Verfügung gestellt werden. Es muss ggf. schnell teures Geld eingekauft werden, um den Kunden den Kredit geben zu können.

Dieser Aspekt ist berücksichtigt worden. Es wurde mit einbezogen, dass die Bereitstellungskosten bei solchen Krediten höher sind, da man sich ggf. auch refinanzieren muss. Die Spanne zwischen Refinanzierungskosten und Zinsniveau für Dispokredite wurde als übertrieben angesehen. Auch vor dem Hintergrund, dass das Risiko, dass für die Höhe der Zinsen immer angeführt wird, statistisch gar nicht so hoch zu sein scheint. Die Ausfälle sind in dem Bereich gar nicht so hoch. Deutschland war zudem deutlich über dem Schnitt der Eurozone. Studien kamen zu dem Ergebnis, dass 2013 ein faires Niveau bei ca. 8 Prozent gelegen hätte, tatsächlich verlangten viele Banken Zinsen im Zweistelligen Bereich, teilweise über 14 Prozent.

Die nächsten beiden Aspekte kann ich zusammenfassen, da wir ja schon während der Präsentation darüber gesprochen haben. A) Welches Anreizsystem gibt es hier in der Bank und B) Wie sehen Sie den Ansatz, Mitgliedernutzen in ein Anreizsystem zu integrieren?

(A. Deckers): Es bestehen bei uns Zielvereinbarungen. Solche Systeme existieren also bei uns in der Bank. Ziele bestehen in verschiedenen Sparten (Aktiv- und Passivbereich) das Volumen zu steigern. Die Ziele werden aber immer als Teamziele kommuniziert. Solange das Team die Ziele erreicht ist alles in Ordnung, wir haben aber auch die Möglichkeit die Zielerreichung auf den einzelnen Mitarbeiter herunter zu brechen. Wir haben aber auch andere Ziele als nur Volumenziele. Wir haben z. B. Zielvereinbarungen, wie viele Beratungsgespräche pro Woche, pro Monat geführt werden müssen. Dabei ist auch der Beratungsprozess vorgegeben. Diesen Prozess nennen wir genossenschaftliche Beratung, das ist eine ganzheitliche Beratung. Wir haben somit auch ein Qualitätsziel bei der Beratung.

Und auf Unternehmensebene gibt es ja auch eine Kundenbefragung, wie Sie mir vorab erzählt haben.

⁵²⁶ Die angesprochene Folie wird am Ende dieses Gesprächsprotokolls dargestellt.

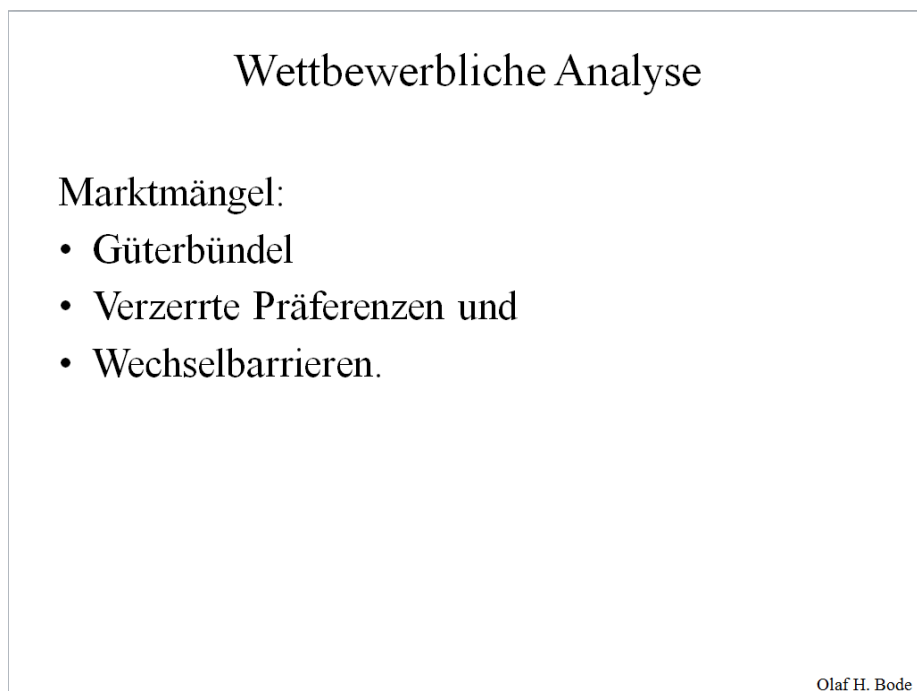
(A. Deckers): Es gibt eine Kundenbefragung. Wir praktizieren ein Empfehlungsmarketing. Ich kann festhalten, dass es zwar ein auf Markterfolg gerichtetes Anreizsystem gibt, dass aber nicht mit Boni unterfüttert ist. Zudem achten Sie sehr stark auch auf qualitative Aspekte, wie Kunden- und Mitgliederzufriedenheit. Und schauen, dass sowohl die Marktkennzahlen als auch die Kundenzufriedenheitskennzahl in einem vernünftigen Rahmen ist, wobei die Kundenzufriedenheit lediglich auf Unternehmensebene angesiedelt ist.

Daher kann ich mir die abschließende Frage nach der Durchführbarkeit sparen, denn Sie machen es ja. Es ist lediglich die Frage, ob man den Aspekt der Kundenzufriedenheit auf die einzelnen Mitarbeiter herunterbricht.

(A. Deckers): Ja, das ist richtig, die Kundenzufriedenheit brechen wir nicht herunter auf den Kundenstamm eines Betreuers. Es wird aber bis auf Filialebene herunter gebrochen.

Ich bedanke mich für Ihre Unterstützung.

Abbildung 52: Im Gespräch angesprochen Folie (Screenshot)



dass ihr Geld der Region zu Gute kommt. Die regionale Verankerung, aber auch die noch immer starke Verankerung in der Landwirtschaft sind wichtige Aspekte.

Die Ursprünge sind also noch erkennbar. Allerdings ist eine Volksbank ein Wirtschaftsunternehmen, das auch Gewinn erzielen will und muss.

Damit haben wir schon die Überleitung zum nächsten Thema. Gewinnerzielung, also Markterfolg, auf der einen und Förderauftrag auf der anderen Seite bedingen sich ja, stehen aber auch in einem gewissen Spannungsverhältnis. Wie sehen Sie diesen Aspekt? Meinen Sie, dass es in letzter Zeit etwas schwieriger geworden ist, einen Ausgleich zu finden?

Klar, es wird sicherlich schwieriger. Es ist auch schon schwieriger, Erfolg zu generieren, da die Margen geringer geworden sind. Das Zinsniveau ist schließlich ein anderes, als es noch vor ein paar Jahren war. Aber trotzdem ist das Hauptthema immer noch, die Mitglieder zu fördern, die Region zu fördern. Deshalb sind wir auch weiterhin stark in Kultur-, Brauchtums- und Vereinsförderung tätig. Klar, man braucht den Erfolg, auch um zu fördern. Der Ursprung wird also nicht vergessen. Der Ursprung ist auch ein wesentlicher Aspekt, der uns vom Wettbewerb abhebt. Daher wird er auch weiterhin verfolgt.

Welche grundsätzliche Meinung haben Sie zu der vorgestellten Analyse? Glauben Sie, dass es bei den Genossenschaftsbanken einen grundsätzlichen Konflikt zwischen Anreizformen und Unternehmensform gibt?

Das finde ich grundsätzlich schwer zu beantworten. Ich glaube nicht, dass es da ein großes Problem gibt. Letztendlich ist die Förderung der Mitglieder ja in der Unternehmensform eingebettet. Eine Ausrichtung auf den Markterfolg und der Förderauftrag bedingen sich ja. Es muss so sein wie es ist und es wird auch so bleiben.

Arbeiten Sie hier in der Bank mit Anreizsystemen und welche Form haben diese? Geht das Richtung Boni oder reine Zielvereinbarungen ohne Vergütungssystem?

Wir haben ein Mitgliederbonisystem. Je mehr Umsatz ein Kunde / Mitglied mit uns macht, je mehr Konten man bei uns unterhält, je mehr bekommt man als Dividende für seinen Mitgliedsanteil ausbezahlt.

D.h. sie haben ein Anreizsystem für Kunden. Haben Sie auch eins für die Mitarbeiter? So dass Mitarbeiter für besonders hohen Umsatz oder für besonders zufriedene Kunden belohnt werden.

Wir hatten ab 2010 ein Anreizsystem, dass Umsatz und Abverkauf belohnte. Allerdings sind die gesetzlichen Anforderungen für die Kundenberatung gestiegen. Seit ca. 1,5 Jahren haben wir ein System etabliert, dass die Beratungsqualität in den Mittelpunkt rückt. Bei der Genossenschaftlichen Beratung werden die Wünsche und Ziele jedes Kunden in den Fokus gestellt. Die Zielvereinbarung geht in die Richtung, dass die Qualität und die Kundenzufriedenheit stehen im Mittelpunkt. Das wird letztendlich auch im Rahmen des Mitarbeitergesprächs bewertet. Wenn man besonders gut ist, bekommt man auch eine Prämie von x Euro. Allerdings ist die Größenordnung nicht die, wie sie in Großbanken, also in Privatbankhäusern, üblich ist. Die Höhe beläuft sich auf max. ein Monatsgehalt. Der Grund für diese begrenzte Höhe ist, dass ein Anreiz geboten werden soll. Jedoch soll der Anreiz nicht dazu führen, dass Betreuer Kunden falsch beraten werden, um Provision zu erhalten.

Zusammenfassend: Eine reine Abschlussprovision gibt es nicht. Allerdings eine Qualitätsprovision.

Ja. Es wird bspw. überprüft, wie viele Kunden beraten wurden. Es gibt ein neues Instrument, eine PC-gestützte Beratungsform. Es nennt sich Kundenbeziehungsmanagement, wo es gezielt darum geht, die Kundenwünsche zu erfassen. Wie sieht die Jahresplanung eines Kunden aus? Wie sieht es aber auch in fünf oder zehn Jahren aus. Vom System gibt es entsprechende Terminvorschläge, die das Nachfassen durch den Betreuer erleichtern. Um bei den Themen, die dem Kunden besonders wichtig sind, wieder ansetzen zu können.

Machen Sie in Ihrer Bank auch eine Kunden- oder Mitgliederbefragung, was für diese Gruppen besonders wichtig ist?

Ja, allerdings nicht jährlich. Vor ca. zwei Jahren haben wir die letzte Befragung durchgeführt. Gefragt wurde, was sind ihre Wünsche an uns. Hier ging es um Konditionen, Öffnungszeiten oder Telefonanrufe. Hier ist es sogar so, dass einige Kunden sich über Anrufe sogar freuen würden. Man kennt sich schließlich über Jahre, z. T. über Jahrzehnte, so dass ein Anruf nicht als störend empfunden wird. Auch um Informationen über das Angebot der Volksbank zu erhalten. Wobei hier die Kundenberater häufig Scheu haben, den Kunden aktiv per Anruf zu kontaktieren.

Wird bei den Befragungen gezielt auf einzelne Produkte eingegangen?

Nein, gezielt auf einzelne Produkte und deren Ausgestaltung wird bei den Umfragen nicht eingegangen. Aber es wird schon gefragt, aus welchem Bereich sich die Kunden Themen wünschen. In den letzten Jahren waren Themen rund um die Altersvorsorge besonders beliebt, was sicherlich auch durch die Medien bedingt war. Der Wunsch einer ganzheitlichen Beratung wurde auch von einigen Kunden geäußert. Dabei sollten auch Versicherungen, Anlagedepots, etc. mit einbezogen werden. Um dies leisten zu können, wird auch nach Produkten gefragt, die der Kunde bei der Konkurrenz unterhält. So kann geschaut werden, ob das Portfolio des Kunden richtig strukturiert ist.

Meinen Sie denn, dass die enge Einbindung von Kunden bzw. Mitgliedern ein Wettbewerbsvorteil sein könnte?

