

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	5
Vorwort	7
Inhaltsverzeichnis	9
Abbildungsverzeichnis	15
Abkürzungsverzeichnis	17
1. Einleitung	21
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	21
1.2 Gang der Untersuchung	25
2. Konstitutive Merkmale einer Genossenschaftsbank	29
2.1 Begriffsbestimmung und finanzwirtschaftliche Einordnung von Banken	29
2.1.1 Legaldefinition von Kreditinstituten	29
2.1.2 Finanzwirtschaftliche Bedeutung und Funktionen	30
2.1.3 Struktur des deutschen Bankensystems	33
2.2 Wesen der genossenschaftlichen Rechtsform im Bankgewerbe	37
2.2.1 Rechtsformspezifische Charakteristika	37
2.2.1.1 Historischer Hintergrund zur Entstehung von Genossenschaftsbanken	37
2.2.1.2 Genossenschaftliche Grundprinzipien	39

2.2.1.3	Konstituierende Vorschriften des Genossenschaftsgesetzes	43
2.2.2	Organisation von Genossenschaftsbanken	48
2.2.2.1	Kooperation in der genossenschaftlichen FinanzGruppe	48
2.2.2.2	Regionale Ausrichtung der Primärbanken	53
2.3	Typische Eigenschaften von Bankdienstleistungen	55
2.4	Zusammenfassung	58
3.	Perspektiven für das strategische Management von Genossenschaftsbanken	61
3.1	Strategische Rahmenbedingungen	61
3.1.1	Definition, Ziele und Aufgaben des strategischen Managements	61
3.1.2	Mitgliederförderung als übergeordnetes Unternehmensziel	64
3.1.2.1	Konstitutionelle Funktionen und Bedeutung der Mitglieder	64
3.1.2.1.1	Bereitstellung von Eigenkapital	65
3.1.2.1.2	Generierung von Geschäftsvolumen	69
3.1.2.1.3	Ausübung von Eigentümerrechten und -pflichten	70
3.1.2.2	Interpretation des genossenschaftlichen Förderauftrags	73
3.1.2.2.1	Intention und Wirkungsweise	73
3.1.2.2.2	Methodische Umsetzung	75
3.1.2.2.3	Ausprägungen der Mitgliederförderung	77
3.1.2.2.4	Betrachtung im zeit-, markt- und mitgliedergebundenen Kontext	81
3.2	Analyse der strategischen Erfolgspotenziale	84
3.2.1	Allgemeine theoretische Erklärungsansätze	84
3.2.1.1	Externe Wettbewerbspotenzialanalyse mit dem Market Based View	84
3.2.1.2	Interne Kompetenzanalyse mit dem Resource Based View	91
3.2.1.3	Identifikation und Analyse der Kernkompetenzen	98

3.2.2	Wettbewerbsdifferenzierung durch Mitgliederförderung	104
3.2.2.1	Grundlegende Perspektiven und Potenziale der Mitgliederförderung	104
3.2.2.2	Trends und Entwicklungen im (genossenschaftlichen) Bankgewerbe	108
3.2.2.3	Kombinierter Einsatz zeitgemäßer Förderleistungen	115
3.2.3	Erscheinungsformen der Mitgliederförderung	120
3.2.3.1	Finanzielle Mitgliederförderung	122
3.2.3.1.1	(Kapitalabhängige) Gewinnbeteiligung	122
3.2.3.1.1.1	Kapitalbeteiligungsdividenden	122
3.2.3.1.1.2	Verzinsung der Geschäftsguthaben	124
3.2.3.1.1.3	Beteiligungsfonds	125
3.2.3.1.2	Leistungsabhängige Mitgliederförderung	129
3.2.3.1.2.1	Rückvergütungen	129
3.2.3.1.2.2	Vorzugskonditionen	133
3.2.3.1.2.3	Bonus- und Mehrwert-Programme	136
3.2.3.2	Nicht-finanzielle Mitgliederförderung	140
3.2.3.2.1	Exklusive Service- und Informationsleistungen	140
3.2.3.2.2	Betriebliche Mitbestimmungsrechte	142
3.2.3.2.3	Regionale Förderung	144
3.2.3.3	Zusammenfassung und (relative) Beurteilung	146
3.3	Zwischenfazit: Hohe Bedeutung finanzieller Mitgliederförderung	150
4.	Finanzielles Member Value Management von Genossenschaftsbanken	153
4.1	Traditionelle Ansätze zur genossenschaftlichen Erfolgsmessung	153
4.2	Der finanzielle Member Value als zentrale Steuerungs- und Erfolgskennzahl	157
4.2.1	Konzeptionelle Vorläufer	157
4.2.1.1	Der Shareholder Value-Ansatz	157
4.2.1.2	Das (klassische) Member Value-Konzept	158
4.2.2	Begriffliche Abgrenzung und Ausgestaltung	160
4.2.2.1	Wertrelevante Förderkomponenten	160