Definitiv ist das der Fall. Ich glaube, wir müssen da noch intensiver heran gehen. Es gibt da immer wieder Überlegungen, wobei wir natürlich auch unseren Kapazitäten Rechnung tragen müssen. Wir überlegen, Kunden- oder Mitgliederbeiräte zu schaffen. Es sollen fünf bis zehn Kunden zu einem Thema eingeladen werden, um neue Ideen zu präsentieren und kundenseitiges bzw. mitgliederseitiges Feedback zu den Ideen einzuholen. Intention ist, Kunden und besonders die Mitglieder stärker einzubeziehen. Bei den Mitgliedern sollte dies auch über die Vertreterversammlung hinausgehen.

Viele Gedanken und Ideen gibt es hier schon. Ich denke mal, dass wir nicht in diesem aber im nächsten Jahr daran gehen werden, einige dieser Ideen auch umzusetzen. Es ist sicherlich auch von Vorteil, wenn Kunden spüren, sie werden ernst genommen und ihre Gedanken werden mit aufgenommen. Dies hilft auch, um sich weiter vom Markt abzugrenzen.

Bei Genossenschaftsbanken, die ja relativ viele Mitglieder haben, geht man eigentlich davon aus, dass die Mitglieder relativ schwach sind und ihre jeweiligen Interessen kaum durchsetzen können. Im Finanzsektor kommt noch hinzu, dass sich viele Mitglieder mit der Materie schlecht auskennen. Sind Sie der Meinung, dass die Einbindung und die Anbindung der Mitglieder dann von den Banken aktiv angegangen werden muss?

Ich glaube, dass eine Genossenschaftsbank nicht darum herum kommt. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Kunden oder Mitglieder abwandern. Bei jeder Geschäftsbeziehung ist es ja eine Begegnung auf Augenhöhe, also eine Beziehung mit gegenseitiger Abhängigkeit. Ja, die Kunden und Mitglieder kennen sich in der Materie nicht unbedingt immer gut aus, daher sind die Betreuer angehalten, es so einfach zu erklären, dass Kunden und Mitglieder die Produkte auch verstehen.

Die Einbindung der Kunden und der Versuch dem Kundenwunsch zu genügen, geht nur, wenn man den Kunden auch ernst nimmt und aktiv anspricht. Wir nehmen natürlich auch unsere Vertreter sehr ernst, da hinter den Vertretern die gesamten Mitglieder stehen. Auch hier sind nicht alle so tief in der Materie, allerdings haben wir auch viele Steuerberater und Freiberufler unter den Mitgliedern.

Daher ist es eine Diskussion auf Augenhöhe, die uns aber auch dazu in die Lage versetzt, die Belange der Region zu erfassen und diesen nachzukommen.

Wenn ich das zusammenfassen darf, denken Sie einerseits, dass durch das Vertretersystem bei den Mitgliedern und durch den Wettbewerb die Stellung der Mitglieder nicht so schwach ist.

Heutzutage haben die Mitglieder auch andere Möglichkeiten sich zu informieren. Durch das Internet ist das Geschäft transparenter geworden. Wer möchte, kann sich auch über das Genossenschaftssystem informieren. Somit sind die Zeiten, wie man sie vor zwanzig Jahren mal hatte, in denen der Kunde um ein Produkt bitten musste, vorbei.

Dann noch eine letzte Frage. Denken Sie, dass die Ausrichtung auf den Kunden ein Wettbewerbsvorteil für die Volksbanken sein könnte, da sie diese Ausrichtung auch authentisch darstellen können?

Ich hoffe es auf Dauer. Es war immer unser Alleinstellungsmerkmal, wir müssen aber noch viel stärker den Fokus darauflegen. Ich glaube aber auch, dass der Wettbewerb die erkannt hat und ebenfalls anfängt, sich stärker um die Kunden zu kümmern und sie mit in Entscheidungen einzubeziehen. Daher müssen wir in diesem Punkt Vollgas geben und uns vergegenwärtigen, wo wir eigentlich her kommen. Das muss dann auch wieder transparent im Bereich Marketing und Kommunikation nach außen getragen werden. Es besteht die Gefahr, dass Sparkassen und Großbanken am Ende noch genossenschaftlicher werden als wir. Wir müssen daher in diesem Bereich schnell sein. Die Konkurrenz hat erkannt, dass man in diesem Bereich etwas tun muss. Daher packen wir dies an mit Kundenbeiräten, et cetera pp.

Die Commerzbank wirbt ja aktuell damit.

Genau.

Ich bedanke mich für das interessante Gespräch.

Anhang VII: Gesprächsprotokoll des fünften Interviews

Gladbacher Bank AG von 1922
Bismarckstraße 50, 41061 Mönchengladbach

Gründungsjahr	1922
Bilanzsumme (Ende 2014) ⁵³²	792.843 Tsd. €
Rang nach Bilanzsumme (Ende 2014) ⁵³³	261

Gesprächspartner: Regine Busch Personalreferentin

Gesprächstermin 08.04.2015

Vielen Dank, dass wir hier über die Zwischenergebnisse sprechen dürfen. Auf das Gespräch bin ich sehr gespannt, da Ihr Institut ja eine Besonderheit im Genossenschaftssektor darstellt, da es in der Form einer Aktiengesellschaft geführt wird. Nun zur ersten Frage. Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Charaktereigenschaften einer Genossenschaftsbank?

Da wir ja in Form einer Aktiengesellschaft geführt werden, stellt sich ja bei uns die Frage, wieso wir besonders gut in den Genossenschaftsverband passen und nicht Mitglied in einem anderen Bankenverband sind. Nun, da ist zunächst das Regionalprinzip. Unsere Geschäfte tätigen wir in einem Radius von ca. 40 km um unseren Sitz herum. Das ist auch so gewollt. Wir möchten hier vor Ort unsere Kunden bedienen, entsprechend fördern und in diesem regionalen Bereich auch unser Geschäft generieren.

Ich denke, dass wir etwas andere Charaktereigenschaften haben als andere Mitglieder im Verband der Genossenschaftsbanken, also als die Banken, die auch als Genossenschaft geführt werden. Unser Ziel ist es natürlich unsere Aktionäre zu bedienen, Erfolg zu haben. Wir unterscheiden uns aber auch vom Geschäft etwas von den Genossenschaftsbanken. Wir sind sehr stark auf den Mittelstand ausgerichtet. Unser Konzept ist es, den Mittelstand zu fördern und wir sind auch sehr gerne Ansprechpartner und Vertragspartner bei Spezialthemen. Wir decken hier Geschäftsfelder ab, die andere Banken aus dem Genossenschaftsverbund nicht abdecken und an Verbundpartner, wie bspw. die WGZ, abgeben müssen. Wir haben hier einen eigenen Außenhandel bzw. ein internationales Geschäft. Obwohl wir mit 150 Mitarbeitern relativ klein sind, haben wir hier auch eine eigene Vermögensverwaltung. Das sind Geschäfte, die wir gerne abdecken.

⁵³² BVR (2015a), S. 6.

⁵³³ Ebenda.

Wir haben natürlich gerne alle Kunden, aber besonders gerne eine gehobene Kundschaft.

Kommt Ihre Aktionärsstruktur einer Genossenschaft nahe, oder haben Sie einige Großaktionäre?

Ein Großaktionär ist die WGZ, Streubesitz in dem Sinne gibt es nicht, da die Aktien nicht an der Börse gehandelt werden. Es gibt eine feste Anzahl von Aktien, die teilweise auch vererbt werden. Das Interesse an den Aktien ist groß, es ist aber nicht einfach, an diese Aktien zu kommen.

Die WGZ ist ja Teil des Genossenschaftsverbundes, so dass Ihr Institut auch darüber fest in den Verbund eingebettet ist.

Ja, definitiv.

Also Ihre Stellung entspricht der einiger Verbundpartnerunternehmen, die zwar nicht die Rechtsform einer Genossenschaftsbank haben, aber Teil des Verbundes sind.

Ja, genau. Wir arbeiten wie eine normale Genossenschaftsbank mit den Verbundpartner zusammen, sei es auf Versicherungsseite, oder mit Spezialbanken wie der DG-HYP.

Wie sehen Sie denn den Förderauftrag von Genossenschaftsbanken? Und gibt es in Ihrem Hause ein Äquivalent?

Das ist eine kritische Frage. Es gibt sicherlich Dinge, die wir hier fördern im Haus. Hier ist insbesondere die Regionalförderung zu nennen. Und, wenn man auf unser Vertriebskonzept schaut, ist es auch die Förderung des Mittelstandes.

Und dieser Fördergedanke wird hier auch gelebt?

Ja, ganz eindeutig.

Bei Genossenschaftsbanken gibt es ein gewisses Spannungsverhältnis zwischen Markterfolg und Förderauftrag, wie sehen Sie dies für Ihre Bank?

Da ich aus dem Personalbereich bin, kann ich Ihnen hier keine eindeutige Antwort zu geben.

Nun zur Analyse, die ich Ihnen vorgestellt habe, wie sehen Sie grundsätzlich diese Analyse?

Die Analyse ist sehr abstrakt. Im Moment bewegen die Bankenbranche andere Themen, wenn es um die Konditionsfindung geht. Hier steht das geringe Zinsniveau im Vordergrund. In diesem Zusammenhang ist das Aktivgeschäft noch eine Möglichkeit entsprechenden Erfolg zu generieren. Von daher ist die Höhe der Zinsen für Dispokredite ein Thema, über das man bankenseitig sehr ungern spricht.

Das kann ich bestätigen, es ist sehr schwer Termine zu diesem Thema zu vereinbaren. Ich habe den Eindruck, dass gerade die Genossenschaftsbanken, die hier in der Presse stark kritisiert werden, ungern über dieses Thema sprechen.

Man kann sich darüber streiten, weshalb Dispositionslinien zu lange geführt werden und nicht eine vernünftige Beratung in Form von Konsumkrediten oder Umschichtung erfolgen. Das ist etwas, was im Rahmen einer ganzheitlichen Beratung von Bankseite erfolgen sollte. Aber gerade das Aktivgeschäft ist etwas, über das Banken ganz froh sind, um Gewinn generieren zu können.

Sollte man das beim Kunden offener ansprechen? Die Bank könnte den Kunden ja sagen, der Dispokredit ist ein Produkt, mit dem wir Gewinn erzielen. Dadurch ist die Bank aber in der Lage bspw. ein regionales Filialnetz zu betreiben oder intensiver zu beraten.

Das würden sicherlich Banken machen, die konditionsfreie Konten anbieten, aber wir und die anderen Banken im Genossenschaftsverbund tun dies nicht und wollen dies nicht. Von daher würde ich es den Kunden gegenüber nicht ansprechen.

Nun zu dem Anreizsystem hier im Unternehmen. Welche Anreizsysteme gibt es in dieser Bank und wonach sind sie ausgerichtet? Also auf den Markterfolg oder auf die Kundenzufriedenheit?

Auf jeden Fall beides. Wie lässt sich eine Kundenzufriedenheit bemessen? Dies machen wir am eigenen Beratungserfolg fest. Jeder Berater hat ihm zugeordnete Kunden und es ist relativ schnell ersichtlich, ob ein Kunde geht oder nicht. Das ist ein direktes Feedback zur Zufriedenheit. Und dies wird im Vertriebscontrolling genauso erfasst, wie Verkaufserfolge. Wir haben aber kein variables Vergütungssystem, sondern ein festes. Das ist auch eine bewusste Entscheidung. Zudem haben wir relativ risikoarmes Geschäft bei uns im Haus, was auch eine bewusste Wahl ist. Auch daraus resultiert, dass es fast keine variablen Vergütungsanteile gibt. Es wird einmal im Jahr eine Tantieme gezahlt. Ja, sie ist zu einem kleinen Teil erfolgsabhängig, aber es gibt keinen transparenten Schlüssel, der hier im Haus bekannt ist. Der Vorstand legt den Schlüssel fest. Dabei hat sicherlich auch der Beitrag zum Geschäftserfolg einen Einfluss. Die Höhe dieser Tantieme bewegt sich in der Höhe eines halben bis zu max. einem Bruttogehalts. Ich gehe also davon aus, dass dies kein erheblicher Anreiz ist. Der variable Anteil bei der Vergütung ist also nicht sehr groß.

Wie sieht es mit Zielvereinbarungen aus? Gibt es die?

Es gibt keine Zielvereinbarungen, um eine bestimmte Vergütung zu bekommen. Wir haben im Haus Mitarbeitergespräche, wo Ziele gesetzt werden, die auch entsprechend evaluiert und vielleicht auch nachgebessert werden. Aber Zielvereinbarungen, die direkten Einfluss auf die Entlohnung haben, gibt es hier nicht.

Was halten Sie von dem Vorschlag Mitgliedernutzen, oder hier Kundennutzen zu messen und als Anreizgröße bei Zielvereinbarungen zu verwenden?

Hier im Hause hat der Kunde die erste Priorität. Ein Kunde der geht, ist ein Kunde der zu viel geht. Da ist man auch sehr sensibel hier im Unternehmen. Aber letztendlich setzen wir vom Geschäftsmodell weniger auf den Verkauf als auf die ganzheitliche Beratung. Aus einer guten Beratung entsteht automatisch Geschäft, die Bank bzw. der Berater dann generiert. Daher kommen wir einem genossenschaftlichen Gedanken, den Kunden auf seine Lebenssituation ganzheitlich zu beraten, schon sehr nahe, auch wenn wir eine andere Unternehmensform haben.

In unserem Vertriebskonzept sprechen wir auch nicht von Verkauf sondern von Beratung. Wir haben ein Dialogbankkonzept, jeder Kunde soll, je nach Segmentierung des Kunden, eine bestimmte Anzahl an Kontakten im Jahr haben. Er soll seinen Bankberater also kennen

und eine Quote, wie viel Prozent der jeweiligen Kunden ein Berater angesprochen hat, ist in unserem Controlling von großer Bedeutung. Diese Kennzahl ist auch wichtiger, als der Erfolg, der dahinter steckt, denn der Erfolg wird sich bei entsprechender Beratung von selber einstellen. Auf der anderen Seite, wie will ein Betreuer Geschäft generieren, wenn er nur 30 Prozent seiner Beratungsquote erfüllt?

Eine Kundenzufriedenheitsanalyse wird aber nicht durchgeführt? Auch eine Analyse, welche Dinge dem Kunden nun besonders wichtig sind, wird nicht getätigt?

Die wird definitiv gemacht, ist auch in diesem Jahr gemacht worden. In Abständen von zwei bis drei Jahre wird dies gemacht. Ähnlich ist dies bei der Mitarbeiterzufriedenheit. Eine Zufriedenheitsuntersuchung bei den Kunden ist auch einmal gemacht worden. Durchgeführt wurde diese Untersuchung von der Hochschule Niederrhein. Wichtig ist uns auch, wie man uns von außen als Institut wahrnimmt. Dabei wird auch abgefragt, was einem Kunden wichtig an seiner Bank ist.

Wenn Sie die Kundenzufriedenheit messen, geschieht dies über eine Skala oder wie wird die Kundenzufriedenheit bei einer Analyse eingeschätzt?

Wir machen das prozentual. Es wird abgeschätzt, ob der Kunde zu 100 % zufrieden ist, oder man stuft entsprechend ab.

Gibt es hier ausgewiesene Ziele? Bspw. man strebt an, dass x Prozent zu 100 Prozent zufrieden sind, o. ä.?

Nein, solche Zielvereinbarungen bzgl. der Kundenzufriedenheit gibt es nicht. Bei den Kundenberatern stehen die Betreuungsquoten im Vordergrund.

Eine Frage zur Abrundung. Glauben Sie, dass die Kundenzufriedenheit als Steuerungsgröße ein sinnvoller Ansatz wäre und ggf. auch zu einem Wettbewerbsvorteil führen könnte?

Definitiv. Eine starke Einbindung des Kunden, mit der man dem Kunden auch glaubhaft vermitteln kann, dass man sich um den Kunden kümmert, ist sicherlich sinnvoll. Der Kunde ist für uns das wichtigste. Man kann in dieser Hinsicht auch besser werden.

Die Frage ist ja auch, ob es aus Ihrer Sicht auch durchführbar ist.

Wir hatten bei unserer Umfrage die Kunden altersbedingt eingeteilt, um dem Rechnung zu tragen, dass junge Kunden andere Ansprüche haben, als ältere Kunden. Sie haben auch ein anderes Empfinden zu einer Bank. Für uns ist die Beziehung zum Kunden immer ganz wichtig. Wir versuchen sowohl den Kundennutzen als auch den Aktionärsnutzen zu bedienen.

Ich bedanke mich für das interessante Gespräch.

Anhang VIII: Qualitative Inhaltsanalyse zur Hypothese eins

Protokoll REC001 Volksbank Krefeld eG.txt

...

Vielen Dank, dass wir hier ueber die Zwischenergebnisse sprechen duerfen. Zunaechst einmal, wie wuerden Sie die wesentlichen Charaktereigenschaften einer Genossenschaft beschreiben?

Ein wesentlicher Punkt ist die Lokalitaet. Dass die Bank regional unterwegs ist, ist vor Ort verwurzelt und fuehlt sich mit der Region verbunden. Zudem sind das ganze Geschaeftsgebiet und das Geschaeftsmodell regional ausgepraegt. Das ist ein wichtiger Punkt und daher sind die meisten Volksbanken relativ kleinteilig unterwegs, allerdings sind die Volksbanken auch an allen Orten vertreten. Der zweite

Punkt ist das Thema Mitglieder, so dass wir versuchen, moeglichst viele unserer Mitglieder als Kunden zu gewinnen. Ziel ist sie langfristig und nachhaltig fuer unser Haus zu interessieren und dann an unser Haus auch zu binden. Wer einmal Mitglied ist und seine Geschaefte mit uns macht, ist dem Unternehmen sehr haeufig auch treu. Mitglieder haben in der Regel eine hoehere Verbundenheit als jemand, der sich die Rosinen ueberall heraus pickt. Wir legen grossen Wert darauf, ganzheitlich mit dem Kunden umzugehen, moeglichst alle Geschaefte mit dem Kunden zu machen, um seinen Bedarf komplett abdecken zu koennen.

Haben Sie den Eindruck, dass der Foerderauftrag, also die Foerderung der Mitgliederinteressen, in dieser Volksbank aber auch im gesamten Verbund gelebt wird?

Also es hat sich schon ein wenig gewandelt. Wenn ich mal an die Urspruenge zurueck denke, im 19. Jahrhundert ging es noch um die gegenseitige Unterstuetzung, weil man sonst nicht weiter kam. Daraus haben sich laendliche Genossenschaften oder auch Warengenossenschaften entwickelt. Dieser Ursprungsgedanke spielt jetzt im Jahr 2015 nicht mehr diese Rolle wie 1891, als das erste Vorgaengerinstitut der Volksbank Krefeld gegrundet wurde. Zumal die

Foerderung der Mitglieder jetzt sicherlich eher ein Thema ist, das in Richtung Aufbau einer intensiveren Kundenbeziehung geht. Diesen

Mitgliedern also zusaetzlich, exklusivere Angebote zu machen, die dem normalen Kundenkreis verschlossen sind. Natuerlich haben die Mitglieder auch ein Interesse daran, dass ihre Volksbank wirtschaftlich vernuenftig dasteht, um auch fuer das Eigenkapital, das die Mitglieder zur Verfuegung stellen, eine entsprechende Verzinsung bzw. Dividende zu bekommen. Dieser Aspekt spielt bei einigen Mitgliedern eine Rolle, die man nicht vernachlaessigen darf. Wenn man in einer Vertreterversammlung oder einer Generalversammlung erklaren muss, dass die Dividende einen Prozentpunkt kleiner ausfaellt, ist sicherlich mit Widerstaenden zu rechnen. Der Foerderauftrag als solcher hat sich sicherlich schon deutlich verschoben.

D-P6

D-P7

...

Protokoll REC002 Volksbank Kempen Grefrath eG.txt

...

Vielen Dank, dass wir hier ueber die Zwischenergebnisse sprechen duerfen. Die Analyse habe ich ja eben vorgestellt, nun zur ersten Frage: Was ist aus Ihrer Sicht die wesentliche Charaktereigenschaft einer Genossenschaftsbank?

Der wesentliche Punkt ist das Dasein als oertlicher Gegenpart zu den grossen Globalplayern, zu den abgehobenen Instituten, die weit weg sind und nichts mit den Menschen vor Ort zu tun haben wollen. Eine Genossenschaftsbank und die Genossenschaftsorganisation sind sehr stark vor Ort verwurzelt und bei uns ist das schon fast extrem.

D-P8

Zum Thema Foerderauftrag. Hier gibt es in der Literatur durchaus unterschiedliche Ansichten. Die Spanne geht von einer hohen Bedeutung des Foerderauftrags bis hin zum Vorwurf der Foerderfassade. Wie wird der Foerderauftrag hier in Kempen gelebt?

Der Foerderauftrag wird hier in Kempen sehr gross gelebt, aber anders als man sich das meist vorstellt. Der urspruengliche Genossenschaftsgedanke ist ja rein materiell zu sehen. Das eine Mitglied bringt etwas ein, das andere Mitglied kann dies nutzen. Bei uns ist die Existenz der Bank an sich und ihre Verankerung in den Familien fuer einen sehr langen Zeitraum, also seit drei, vier, fuenf Generationen ist der eigentliche

D-P9

D-P10

genossenschaftliche Foerderauftrag. Alles andere kommt ggf. dazu, ist aber minimal.

Bei Genossenschaften, bei denen die Mitglieder auch Kunden sind, gibt es ein Spannungsverhaeltnis zwischen Markterfolg und Foerderauftrag. Wie sehen Sie das?

Wenn man das in der reinen Form sieht und objektiv betrachtet, ist die sicherlich vorhanden, aber wenn wir den Foerderauftrag sehr, sehr intensiv auf das einzelne Mitglied abstimmen wuerden, dann waere dies auch hier so. Da wird dies aber nicht tun, sondern unsere Existenz an sich der Foerderauftrag ist, ist das hier nicht wirklich so zu sehen. Markterfolg und Foerderauftrag sind beide wichtig. Den Markterfolg haben wir hier in Kempen. Es ist gelungen einen guten Mittelweg zwischen Markterfolg und Foerderauftrag zu bestimmen.

...

Protokoll REC003 Raiffeisenbank eG Heinsberg.txt

...

Vielen Dank, dass wir hier ueber die Zwischenergebnisse sprechen duerfen. Nun zur ersten Frage. Was sind die wesentlichen Charaktereigenschaften einer Genossenschaftsbank?

(A. Deckers): Die Erfuellung des Foerderauftrages und daraus resultierend die Naehe zu Mitgliedern und Kunden. Das Engagement fuer die Region und fuer die Mitglieder.

Wie ist Ihrer Meinung nach die Stellung des Foerderauftrags sowohl im Sektor der Genossenschaftsbanken als auch bei dieser Volksbank hier in Heinsberg?

(A. Deckers): Es ist eine Herausforderung in unseren Breiten, wo man auch auf die Wirtschaftlichkeit achten muss, den Foerderauftrag zu leben.

Ich glaube, dass er nicht ueberall in gleicher Auspraegung gelebt wird.

Heutzutage wird haeufig gefragt, ob eine Volksbank den Foerderauftrag ueberhaupt noch so leben kann, da eine Volksbank ja in der Konkurrenz

bestehen muss. Wir glauben, dass wir uns ueber die Inhalte des Foerderauftrags oder die Grundprinzipien der Genossenschaft gegenueber dem Wettbewerb abheben und ein Alleinstellungsmerkmal herausbilden

koennen.

...

Protokoll REC004 Volksbank Mgladbach eG.txt

...

Vielen Dank, dass wir hier ueber die Zwischenergebnisse sprechen duerfen. Nun zur ersten Frage. Was sind Ihrer Meinung nach die wesentlichen Charaktereigenschaften einer Volksbank?