4.2.2.2	Charakterisierung des finanziellen Member Value i.e.S.	162
4.2.3	Methodische Ermittlung des finanziellen Member Value i.e.S.	166
4.2.3.1	Grundlagen der ertragswertorientierten Unternehmensbewertung	166
4.2.3.1.1	Allgemeine Berechnung des Ertragswerts	166
4.2.3.1.2	Planung der bewertungsrelevanten Erfolgsgrößen	170
4.2.3.2	Prognose der zukünftigen finanziellen Förderleistungen	177
4.2.3.2.1	(Detail-)Planung der jährlichen Förderleistungen	177
4.2.3.2.1.1	Allgemeine Grundlagen	177
4.2.3.2.1.2	Konzeptionelles Modell	182
4.2.3.2.2	Bestimmung des nachhaltigen Fördervolumens	185
4.2.3.2.2.1	Allgemeine Grundlagen	185
4.2.3.2.2.2	Konzeptionelles Modell	187
4.2.3.3	Ableitung des (kapitalmarktorientierten) Diskontierungsfaktors	190
4.2.3.3.1	Capital Asset Pricing Model (CAPM)	190
4.2.3.3.2	Tax-Capital Asset Pricing Model (Tax-CAPM)	198
4.2.3.3.3	Rechtsformspezifische Probleme und Beurteilung	200
4.2.3.4	Zusammenfassung der zentralen Werttreiber	202
4.2.3.5	Anwendungsbeispiel	204
4.2.4	Interpretation und konzeptionelle Grenzen	212
4.3	Funktionen und Anwendungsgebiete	218
4.3.1	Unternehmenssteuerung	219
4.3.1.1	Methodische Zielsetzungen und Herausforderungen	219
4.3.1.2	Allgemeine Gestaltungsoptionen finanzieller Mitgliederförderung	224
4.3.1.2.1	Markt- und wettbewerbsorientierte Mitgliederförderung	224
4.3.1.2.2	Erfolgsbeitragsorientierte Mitgliederförderung	228
4.3.1.2.3	Instrumenteller (anreizwirksamer) Förder-Mix	234
4.3.1.3	Variable Förderleistungsbemessung	241
4.3.1.3.1	Retrospektive Ausschöpfung des finanziellen Förderpotenzials	241

4.3.1.3.1.1	Konzeptioneller Bedarf für variable Förderbemessungsgrundlagen	241
4.3.1.3.1.2	Anwendungsbeispiel Bonus-Programm	242
4.3.1.3.1.3	Beurteilung aus genossenschaftstheoretischer, ökonomischer und steuerrechtlicher Sicht	244
4.3.1.3.2	Innovative Mitgliederförderung mittels (förderwirtschaftlich) strukturierter Finanzprodukte	250
4.3.1.3.2.1	Konzeptionelle Idee und Zielvorstellung	250
4.3.1.3.2.2	Anwendungsbeispiel Swaption	252
4.3.1.3.2.3	Beurteilung aus genossenschaftstheoretischer, ökonomischer und steuerrechtlicher Sicht	256
4.3.1.4	Konzeptionelle Integration nicht-finanzieller Förderelemente durch eine genossenschaftsspezifische Balanced Scorecard	260
4.3.2	Unternehmensbewertung	269
4.3.2.1	Kreditgenossenschaftliche Rahmenbedingungen	269
4.3.2.2	Unternehmensbewertung im Fusionsfall	271
4.3.3	Unternehmensberichterstattung	280
4.3.3.1	Mitgliederorientierte Erfolgsberichterstattung	280
4.3.3.2	(Verbundinterne) Betriebsvergleiche und Benchmarking	284
4.3.3.3	Entlastung des Vorstands	290
4.4	Zusammenfassung	294
5.	Ausblick und Fazit	299
	Literaturverzeichnis	303