Das genossenschaftliche Prinzip erinnert an die drei Musketiere: Einer fuer alle, alle fuer einen. Das ist fuer mich das Kernkonzept einer jeden Genossenschaftsbank. Das ist ja letztendlich die Ursprungsform, die damals Herr Raiffeisen erdacht hatte, also dass kleine Akteure gemeinsam stark sind. So koennen die Mitglieder entsprechende Konditionen erreichen bzw. bekommen auch einen Kredit. Das ist fuer mich die wichtigste Kennzeichnung von Genossenschaftsbanken.

Der Foerdergedanke steht auch noch im Vordergrund? Es gibt ja z. T. auch den Vorwurf der Foerderfassade. Wird der Foerderauftrag im Sektor der Genossenschaftsbanken noch gelebt? Wie sieht es speziell in dieser Bank aus?

Den Foerderauftrag sehe ich nach wie vor als gegeben an, speziell unser Institut foerdert auch die Mitgliedschaft. Ich glaube auch, dass es vielen Kunden wichtig ist, dass man in der Region taetig ist und auch fuer die Region taetig ist. Der Foerderauftrag ist sicherlich nicht mehr eins zu eins der gleiche, wie er zu Zeiten von Raiffeisen war, aber er ist nach wie vor vorhanden. Es ist auch eine Staerke der Volksbanken, dass viele Kunden es wichtig finden, dass ihr Geld der Region zu Gute kommt. Die regionale Verankerung, aber auch die noch immer starke Verankerung in der Landwirtschaft sind wichtige Aspekte.

Die Urspruenge sind also noch erkennbar. Allerdings ist eine Volksbank ein Wirtschaftsunternehmen, das auch Gewinn erzielen will und muss.

Damit haben wir schon die UEberleitung zum naechsten Thema. Gewinnerzielung, also Markterfolg, auf der einen und Foerderauftrag auf der anderen Seite bedingen sich ja, stehen aber auch in einem gewissen Spannungsverhaeltnis. Wie sehen Sie diesen Aspekt? Meinen Sie, dass es

in letzter Zeit etwas schwieriger geworden ist, einen Ausgleich zu finden?
 Klar, es wird sicherlich schwieriger. Es ist auch schon schwieriger, Erfolg zu generieren, da die Margen geringer geworden sind. Das Zinsniveau ist schliesslich ein anderes, als es noch vor ein paar Jahren war. **Aber** D-P28
trotzdem ist das Hauptthema immer noch, die Mitglieder zu foerdern, die D-P29
Region zu foerdern. Deshalb sind wir auch weiterhin stark in Kultur-, Brauchtums- und Vereinsfoerderung taetig. Klar, man braucht den Erfolg, auch um zu foerdern. Der Ursprung wird also nicht vergessen. **Der** D-P30
Ursprung ist auch ein wesentlicher Aspekt, der uns vom Wettbewerb abhebt. Daher wird er auch weiterhin verfolgt.

...

Protokoll REC005 Gladbacher Bank von 1922.txt

...

Vielen Dank, dass wir hier ueber die Zwischenergebnisse sprechen duerfen. Auf das Gespraech bin ich sehr gespannt, da Ihr Institut ja eine Besonderheit im Genossenschaftssektor darstellt, da es in der Form einer Aktiengesellschaft gefuehrt wird. Nun zur ersten Frage. Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Charaktereigenschaften einer Genossenschaftsbank?

Da wir ja in Form einer Aktiengesellschaft gefuehrt werden, stellt sich ja D-P31
bei uns die Frage, wieso wir besonders gut in den Genossenschaftsverband passen und nicht Mitglied in einem anderen Bankenverband sind. Nun, da ist zunaechst das Regionalprinzip. Unsere Geschaefte taetigen wir in einem Radius von ca. 40 km um unseren Sitz herum. Das ist auch so gewollt. **Wir moechten hier vor Ort unsere Kunden bedienen, entsprechend** D-P32
foerdern und in diesem regionalen Bereich auch unser Geschaefte generieren.

Ich denke, dass wir etwas andere Charaktereigenschaften haben als andere Mitglieder im Verband der Genossenschaftsbanken, also als die Banken, die auch als Genossenschaft gefuehrt werden. Unser Ziel ist es natuerlich unsere Aktionaere zu bedienen, Erfolg zu haben. Wir unterscheiden uns aber auch vom Geschaefte etwas von den Genossenschaftsbanken. Wir sind sehr stark auf den Mittelstand ausgerichtet. Unser Konzept ist es, den

Mittelstand zu foerdern und wir sind auch sehr gerne Ansprechpartner und Vertragspartner bei Spezialthemen. Wir decken hier Geschaeftsfelder ab, die andere Banken aus dem Genossenschaftsverbund nicht abdecken und an Verbundpartner, wie bspw. die WGZ, abgeben muessen. Wir haben hier einen eigenen Aussenhandel bzw. ein internationales Geschaeft. Obwohl wir mit 150 Mitarbeitern relativ klein sind, haben wir hier auch eine eigene Vermoegensverwaltung. Das sind Geschaefte, die wir gerne abdecken. Wir haben natuerlich gerne alle Kunden, aber besonders gerne eine gehobene Kundschaft.

Kommt Ihre Aktionaersstruktur einer Genossenschaft nahe, oder haben Sie einige Grossaktionaere?

Ein Grossaktionaer ist die WGZ, Streubesitz in dem Sinne gibt es nicht, da die Aktien nicht an der Boerse gehandelt werden. Es gibt eine feste Anzahl von Aktien, die teilweise auch vererbt werden. Das Interesse an den Aktien ist gross, es ist aber nicht einfach, an diese Aktien zu kommen.

Die WGZ ist ja Teil des Genossenschaftsverbundes, so dass Ihr Institut auch darueber fest in den Verbund eingebettet ist.

Ja, definitiv.

D-P33

...

Tabelle 15: Erste Auswertungstabelle zur Hypothese eins

P-Id	Paraphrase	G-Id	Generalized paraphrase
D-P1	KR: Der Förderauftrag ist die regionale Verankerung.	D-G1	Förderauftrag = regionale Verankerung.
D-P2	KR: Kunden sollen Mitglieder werden. Ziele Kundenbindung und ganzheitliche Beratung.	D-G2	Förderauftrag = Kundenbindung
		D-G3	Förderauftrag = ganzheitliche Beratung.
D-P3	KR: Der Förderauftrag hat sich geändert, besteht aber weiter.	D-G4	Förderauftrag besteht noch, hat sich aber geändert.
D-P4	KR: Kundenbeziehung ist Teil des Förderauftrags.	D-G5	Förderauftrag = Kundenbeziehung.
D-P5	KR: Mitglieder wollen exklusive Leistungen.	D-G6	Mitglieder wollen exklusive Leistungen.
D-P6	KR: Mitglieder haben Interesse am Geschäftserfolg und an hohen Dividenden.	D-G7	Mitglieder haben Interesse am Geschäftserfolg.
		D-G8	Mitglieder wollen hohe Dividenden.
D-P7	KR: Förderauftrag hat sich verschoben.	D-G9	Förderauftrag besteht noch, hat sich aber geändert.
D-P8	KK: Der Förderauftrag ist die regionale Verankerung.	D-G10	Förderauftrag = regionale Verankerung.
D-P9	KK: Der Förderauftrag wird gelebt, hat sich aber gewandelt.	D-G11	Förderauftrag ist wichtig.
		D-G12	Förderauftrag besteht noch, hat sich aber gewandelt.
D-P10	KK: Die Existenz der Bank und die Verbindung zu den Familien gehören zum Förderauftrag.	D-G13	Förderauftrag = Bank vor Ort.
		D-G14	Förderauftrag = Verbundenheit mit Familien.
D-P11	KK: Die Existenz der Bank ist Förderauftrag.	D-G15	Förderauftrag = Bank vor Ort
D-P12	HS: Die Erfüllung des Auftrags ist wichtig für eine Voba.	D-G16	Förderauftrag ist wichtig.
D-P13	HS: Die Nähe zum Kunden resultiert aus dem Auftrag.	D-G17	Förderauftrag = Kundennähe.
D-P14	HS: Auftrag ist die regionale Verankerung und die Mitgliederförderung.	D-G18	Förderauftrag = regionale Verankerung.
D-P15	HS: Der Förderauftrag ist im Wettbewerb ein Problem.	D-G19	Förderauftrag ist im Wettbewerb ein Problem.
D-P16	HS: Der Förderauftrag wird unterschiedlich gelebt.	D-G20	Förderauftrag wird unterschiedlich gelebt.
D-P17	HS: Förderauftrag ist ein Problem im Wettbewerb.	D-G21	Förderauftrag ist ein Problem im Wettbewerb.
D-P18	HS: Förderauftrag ist genossenschaftliches Prinzip und Alleinstellungsmerkmal.	D-G22	Förderauftrag = Selbsthilfe.
		D-G23	Förderauftrag = Alleinstellungsmerkmal
D-P19	MG1: Selbsthilfe ist geno Prinzip und Förderauftrag.	D-G24	Förderauftrag = Selbsthilfe.
D-P20	MG1: Förderauftrag besteht weiterhin.	D-G25	Förderauftrag besteht weiter.
D-P21	MG1: Gewinnung von Mitgliedern ist Teil d. Förderauftrags.	D-G26	Förderauftrag = Mitgliedergewinnung.
D-P22	MG1: Die Verankerung in der Region ist der Förderauftrag.	D-G27	Förderauftrag = regionale Verankerung.
D-P23	MG1: Der Förderauftrag hat sich verändert.	D-G28	Förderauftrag besteht weiter, hat sich aber verändert.
D-P24	MG1: Der Förderauftrag ist Vorteil im Wettbewerb.	D-G29	Förderauftrag ist Vorteil im Wettbewerb.
D-P25	MG1: Die regionale Verankerung ist Förderauftrag.	D-G30	Förderauftrag = regionale Verankerung.
D-P26	MG1: Die immer noch starke Bindung mit der Landwirtschaft ist wichtig.	D-G31	Förderauftrag = Bindung an den Mittelstand.
D-P27	MG1: Genobank muss aber auch Gewinn erwirtschaften.	D-G32	Förderauftrag ist Problem im Wettbewerb.
D-P28	MG1: Der Förderauftrag ist von großer Bedeutung.	D-G33	Förderauftrag ist wichtig.
D-P29	MG1: Die Region zu fördern ist wichtig.	D-G34	Förderauftrag = regionale Verankerung.
D-P30	MG1: Der Förderauftrag ist wichtig und Alleinstellungsmerkmal.	D-G35	Förderauftrag ist wichtig.
		D-G36	Förderauftrag = Alleinstellungsmerkmal.
D-P31	MG2: Förderauftrag ist die regionale Verankerung.	D-G37	Förderauftrag = regionale Verankerung.
D-P32	MG2: Region soll gefördert und das Kundeninteresse verfolgt werden.	D-G38	Förderauftrag = regionale Verankerung.
		D-G39	Förderauftrag = Kundeninteresse.
D-P33	MG2: Der Förderauftrag wird in der Bank gelebt.	D-G40	Förderauftrag ist wichtig.

Anhang IX: Qualitative Inhaltsanalyse zur Hypothese zwei

Protokoll REC001 Volksbank Krefeld eG.txt

...

Das Spannungsverhaeltnis zwischen Markterfolg und Foerderauftrag liegt ja bei allen Genossenschaften vor, bei denen die Eigentuemmer auch Kunden sind. Wie sehen Sie dieses Problem im Bankenbereich? Wird sich mit diesem Punkt aktiv auseinander gesetzt?

Ja, sicherlich schon, wobei die Frage nicht einfach zu beantworten ist. C-P1

Man versucht natuerlich schon, die Mitglieder mit einzubeziehen, die ja C-P2

auch ein Mitspracherecht haben. Man macht regionale Versammlungen, C-P3

man informiert die Mitglieder ueber die Dinge, die vorgesehen sind. Auch ueber die Vertreterversammlung hinaus, weil dort sind ja nur 400 Leute anwesend, die die Mitglieder vertreten, bei 40.000 Mitgliedern ist eine Generalversammlung nicht moeglich. Trotzdem versucht man auf

Mitgliederversammlungen mehr Informationen zu geben als die, die ueber die Presse oder Mitgliederzeitschriften herausgegeben werden. Der C-P4

Austausch mit den Mitgliedern findet schon statt, ob es aber im Einzelfall C-P5

einen Unterschied macht, ob ein Kunde nun Mitglied ist oder nicht, kann man trefflich drueber diskutieren und trefflich drueber streiten. Das Thema ist also schwer zu packen.

Mit diesem Thema haben ja auch andere Genossenschaften Probleme, bspw. Genossenschaften von Milchproduzenten.

Es ist sicherlich kein Thema mehr, dass man nur einen Kredit bekommt, wenn man auch Mitglied ist. Dies ist seit 50 Jahren schon ueberholt. Die C-P6

Mitgliedschaft ist schon lange keine Eintrittskarte zur Bank mehr. Es ist C-P7

aus Sicht der Mitglieder sicherlich ein Zusatzprodukt, das mit der Mitgliedschaft erworben wird, das bei einigen auch unter

Anlagegesichtspunkten gesehen wird. Die Rendite von 6 % ist ja sehr C-P8

attraktiv. Aus Sicht mancher Kunden, aber ganz klar aus Banksicht ist die C-P9

Mitgliedschaft ein ganz klares Bindungsinstrument.

...

Protokoll REC002 Volksbank Kempen Grefrath eG.txt

...

Bei Genossenschaften, bei denen die Mitglieder auch Kunden sind, gibt es ein Spannungsverhaeltnis zwischen Markterfolg und Foerderauftrag. Wie sehen Sie das?

Wenn man das in der reinen Form sieht und objektiv betrachtet, ist die C-P10
sicherlich vorhanden, aber wenn wir den Foerderauftrag sehr, sehr intensiv C-P11
auf das einzelne Mitglied abstimmen wuerden, dann waere dies auch hier
so. Da wird dies aber nicht tun, sondern unsere Existenz an sich der
Foerderauftrag ist, ist das hier nicht wirklich so zu sehen. Markterfolg und C-P12
Foerderauftrag sind beide wichtig. Den Markterfolg haben wir hier in
Kempen. Es ist gelungen einen guten Mittelweg zwischen Markterfolg und
Foerderauftrag zu bestimmen.

...

Protokoll REC003 Raiffeisenbank eG Heinsberg.txt

...

In der Literatur wird bei Genossenschaftsbanken ein Spannungsverhaeltnis zwischen Markterfolg und Foerderauftrag gesehen, da die Eigentuerer zugleich auch Kunden sind. Wie sehen sie dies?

(C. Dick): Die Vertreter haben ja die Moeglichkeit ueber die C-P13
Vertreterversammlung ihre Interessen zu vertreten. Daraus entwickelte die
Bank ja das Produkt. Koennen ihre Nachfrage und ihren Bedarf in der C-P14
Mitgliederversammlung kundtun.

D. h. fuer Ihre Bank sehen Sie kein Spannungsverhaeltnis zwischen Markterfolg und Foerderauftrag?

(C. Dick): Ich faende es schwieriger, wenn wir unsere Mitglieder nicht mit C-P15
einbinden wuerden. Dann muessten wir mit Umfragen und Nachfragen den
Kunden mit einbinden, um herauszufinden, ob die Produkte auch
diejenigen sind, die der Kunde auch fordert. In Heinsberg binden wir die
Mitglieder aber ueber die Vertreterversammlungen ein.

...

Protokoll REC004 Volksbank Mgladbach eG.txt

...

Damit haben wir schon die Ueberleitung zum naechsten Thema. Gewinnerzielung, also Markterfolg, auf der einen und Foerderauftrag auf der anderen Seite bedingen sich ja, stehen aber auch in einem gewissen Spannungsverhaeltnis. Wie sehen Sie diesen Aspekt? Meinen Sie, dass es in letzter Zeit etwas schwieriger geworden ist, einen Ausgleich zu finden?

Klar, es wird sicherlich schwieriger. Es ist auch schon schwieriger, Erfolg zu generieren, da die Margen geringer geworden sind. Das Zinsniveau ist schliesslich ein anderes, als es noch vor ein paar Jahren war. Aber trotzdem ist das Hauptthema immer noch, die Mitglieder zu foerdern, die Region zu foerdern. Deshalb sind wir auch weiterhin stark in Kultur-, Brauchtums- und Vereinsfoerderung taetig. Klar, man braucht den Erfolg, auch um zu foerdern. Der Ursprung wird also nicht vergessen. Der Ursprung ist auch ein wesentlicher Aspekt, der uns vom Wettbewerb abhebt. Daher wird er auch weiterhin verfolgt.

C-P16,C-P17

C-P18

C-P19

Tabelle 16: Erste Auswertungstabelle zur Hypothese zwei

P-Id	Paraphrase	G-Id	Generalized paraphrase
C-P1	KR: Es gibt ein solches Spannungsverhältnis.	C-G1	Es gibt ein solches Spannungsverhältnis.
C-P2	KR: Es wird versucht, die Mitglieder mit einzubeziehen.	C-G2	Mitglieder werden mit einbezogen.
C-P3	KR: Die Einbindung ist schwer bei hohen Mitgliederzahlen.	C-G3	Aufgrund der Mitgliederzahlen ist die Einbeziehung schwierig.
C-P4	KR: Es findet ein Austausch mit den Mitgliedern statt.	C-G4	Mitglieder werden mit einbezogen.
C-P5	KR: Strittig ist die Differenzierung zwischen Kunden und Mitgliedern.	C-G5	Differenzierung zwischen Mitgliedern und Kunden ist strittig.
C-P6	KR: Mitgliedschaft ist keine Bedingung mehr für Bankleistungen.	C-G6	Bankleistung bekommen auch Nicht-Mitglieder.
C-P7	KR: Mitgliedschaft ist ein Zusatzprodukt.	C-G7	Mitgliedschaft als Zusatzprodukt.
C-P8	KR: Die Verzinsung von 6 % ist attraktiv.	C-G8	Verzinsung ist recht attraktiv.
C-P9	KR: Aus Sicht der Bank ist die Mitgliedschaft Bindungsinstrument.	C-G9	Mitgliedschaft dient der Kundenbindung.
C-P10	KK: Objektiv besteht ein solches Spannungsverhältnis.	C-G10	Es besteht ein solches Spannungsverhältnis.
C-P11	KK: Die Voba Kempen stimmt sich stark mit den Mitgliedern ab.	C-G11	Mitglieder werden mit einbezogen.
C-P12	KK: Markterfolg und Förderauftrag sind beide wichtig.	C-G12	Markterfolg und Förderauftrag sind beide wichtig.
C-P13	HS: In HS stimmen wir uns stark mit den Mitgliedern ab.	C-G13	Mitglieder werden intensiv mit einbezogen.
C-P14	HS: Mitglieder können Bedarf und Nachfrage auf Versammlungen nennen.	C-G14	Mitglieder können sich einbringen.
C-P15	HS: Es wäre schwieriger ohne Abstimmung mit den Mitgliedern.	C-G15	Ohne Abstimmung wäre der Konflikt vorhanden.
C-P16	MG1: Konflikt besteht und die Lösung wird schwieriger.	C-G16	Konflikt besteht und die Lösung wird schwieriger.
C-P17	MG1: Niedriges Zinsniveau macht die Lösung des Konflikts schwer.	C-G17	Niedriges Zinsniveau erschwert die Konfliktlösung.
C-P18	MG1: Mitgliederförderung bleibt im Vordergrund.	C-G18	Mitgliederförderung bleibt im Vordergrund.
C-P19	MG1: Förderauftrag wird auch wg. Wettbewerbs verfolgt.	C-G19	Förderauftrag wird auch wg. Wettbewerbs verfolgt.

Anhang X: Qualitative Inhaltsanalyse zu Hypothesen drei und vier

Protokoll REC001 Volksbank Krefeld eG.txt

...

Welche Anreizsysteme existieren denn in der Bank. Sind die Anreizsysteme eher Richtung Markterfolg ausgerichtet oder Richtung Mitglieder?

Klare Tendenz in Richtung Markterfolg. Die Ziele, die man mit einem Berater, einem Team oder einer Filiale festlegt, sind auf den jeweiligen Markterfolg ausgerichtet. Auch aus dem Grund, weil solche Aspekte gut messbar sind. Ziele zu vereinbaren, fuer die es schwierig ist eine Benchmark oder ein Messgroesse festzulegen, ist problematisch. Auch qualitative Ziele spielen eine Rolle, wenn es aber um die entsprechende Verguetung geht, also welche Tantieme bekommt der Berater am Jahresende, da muss mit harten Zahlen gearbeitet werden. Daher spielt hier der Geschaefterfolg eine dominante Rolle.

F-P1

F-P2

F-P3

F-P4

...

Protokoll REC002 Volksbank Kempen Grefrath eG.txt

...

Und Anreizsysteme existieren hier in der Bank gar keine.

Nein, die Volksbank hier in Kempen arbeitet mit keinerlei Anreizsystem. D. h. das klassische System eines Anstellungsvertrages mit sogar 14 Gehaeltern ist Anreiz genug.

F-P5

Ja, wir haben uns bewusst dafuer entschieden, keine Anreizsysteme einzufuehren bzw. jedes Anreizsystem, dass wir haben, gilt immer fuer alle. Kleine Anreize - bspw. in Form eines Speiseeises oder in Form von Wasser – gelten immer fuer alle.

F-P6

F-P7

Nun haben Sie vorhin gesagt, dass es ein Anreizsystem gibt bezogen auf Kundenkontakte.

Ja, wir haben im Laufe des letzten Dreivierteljahres die ersten Mitarbeiter fit gemacht, wie man den Kunden aktiv begleitet. Hierzu gab es auch entsprechende Softwareschulungen. Seit dem 01.01. sollen die Berater, im Wesentlichen die Massenberater, eine bestimmte Anzahl Gespraechе, am besten Rundungsgespraechе, pro Woche fuehren. Das klappt bei einigen

F-P8

Beratern schon ganz gut, die haben auch schon mehr Gespraechе gefuehrt als sie sollen, bei anderen klappt dies ueberhaupt noch nicht gut. Das hat keine Auswirkungen ausser, dass Coaching und Begleitung staerker eingesetzt werden. Interessant ist auch, dass bei denjenigen, die weniger Gespraechе gefuehrt haben, aber trotzdem sehr erfolgreich sind, wir auch nicht draengeln. Die Gespraechsanzahl muss nicht kurzfristig erreicht werden. Ggf. wird dies in ein oder zwei Jahren staerker eingefordert. Das wird schon funktionieren, wenn man den Mitarbeitern auch Zeit laesst.

...

Protokoll REC003 Raiffeisenbank eG Heinsberg.txt

...

Die naechsten beiden Aspekte kann ich zusammenfassen, da wir ja schon waehrend der Praesentation darueber gesprochen haben. A) Welches Anreizsystem gibt es hier in der Bank und B) Wie sehen Sie den Ansatz, Mitgliedernutzen in ein Anreizsystem zu integrieren?

(A. Deckers): Es bestehen bei uns Zielvereinbarungen. Solche Systeme F-P9

existieren also bei uns in der Bank. Ziele bestehen in verschiedenen Sparten (Aktiv- und Passivbereich) das Volumen zu steigern. Die Ziele F-P10

werden aber immer als Teamziele kommuniziert. Solange das Team die Ziele erreicht ist alles in Ordnung, wir haben aber auch die Moeglichkeit die Zielerreichung auf den einzelnen Mitarbeiter herunter zu brechen. Wir

haben aber auch andere Ziele als nur Volumenziele. Wir haben z. B. F-P11

Zielvereinbarungen, wie viele Beratungsgespraechе pro Woche, pro Monat gefuehrt werden muessen. Dabei ist auch der Beratungsprozess F-P12

vorgegeben. Diesen Prozess nennen wir genossenschaftliche Beratung, das ist eine ganzheitliche Beratung. Wir haben somit auch ein Qualitaetsziel bei der Beratung.

Und auf Unternehmensebene gibt es ja auch eine Kundenbefragung, wie Sie mir vorab erzaehlt haben.

(A. Deckers): Es gibt eine Kundenbefragung. Wir praktizieren ein Empfehlungsmarketing.

Ich kann festhalten, dass es zwar ein auf Markterfolg gerichtetes F-P13

Anreizsystem gibt, dass aber nicht mit Boni unterfuettert ist. Zudem achten

Sie sehr stark auch auf qualitative Aspekte, wie Kunden- und Mitgliederzufriedenheit. Und schauen, dass sowohl die Marktkennzahlen als auch die Kundenzufriedenheitskennzahl in einem vernuenftigen Rahmen ist, wobei die Kundenzufriedenheit lediglich auf F-P14 Unternehmensebene angesiedelt ist.

Daher kann ich mir die abschliessende Frage nach der Durchfuehrbarkeit sparen, denn Sie machen es ja. Es ist lediglich die Frage, ob man den Aspekt der Kundenzufriedenheit auf die einzelnen Mitarbeiter herunterbricht.

...

Protokoll REC004 Volksbank Mgladbach eG.txt

...

D.h. sie haben ein Anreizsystem fuer Kunden. Haben Sie auch eins fuer die Mitarbeiter? So dass Mitarbeiter fuer besonders hohen Umsatz oder fuer besonders zufriedene Kunden belohnt werden.

Wir hatten ab 2010 ein Anreizsystem, dass Umsatz und Abverkauf F-P15

belohnte. Allerdings sind die gesetzlichen Anforderungen fuer die F-P16

Kundenberatung gestiegen. Seit ca. 1,5 Jahren haben wir ein System F-P17

etabliert, dass die Beratungsqualitaet in den Mittelpunkt rueckt. Bei der F-P18

Genossenschaftlichen Beratung werden die Wuensche und Ziele jedes Kunden in den Fokus gestellt. Die Zielvereinbarung geht in die Richtung, dass die Qualitaet und die Kundenzufriedenheit stehen im Mittelpunkt. Das wird letztendlich auch im Rahmen des Mitarbeitergespraechs bewertet. Wenn man besonders gut ist, bekommt man auch eine Praemie von x Euro. Allerdings ist die Groessenordnung nicht die, wie sie in Grossbanken, also in Privatbankhaeusern, ueblich ist. Die Hoehe belaeuft sich auf max. ein Monatsgehalt. Der Grund fuer diese begrenzte Hoehe ist, dass ein Anreiz geboten werden soll. Jedoch soll der Anreiz nicht dazu fuehren, dass Betreuer Kunden falsch beraten werden, um Provision zu erhalten.

Zusammenfassend: Eine reine Abschlussprovision gibt es nicht. Allerdings eine Qualitaetsprovision.

Ja. Es wird bspw. ueberprueft, wie viele Kunden beraten wurden. Es gibt F-P19

ein neues Instrument, eine PC-gestuetzte Beratungsform. Es nennt sich Kundenbeziehungsmanagement, wo es gezielt darum geht, die Kundenwuensche zu erfassen. Wie sieht die Jahresplanung eines Kunden aus? Wie sieht es aber auch in fuenf oder zehn Jahren aus. Vom System gibt es entsprechende Terminvorschlaege, die das Nachfassen durch den Betreuer erleichtern. Um bei den Themen, die dem Kunden besonders wichtig sind, wieder ansetzen zu koennen.

...

Protokoll REC005 Gladbacher Bank von 1922.txt

...

Nun zu dem Anreizsystem hier im Unternehmen. Welche Anreizsysteme gibt es in dieser Bank und wonach sind sie ausgerichtet? Also auf den Markterfolg oder auf die Kundenzufriedenheit?

Auf jeden Fall beides. Wie laesst sich eine Kundenzufriedenheit bemessen? Dies machen wir am eigenen Beratungserfolg fest. Jeder Berater hat ihm zugeordnete Kunden und es ist relativ schnell ersichtlich, ob ein Kunde geht oder nicht. Das ist ein direktes Feedback zur Zufriedenheit. Und dies wird im Vertriebscontrolling genauso erfasst, wie Verkaufserfolge. F-P20 F-P21

Wir haben aber kein variables Verguetungssystem, sondern ein festes. Das ist auch eine bewusste Entscheidung. Zudem haben wir relativ risikoarmes Geschaefte bei uns im Haus, was auch eine bewusste Wahl ist. Auch daraus resultiert, dass es fast keine variablen Verguetungsanteile gibt. Es wird einmal im Jahr eine Tantieme gezahlt. Ja, sie ist zu einem kleinen Teil erfolgsabhaengig, aber es gibt keinen transparenten Schluessel, der hier im Haus bekannt ist. Der Vorstand legt den Schluessel fest. Dabei hat sicherlich auch der Beitrag zum Geschaefterfolg einen Einfluss. Die Hoehe dieser Tantieme bewegt sich in der Hoehe eines halben bis zu max. einem Bruttogehalts. Ich gehe also davon aus, dass dies kein erheblicher Anreiz ist. Der variable Anteil bei der Verguetung ist also nicht sehr gross. Wie sieht es mit Zielvereinbarungen aus? Gibt es die? F-P22 F-P23

Es gibt keine Zielvereinbarungen, um eine bestimmte Verguetung zu bekommen. Wir haben im Haus Mitarbeitergespraeche, wo Ziele gesetzt

werden, die auch entsprechend evaluiert und vielleicht auch nachgebessert werden. Aber Zielvereinbarungen, die direkten Einfluss auf die F-P24 Entlohnung haben, gibt es hier nicht.

...

Tabelle 17: Erste Auswertungstabelle zu den Hypothese drei und vier

P-Id	Paraphrase	G-Id	Generalized paraphrase
F-P1	KR: Anreizsystem ist am Markterfolg ausgerichtet.	F-G1	Anreizsystem = Markterfolg
F-P2	KR: Marktziele sind leicht zu messen.	F-G2	Marktziele sind leicht zu messen.
F-P3	KR: Qualitative Ziele spielen eine Rolle.	F-G3	Qualitative Ziele spielen geringe Rolle.
F-P4	KR: Geschäftserfolg spielt bei Vergütung die dominante Rolle.	F-G4	Anreizsystem = Markterfolg
F-P5	KK: Es besteht kein Anreizsystem.	F-G5	Kein Anreizsystem vorhanden.
F-P6	KK: Verzicht war eine bewusste Entscheidung.		Marked as insignificant.
F-P7	KK: Kleine Anreize sind immer für alle.		Marked as insignificant.
F-P8	KK: Genossenschaftliche Beratung	F-G6	Genossenschaftliche Beratung
F-P9	HS: Anreizsystem ist auf Markt ausgerichtet.	F-G7	Anreizsystem = Markterfolg
F-P10	HS: Ziele sind Teamziele	F-G8	Ziele sind Teamziele
F-P11	HS: Genossenschaftliche Beratung.	F-G9	Genossenschaftliche Beratung.
F-P12	HS: Beratungsprozess ist vorgegeben.		Marked as insignificant.
F-P13	HS: Gemischtes System, das auf Markterfolg, Kunden- und Mitgliedernutzen ausgerichtet ist.		Marked as insignificant.
F-P14	HS: Kundenzufriedenheit als Ziel nur auf Unternehmensebene.	F-G10	Kundenzufriedenheit als Ziel nur auf Unternehmensebene.
F-P15	MG1: 2010 - 2013 Anreizsystem auf Markterfolg ausgerichtet.	F-G11	Früher Anreizsystem = Markterfolg
F-P16	MG1: gesetzliche Ansprüche an Beratung sind gestiegen.	F-G12	gesetzliche Ansprüche an Beratung sind gestiegen.
F-P17	MG1: Seit kurzem genossenschaftliche Beratung.	F-G13	Nun genossenschaftliche Beratung.
F-P18	MG1: Genossenschaftliche Beratung.		Marked as insignificant.
F-P19	MG1: Genossenschaftliche Beratung. Anzahl der Kundengespräche.		Marked as insignificant.
F-P20	MG2: Gemischtes System.	F-G14	Gemischtes System.
F-P21	MG2: Beratungserfolg = Kundenzufriedenheit.	F-G15	Beratungserfolg = Kundenzufriedenheit.
F-P22	MG2: Kein variables System.	F-G16	Kein variables System.
F-P23	MG2: Monetärer Anreiz ist gering.	F-G17	Monetärer Anreiz ist gering.
F-P24	MG2: Zielvereinbarungen, die direkten Einfluss auf die Entlohnung haben sind sehr gering.		Marked as insignificant.

Anhang XI: Qualitative Inhaltsanalyse zur Hypothese fünf

Protokoll REC001 Volksbank Krefeld eG.txt

...

Was halten Sie denn grundsatzlich von dem Vorschlag, Aspekte des Mitgliedernutzens, die eher in Richtung Kundenzufriedenheit gehen, in Anreizsysteme zu integrieren?

Ich halte es fuer einen interessanten Aspekt, habe im Moment noch keine konkrete Vorstellung, wie man es tatsaechlich einbinden und verknuepfen kann, aber diese Aspekte dort mit zu integrieren und als Teil in ein Entlohnungskonzept mit einzubauen, halte ich schon fuer interessant. Es fehlt mir zurzeit die Vorstellung, wie so etwas gemacht werden kann. G-P1

Was zurzeit im Fokus steht ist der Punkt Neumitgliedergewinnung, der Aspekt, wie Mitglieder ihre Bank sehen, in eine Bewertung der Betreuerleistung mit einfließen zu lassen, ... warum nicht. Es kaeme G-P2

vielen Dinge. Wir wollen nicht mit Konkurrenten in einen Preiskampf gehen, der gegen eine Direktbank auch nicht zu gewinnen waere. Bei uns kann es letztlich nur ueber Vertrauen, ueber Kundenbindung und ueber Beratungsqualitaet gehen. Das sind letztendlich die Pfunde, mit denen wir wuchern koennen. Da kann so ein Punkt, wie bewerten Kunden und insbesondere Mitglieder die Bank, ein interessanter Aspekt sein. G-P3

Wobei hier nicht unbedingt auf Betreuerbene angesetzt werden muss, sondern auch im Bereich Management oder auf Bankebene.

Das waere auch ein interessanter Aspekt. G-P4

Jetzt haben Sie schon ueber Probleme bei der Implementierung gesprochen. Nun hat ja die Bank recht gute Daten ueber ihre Mitglieder und ueber die Mitgliederstruktur. Somit waere es recht leicht ein gutes Abbild der gesamten Population modellieren zu koennen. Und man koennte dann entsprechende Befragungen durchfuehren bspw. ueber die drei, vier oder fuenf wichtigsten Produkte. Um zu schauen, was ist den Mitgliedern denn bei den Produkten am wichtigsten. Nach einer Nullmessung koennte dann in den Folgejahren geschaut werden, wie der Wert sich veraendert hat.

Zunaechst ist es moeglich, die Mitgliederstruktur auszuwerten und ein G-P5

entsprechendes Abbild zu bilden. Wir wissen wer Mitglied ist und koennen bspw. zwischen Alter, Berufsgruppen oder auch Inanspruchnahme der Bankleistungen differenzieren. Dies koennte man auswerten, die Daten liegen vor. Und nach der Modellierung eines Abbilds gezielt in Befragungen zu gehen, halte ich auch fuer machbar. Das waere ohne weiteres moeglich und auch praktikabel eine hinreichend grosse Erhebungsmenge zu bekommen, um repraesentative Aussagen zu bekommen. Das halte ich grundsaeztlich fuer durchfuehrbar.

Bisher wurden nur Kundenbefragungen durchgefuehrt, man koennte dies aber auch auf die Mitglieder eingrenzen. Also durchfuehrbar ja, auch gezielt spezielle Produkte oder das Bankimage auszurichten, ist sicherlich durchfuehrbar. G-P6

Wenn man darstellen und belegen kann, dass man sich in besonderem Masse um die Meinung der Kunden bzw. der Mitglieder bemueht, sind Sie der Meinung, dass sich daraus auch ein Wettbewerbsvorteil entwickeln koennte?

Ich glaube schon, dass das ein Punkt ist, da man ja mit den Befragungen belegen kann, dass man sich besonders um die Mitglieder/Kunden bemueht. Wenn man nun den Unterschied zwischen reinen Kunden und Mitgliedern betrachtet, so nehmen Mitglieder die Bank haeufig staerker in Anspruch. Bei Mitgliederbefragungen koennten daher sehr interessante Aspekte zu Tage kommen werden. G-P7

...

Protokoll REC002 Volksbank Kempen Grefrath eG.txt

...

Was halten Sie grundsaeztlich von dem Vorschlag, den Mitgliedernutzen zu messen und bei Zielvereinbarungen zu integrieren?

Grundsaeztlich ist dieser Vorschlag in Ordnung. Es waere sogar eine sehr schoene Zielvereinbarung, die man da treffen koennte, wuerde aber nicht in das System hier in Kempen passen. Dies wuerde unser System zerstoeren. G-P8, G-P9
G-P10

...

Protokoll REC003 Raiffeisenbank eG Heinsberg.txt

...

Daher kann ich mir die abschliessende Frage nach der Durchfuehrbarkeit sparen, denn Sie machen es ja. Es ist lediglich die Frage, ob man den Aspekt der Kundenzufriedenheit auf die einzelnen Mitarbeiter herunterbricht.

(A. Deckers): Ja, das ist richtig, die Kundenzufriedenheit brechen wir nicht herunter auf den Kundenstamm eines Betreuers. Es wird aber bis auf Filialebene herunter gebrochen. G-P11

...

Protokoll REC004 Volksbank Mgladbach eG.txt

...

Machen Sie in Ihrer Bank auch eine Kunden- oder Mitgliederbefragung, was fuer diese Gruppen besonders wichtig ist?

Ja, allerdings nicht jaehrlich. Vor ca. zwei Jahren haben wir die letzte Befragung durchgefuehrt. Gefragt wurde, was sind ihre Wuensche an uns. Hier ging es um Konditionen, Oeffnungszeiten oder Telefonanrufe. Hier ist es sogar so, dass einige Kunden sich ueber Anrufe sogar freuen wuerden. Man kennt sich schliesslich ueber Jahre, z. T. ueber Jahrzehnte, so dass ein Anruf nicht als stoerend empfunden wird. Auch um Informationen ueber das Angebot der Volksbank zu erhalten. Wobei hier die Kundenberater haeufig Scheu haben, den Kunden aktiv per Anruf zu kontaktieren. G-P12

Wird bei den Befragungen gezielt auf einzelne Produkte eingegangen?

Nein, gezielt auf einzelne Produkte und deren Ausgestaltung wird bei den Umfragen nicht eingegangen. Aber es wird schon gefragt, aus welchem Bereich sich die Kunden Themen wuenschen. In den letzten Jahren waren Themen rund um die Altersvorsorge besonders beliebt, was sicherlich auch durch die Medien bedingt war. Der Wunsch einer ganzheitlichen Beratung wurde auch von einigen Kunden geaeussert. Dabei sollten auch Versicherungen, Anlagedepots, etc. mit einbezogen werden. Um dies leisten zu koennen, wird auch nach Produkten gefragt, die der Kunde bei der Konkurrenz unterhaelt. So kann geschaut werden, ob das Portfolio des G-P13

Kunden richtig strukturiert ist.

Meinen Sie denn, dass die enge Einbindung von Kunden bzw. Mitgliedern ein Wettbewerbsvorteil sein koennte?

Definitiv ist das der Fall. Ich glaube, wir muessen da noch intensiver heran G-P14

gehen. Es gibt da immer wieder Ueberlegungen, wobei wir natuerlich auch unseren Kapazitaeten Rechnung tragen muessen. Wir ueberlegen, G-P15

Kunden- oder Mitgliederbeiraete zu schaffen. Es sollen fuenf bis zehn Kunden zu einem Thema eingeladen werden, um neue Ideen zu praesentieren und kundenseitiges bzw. mitgliederseitiges Feedback zu den Ideen einzuholen. Intention ist, Kunden und besonders die Mitglieder staerker einzubeziehen. Bei den Mitgliedern sollte dies auch ueber die Vertreterversammlung hinausgehen.

Viele Gedanken und Ideen gibt es hier schon. Ich denke mal, dass wir nicht in diesem aber im naechsten Jahr daran gehen werden, einige dieser Ideen auch umzusetzen. Es ist sicherlich auch von Vorteil, wenn Kunden spueren, sie werden ernst genommen und ihre Gedanken werden mit aufgenommen. Dies hilft auch, um sich weiter vom Markt abzugrenzen.

...

Protokoll REC005 Gladbacher Bank von 1922.txt

...

Eine Kundenzufriedenheitsanalyse wird aber nicht durchgefuehrt? Auch eine Analyse, welche Dinge dem Kunden nun besonders wichtig sind, wird nicht getaetigt?

Die wird definitiv gemacht, ist auch in diesem Jahr gemacht worden. In G-P16

Abstaenden von zwei bis drei Jahre wird dies gemacht. AEhnlich ist dies bei der Mitarbeiterzufriedenheit. Eine Zufriedenheitsuntersuchung bei den G-P17

Kunden ist auch einmal gemacht worden. Durchgefuehrt wurde diese Untersuchung von der Hochschule Niederrhein. Wichtig ist uns auch, wie G-P18

man uns von aussen als Institut wahrnimmt. Dabei wird auch abgefragt, was einem Kunden wichtig an seiner Bank ist.

...

Tabelle 18: Erste Auswertungstabelle zur Hypothese fünf

P-Id	Paraphrase	G-Id	Generalized paraphrase
G-P1	KR: Aspekt ist interessant, die mögliche Umsetzung noch unklar.	G-G1	Aspekt ist interessant.
		G-G2	Umsetzung ist noch unklar.
G-P2	KR: Es spricht Nichts dagegen, ein solches System einzuführen.	G-G3	Es spricht Nichts gegen eine solche Ergänzung.
G-P3	KR: Es wäre eine Möglichkeit, sich von den Privatbanken abzugrenzen.	G-G4	Es wäre eine Abgrenzungsmöglichkeit.
G-P4	KR: Auf Managementebene ein solches System einzuführen, wäre auch interessant.		Marked as insignificant.
G-P5	KR: Den Mitgliedernutzen durch eine Umfrage zu bestimmen, wäre durchführbar.	G-G5	Den Mitgliedernutzen zu bestimmen wäre möglich.
G-P6	KR: Bisher nur Kundenbefragungen. Mitgliederbefragungen wären machbar, auch auf Produktebene	G-G6	Den Mitgliedernutzen zu bestimmen wäre möglich.
		G-G7	Befragungen auf Produktebene wären auch möglich.
G-P7	KR: Mitglieder- / Kundennutzen mehr in den Fokus zu rücken, wäre eine Möglichkeit sich abzugrenzen.	G-G8	Es wäre eine Möglichkeit sich abzugrenzen.
G-P8	KK: Der Vorschlag ist in Ordnung.	G-G9	Der Vorschlag ist sinnvoll.
G-P9	KK: Die Zielvereinbarung wäre sehr schön bzw. passt zu einer Voba.	G-G10	Eine solche Zielvereinbarung passt zu einer Voba.
G-P10	KK: Vorschlag würde in Kempen aber nicht ins System passen.	G-G11	In Kempen passt ein solches Anreizsystem nicht.
G-P11	HS: Kundenzufriedenheit ist Ziel auf Management ebene und wird bis auf Filialeben herunter gebrochen.	G-G12	Das Ziel der Kundenzufriedenheit gibt es schon.
		G-G13	Kundenzufriedenheit ist Ziel auf Managementebene.
G-P12	MG1: Erhebungen zur Kundenzufriedenheit gibt es schon. Jedoch nicht jährlich.	G-G14	Erhebungen zur Kundenzufriedenheit gibt es, aber nicht jährlich.
G-P13	MG1: Auf Produkte wird nicht eingegangen, Befragte können aber Wünsche nennen.	G-G15	Auf Produktebene wird nicht eingegangen.
G-P14	MG1: Einbindung von Kunden /Mitgliedern muss intensiviert werden.	G-G16	Einbindung von Kunden /Mitgliedern muss intensiviert werden.
G-P15	MG1: Angedacht sind bspw. Beiräte, die Feedback (auch zu Produkten) geben.	G-G17	Einbindung der Kunden / Mitglieder wird künftig intensiviert.
G-P16	MG2: Kundenzufriedenheitsanalysen werden gemacht, aber nicht jährlich.	G-G18	Kundenzufriedenheitsanalysen werden durchgeführt, aber nicht jährlich.
G-P17	MG2: Die Studie wurde wissenschaftlich begleitet.	G-G19	Die Studie wurde wissenschaftlich begleitet.
G-P18	MG2: Wichtig ist, wie die Bank wahrgenommen wird.	G-G20	Wichtig ist, wie die Bank wahrgenommen wird.

Anhang XII: Qualitative Inhaltsanalyse zur Hypothese sechs

Protokoll REC001 Volksbank Krefeld eG.txt

...

Wenn man darstellen und belegen kann, dass man sich in besonderem Masse um die Meinung der Kunden bzw. der Mitglieder bemueht, sind Sie der Meinung, dass sich daraus auch ein Wettbewerbsvorteil entwickeln koennte?

Ich glaube schon, dass das ein Punkt ist, da man ja mit den Befragungen belegen kann, dass man sich besonders um die Mitglieder/Kunden

H-P1

bemueht. Wenn man nun den Unterschied zwischen reinen Kunden und Mitgliedern betrachtet, so nehmen Mitglieder die Bank haeufig staerker in Anspruch. Bei Mitgliederbefragungen koennten daher sehr interessante Aspekte zu Tage kommen werden.

H-P2

...

Protokoll REC004 Volksbank Mgladbach eG.txt

Meinen Sie denn, dass die enge Einbindung von Kunden bzw. Mitgliedern ein Wettbewerbsvorteil sein koennte?

Definitiv ist das der Fall. Ich glaube, wir muessen da noch intensiver heran gehen. Es gibt da immer wieder Ueberlegungen, wobei wir natuerlich auch unseren Kapazitaeten Rechnung tragen muessen. Wir ueberlegen, Kunden- oder Mitgliederbeiraete zu schaffen. Es sollen fuenf bis zehn Kunden zu einem Thema eingeladen werden, um neue Ideen zu praesentieren und kundenseitiges bzw. mitgliederseitiges Feedback zu den Ideen einzuholen. Intention ist, Kunden und besonders die Mitglieder staerker einzubeziehen. Bei den Mitgliedern sollte dies auch ueber die Vertreterversammlung hinausgehen.

H-P3

...

Protokoll REC005 Gladbacher Bank von 1922.txt

...

Eine Frage zur Abrundung. Glauben Sie, dass die Kundenzufriedenheit als Steuerungsgroesse ein sinnvoller Ansatz waere und ggf. auch zu einem

Wettbewerbsvorteil fuehren koennte?

Definitiv. Eine starke Einbindung des Kunden, mit der man dem Kunden H-P4
auch glaubhaft vermitteln kann, dass man sich um den Kunden kuemmert,
ist sicherlich sinnvoll. Der Kunde ist fuer uns das wichtigste. Man kann in
dieser Hinsicht auch besser werden.

...

Tabelle 19: Erste Auswertungstabelle zur Hypothese sechs

P-Id	Paraphrase	G-Id	Generalized paraphrase
H-P1	Befragung und Einbindung von Mitgliedern und Kunden wäre ein Wettbewerbsvorteil.	H-G1	Befragung und Einbindung von Mitgliedern und Kunden wäre ein Wettbewerbsvorteil.
H-P2	KR: Mitglieder sind häufiger als reine Kunden stark verbunden mit der Bank.	H-G2	KR: Mitglieder sind häufiger als reine Kunden stark verbunden mit der Bank.
H-P3	Einbindung wäre definitiv ein Wettbewerbsvorteil.	H-G3	Einbindung wäre definitiv ein Wettbewerbsvorteil.
H-P4	MG2: Starke Einbindung der Kunden wäre definitiv ein Wettbewerbsvorteil.	H-G4	MG2: Starke Einbindung der Kunden wäre definitiv ein Wettbewerbsvorteil.

Anhang XIII: Qualitative Inhaltsanalyse zu Aussagen über die P-A-Analyse

Protokoll REC001 Volksbank Krefeld eG.txt

...

Ich habe mir in dieser Form bisher keine Gedanken ueber das Thema gemacht. Das Thema Dispokredit ist aus meiner Sicht fuer den Kunden eine bequeme Sache. **Es ist mein Eindruck, dass die meisten Kunden, die den Dispokredit in Anspruch nehmen, sich keine grossen Gedanken machen, was er letztendlich kostet.** Es ist bequem und wird automatisch zur Verfuegung gestellt, wenn man ein regelmaessiges Einkommen hat. Wenn man da mal hineinrutscht ist das zwar aergerlich, aber im Prinzip kein grosses Thema, insoweit man nicht dauerhaft das Ganze in Anspruch nimmt. **Daher glaube ich, dass hier eine sehr geringe Preissensibilitaet vorhanden ist, sonst waere der Bestand an Dispokrediten nicht so hoch.** Da wo es kritischer wird, werden Kunden von sich aus kommen und sagen, dass sie eine andere Loesung haben moechten. Oder aus Sicht einer ganzheitlichen Beratung kommt der Impuls vom Berater, wenn ein Konto laengere Zeit im Soll steht.

I-P1

I-P2

Ich sehe andere Ursachen in der Problematik. Eine unmittelbare Verknuepfung zu Anreizsystem der Berater zu sehen, ist mir bisher nicht gekommen.

I-P3

...

Protokoll REC002 Volksbank Kempen Grefrath eG.txt

...

Die Analyse ist grundsatzlich richtig. Geht allerdings auch von einem **theoretischen Modell aus.** Wie man in den Wirtschaftswissenschaften weiss, gibt es diese Modelle in der reinen Form haeufig so nicht. Hier in Kempen weichen wir relativ stark davon ab. **Das Modell und die Schluesse sind eigentlich richtig.**

I-P4

I-P5

I-P6

...

Protokoll REC003 Raiffeisenbank eG Heinsberg.txt

...

(A. Deckers): Ich kann das abschliessend nicht beurteilen. Ich war schon I-P7
 erstaunt, dass die Analyse ueber den Dispokredit gegangen ist. Ich habe
 mich gefragt, wieso fokussiert man sich hier so auf ein Produkt. Oder war
 dies eine exemplarische Betrachtung.

...

Protokoll REC004 Volksbank Mgladbach eG.txt

...

Das finde ich grundsatzlich schwer zu beantworten. Ich glaube nicht, dass I-P8
 es da ein grosses Problem gibt. Letztendlich ist die Foerderung der I-P9
 Mitglieder ja in der Unternehmensform eingebettet. Eine Ausrichtung auf I-P10
 den Markterfolg und der Foerderauftrag bedingen sich ja. Es muss so sein
 wie es ist und es wird auch so bleiben.

...

Protokoll REC005 Gladbacher Bank von 1922.txt

...

Die Analyse ist sehr abstrakt. Im Moment bewegen die Bankenbranche I-P11
 andere Themen, wenn es um die Konditionsfindung geht. Hier steht das I-P12
 geringe Zinsniveau im Vordergrund. In diesem Zusammenhang ist das
 Aktivgeschaefft noch eine Moeglichkeit entsprechenden Erfolg zu
 generieren. Von daher ist die Hoehe der Zinsen fuer Dispokredite ein
 Thema, ueber das man bankenseitig sehr ungern spricht.

...

Tabelle 20: Erste Auswertungstabelle zu Aussagen zur P-A-Analyse

P-Id	Paraphrase	G-Id	Generalized paraphrase
I-P1	Kunden sind nicht preissensibel.	I-G1	Kunden sind nicht preissensibel.
I-P2	Kunden sind nicht preissensibel. Bestand an Dispokrediten ist recht hoch.	I-G2	Kunden sind nicht preissensibel.
		I-G3	Bestand an Dispokrediten ist recht hoch.
I-P3	Sieht keine direkte Verknüpfung zwischen Anreizsystem und Problematik.	I-G4	Anreizsystem ist kein Grund für zu hohe Zinsen.
I-P4	Analyse ist grundsätzlich richtig, basiert aber auf theoretischem Modell.	I-G5	Analyse ist richtig.
		I-G6	Analyse ist abstrakt.
I-P5	Eine Verallgemeinerung der Schlüsse ist nicht möglich, Einzelfälle weichen oft stark ab.	I-G7	Ergebnisse aus Modellen passen im Einzelfall nicht immer.
I-P6	Das Modell und die Schlüsse sind eigentlich richtig.	I-G8	Analyse ist richtig.
I-P7	Ob die Analyse richtig ist, kann abschließend nicht beurteilt werden. Die Fokussierung auf ein Produkt erscheint merkwürdig.	I-G9	Keine Angabe, ob die Analyse richtig ist.
		I-G10	Die Fokussierung auf ein Produkt erscheint merkwürdig.
I-P8	Das ist schwer zu beantworten.	I-G11	Keine Angaben, ob die Analyse richtig ist.
I-P9	Mitgliedernutzen ist ja in der Unternehmensform eingebettet.	I-G12	Mitgliedernutzen ist ja in der Unternehmensform eingebettet.
I-P10	Förderauftrag und Markterfolg bedingen einander.	I-G13	Förderauftrag und Markterfolg bedingen einander.
I-P11	Die Analyse ist sehr abstrakt.	I-G14	Die Analyse ist sehr abstrakt.
I-P12	Niedriges Zinsniveau steht im Vordergrund.		Marked as insignificant.

Anhang XIV: Historischer Überblick über die Maßnahmen des SoFFin

Abwicklungsanstalten (§8a)		Notfallvolumen															
		Übertragungszeitpunkt															
Institute	EU-Behilfen-tragungs-element																
FSM-WM ¹	16,2	174,1	31.12.2010	30.06.2011	31.12.2011	30.06.2012	31.12.2012	30.06.2013	31.12.2013	30.06.2014	31.12.2014	30.06.2015	06.07.2015				
FAA-Erweiterung ²	3,4	77,5	63,8	57,1	51,0	45,6	41,6	n.v.	119,1	111,0	103,0	n.v.	n.v.	n.v.			
FAA-Gesamt (inkl. Nachbeteiligung) ³							143,3	116,3	97,6	92,0	86,1	n.v.	n.v.	n.v.			
FSM-WM			Zahlungen aus Verlustausgleichsverpflichtung (kumuliert)	0,0	0,0	0,0	2,0	9,3	9,3	9,3	9,3	9,3	9,3	9,3			
Kapitalmaßnahmen (§7)		Genutztes Volumen															
Institute	Maximal genutztes Volumen ⁴	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	30.06.2011	31.12.2011	30.06.2012	31.12.2012	30.06.2013	31.12.2013	30.06.2014	31.12.2014	30.06.2015	06.07.2015			
Aareal Bank	0,5	0,0	0,5	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,0	0,0	0,0			
Commerzbank	18,2	8,2	18,2	18,2	6,7	6,7	6,7	6,7	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1			
HRE Gruppe	8,8	0,0	6,3	7,7	7,7	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8			
Portigon (ehemals WeisLB)	3,0	0,0	0,7	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0			
Gruppe	29,4	8,2	25,7	29,3	17,7	19,8	19,8	19,8	17,1	17,1	17,1	16,8	16,8	15,8			
Genantien (§9)		Genutztes Volumen															
Institute	Maximal genutztes Volumen ⁴	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	30.06.2011	31.12.2011	30.06.2012	31.12.2012	30.06.2013	31.12.2013	30.06.2014	31.12.2014	30.06.2015	06.07.2015			
HRE/FSM-WM	124,0	16,9	66,0	15,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
HSH Nordbank	24,0	7,0	17,0	8,0	6,0	6,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
IKB	10,0	0,0	7,0	8,7	8,6	7,3	4,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
SdB	6,7	0,0	6,7	5,4	5,4	4,4	2,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
BayenLB	5,0	0,0	5,0	4,7	2,8	2,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
Commerzbank	5,0	0,0	5,0	5,0	5,0	5,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
Aareal Bank	4,0	0,0	2,0	4,0	2,0	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
Düsseldorf	2,5	0,0	2,5	2,4	2,4	1,5	1,5	1,5	1,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
CreditCredit	0,5	0,0	0,5	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
Gruppe ⁵	168,0	23,9	140,7	55,6	32,2	28,2	11,0	3,7	1,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
Risikobeherrschung (§8)		Genutztes Volumen															
Institute	Maximal genutztes Volumen	06.10.2009	31.12.2010	30.06.2011	31.12.2011	30.06.2012	31.12.2012	30.06.2013	31.12.2013	30.06.2014	31.12.2014	30.06.2015	06.07.2015				
Portigon (ehemals WeisLB) ⁶	5,9	5,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			

- 1) FSF-WM: Der historische Übertragungszeitpunkt am 01.10.2010 beträgt 17,41 Mrd. EUR (auf Basis Plan-Wechselkurse per 31.03.2010), alle weiteren Werte im Zeitverlauf werden auf Basis der Wechselkurse zum Referenztage des jeweils gültigen Abwicklungsplans dargestellt (für den Wert per 31.12.2014 ist der Referenztage der 30.06.2013).
- 2) FAA: Der historische Übertragungszeitpunkt ist der Wert per 31.12.2014 auf Basis von Wechselkursen per 31.12.2009 dargestellt.
- 3) FAA-Gesamt: Inkl. Nominalvolumen Barbuch auf Basis Wechselkurse per 31.12.2011 (52,3 Mrd. EUR) und Buchwert des Handelsbuchs auf Basis von Stichtagswechselkursen (per 31.12.2014 33,8 Mrd. EUR).
- 4) Maximaler Wert aus allen Monatsendwerten; Gesamt ist der maximale Monats-Gesamtwert, nicht die Summe der Maximalwerte.
- 5) Rundungsdifferenzen können auftreten.
- 6) Risikobeherrschung vom 06.10.2009 bis zum 30.11.2009.

Quelle: SoFFin (2015)

JOGI NYILATKOZAT

NYILATKOZAT

Alulírott **Hans Olaf Bode** jelen nyilatkozat aláírásával kijelentem, hogy a(z)

Überhöhte Zinssätze bei den Dispositionskrediten deutscher Genossenschaftsbanken - Eine Analyse auf der Basis der Neuen Institutionen Ökonomik című

PhD értekezésem

önálló munkám, az értekezés készítése során betartottam *a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. tv.szabályait*, valamint a Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola által előírt, a doktori értekezés készítésére vonatkozó szabályokat, különösen a hivatkozások és idézések tekintetében.⁵³⁴

Kijelentem továbbá, hogy az értekezés készítése során az önálló kutatómunka kitétel tekintetében a programvezetőt illetve a témavezetőt nem tévesztettem meg.

Jelen nyilatkozat aláírásával tudomásul veszem, hogy amennyiben bizonyítható, hogy az értekezést nem magam készítettem, vagy az értekezéssel kapcsolatban szerzői jogsértés ténye merül fel, a Nyugat-magyarországi Egyetem megtagadja az értekezés befogadását.

Az értekezés befogadásának megtagadása nem érinti a szerzői jogsértés miatti egyéb (polgári jogi, szabálysértési jogi, büntetőjogi) jogkövetkezményeket.

Sopron,

.....

doktorjelölt

⁵³⁴ 1999. ÉVI LXXVI. TV. 34. § (1) A MŰ RÉSZLETÉT – AZ ÁTVEVŐ MŰ JELLEGE ÉS CÉLJA ÁLTAL INDOKOLT TERJEDELEMBEN ÉS AZ EREDETIHEZ HÍVEN – A FORRÁS, VALAMINT AZ OTT MEGJELÖLT SZERZŐ MEGNEVEZÉSÉVEL BÁRKI IDÉZHETI.

36. § (1) nyilvánosan tartott előadások és más hasonló művek részletei, valamint politikai beszédek tájékoztatás céljára – a cél által indokolt terjedelemben – szabadon felhasználhatók. Ilyen felhasználás esetén a forrást – a szerző nevével együtt – fel kell tüntetni, hacsak ez lehetetlennek nem bizonyul.