

# Relative Performance Entlohnung in Genossenschaften – Ein Vorschlag zur Entlohnung der genossenschaftlichen Unternehmensleitung

*Genossenschaften; Delegation; Managemententlohnung; Motivation; Prinzipal-Agenten-Theorie; Relative Performance Entlohnung*

*Die Steuerung des Managements von Genossenschaften über Entlohnungssysteme erweist sich durch rechtsformspezifische Eigenschaften des Unternehmenstyps als nicht triviales Problem. Die Messung der Performance der Unternehmensleitung wird durch die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Mitgliedern und ihrer Genossenschaft erschwert. Zur Reduzierung von Zielinkonsistenzen zwischen Mitgliedern und Management kann die Relative Performance Entlohnung besonders bei Genossenschaften einen hohen Beitrag liefern.*

## I. Einleitung

In der genossenschaftlichen Unternehmensforschung finden Entlohnungssysteme im Sinne einer anreizorientierten Entlohnung der Unternehmensleitung bisher eher eine geringe Beachtung (Feng/Hendrikse 2009, S. 1). Viele Genossenschaften haben sich jedoch im Zeitablauf von kleinen Unternehmen zu zum Teil weltweit agierenden Konzernen entwickelt (Lengsfeld/Müller/Zieseniß 2010, S. 290), deren Organisationsformen zu einer deutlichen Trennung von Eigentum und Leitung des Unternehmens bzw. einer Aufgabendelegation von Eignern an Managern geführt haben.<sup>1</sup> Eine daraus resultierende Beziehung zwischen Eigentümern und Managern ist somit bei Genossenschaften in der Regel durch Interessendivergenzen in Kombination mit Informationsasymmetrien gekennzeichnet (Hueth/Marcoul 2009 und Richards/Klein/Walburger 1998). Interessendivergenzen entstehen durch das Management, das eine Maximierung seines persönlichen Nutzens auf Basis seiner individuellen Präferenzen anstrebt (Aggarwal/Samwick 2003 oder Aggarwal/Samwick 2006). Dies kann sich mittelbar, über eine reduzierte Arbeitsleistung der Unternehmensleitung, oder direkt, über die Ausnutzung diskretionärer Spielräume, negativ auf das Unternehmensergebnis auswirken (Jensen/Meckling 1976), welches im Kontrast zu den Mitgliederinteressen steht. Mitglieder einer Genossenschaft haben in der Regel das Ziel, durch das Unternehmen eine möglichst große Förderung zu erhalten (Beuthien 1989, S. 9), welche positiv von der Genossenschafts- und damit der Managementperformance abhängt. Informationsdifferenzen entstehen durch private Informationen des Mana-

1 Mögliche ehrenamtliche Vorstände aus dem Kreis der Mitglieder verfügen in der Regel nicht über ausreichend Zeit und/oder Qualifikation, um eine entsprechende Genossenschaft selbst zu leiten.

gers, wie z. B. der nicht verifizierbaren Arbeitsleistung oder Informationsvorteile hinsichtlich Marktunsicherheiten, deren Beschaffung durch die Mitglieder nicht oder nur zu unverhältnismäßigen Kosten möglich wäre (Hueth/Marcoul 2009, S. 1218 und Feng/Hendrikse 2009, S. 6 ff.).

Aufgrund der Eigentumsverhältnisse in Genossenschaften mit einer annähernden Gleichverteilung der Geschäftsanteile und Stimmrechte, sind die Anreize der Mitglieder für eine effiziente Kontroll- und/oder Informationsbeschaffungsaktivität nicht vorhanden (Cook 1995, S. 1157). Diese Unausgewogenheit kann als Konsequenz zur Verschiebung der Kontrollmacht von den Mitgliedern hin zum Management führen (Edwards/Nibler 2000, S. 239).

Durch die notwendige Aufgabendelegation ist die Anwendung von Anreizverträgen zur Vermeidung von Kosten, die durch ineffizientes Verhalten des Managements oder eine übermäßige Kontrolle durch die Eigentümer entstehen können (Fama 1980), zu diskutieren.

Es gilt den eigennutzmaximierenden Managern extrinsische Anreize zu setzen, um so die beschriebenen Zielinkonsistenzen zwischen den Eignern und dem Management zu reduzieren. Besonders bei Genossenschaften ist dabei die spezifische Ausgestaltung der Rechtsform, bei gegebener Identität zwischen Eigentümern (Mitgliedern) und Lieferanten (bzw. Konsumenten) des Unternehmens zu berücksichtigen. Zielinkonsistenzen können zum Beispiel dadurch entstehen, dass Vorzugskonditionen, die eine Genossenschaft seinen Mitgliedern als Förderung einräumt, einerseits als Erfolg einer Genossenschaft angesehen werden, andererseits aber direkt die klassischen Erfolgskennzahlen, wie z. B. Cash-Flow oder Unternehmensgewinn, negativ beeinflussen. Eine reine Maximierung von Performancemaßen, wie dem Unternehmenswert oder der Dividende als Maß für den Erfolg des Managements, die bei nicht-genossenschaftlichen Rechtsformen Anwendung finden, sind somit durch den charakteristischen Förderauftrag bei Genossenschaften allein nicht zielführend.

Es kommt darauf an, die mehrdimensionalen Beziehungen zwischen Genossenschaft und Mitglied/Kunde/Anteilseigner in einem System zur Erfolgsmessung zu aggregieren. Allerdings ist ein entsprechendes System exogenen Umwelteinflüssen wie Preisentwicklungen oder allgemeinen makroökonomischen Wirtschaftsentwicklungen ausgesetzt, die den eindeutigen Rückschluss auf die Performance des Managements erheblich verzerren. Daneben ist zu berücksichtigen, dass durch die Verwendung mehrerer, sich gegenseitig beeinflussender Performancemaße, einzelne Risiken das Gesamtrisiko der Entlohnung für das Management überproportional erhöhen.

Deshalb schlägt dieser Beitrag zur Entlohnung der genossenschaftlichen Unternehmensführung die Verwendung einer angepassten *Relativen Performance Entlohnung* (RPE) vor. Das verwendete Modell berücksichtigt sowohl die mehrdimensionalen Beziehungen zwischen Unternehmen und seinen Mitgliedern, als auch die rechtsformspezifischen Besonderheiten einer Genossenschaft. Das Management von Genossenschaften kann dadurch effizient entlohnt und eine Unternehmenssteuerung im Sinne der Genossenschaftsmitglieder ermöglicht werden. Vor diesem Hintergrund analysiert der Beitrag, a) ob bei Genossenschaften Bedarf für die Anwendung einer anreizorientierten Entlohnung besteht, b) welches Kennzahlensystem zur Bewertung der Performance genossenschaftlicher Unternehmen geeignet ist, c) die Eignung der *Relativen Performance Entlohnung* auf Basis des zuvor entwickelten Performancemaßes für die Entlohnung

der genossenschaftlichen Unternehmensleitung und d) Implementierungsansätze für die Unternehmenspraxis.

Der Gang der Untersuchung eröffnet in Abschnitt 2 mit den Grundlagen zur anreizorientierten und Relativen Performance Entlohnung. Abschnitt 3 erörtert die Anwendbarkeit einer Relativen Performance Entlohnung für genossenschaftliche Unternehmen. Dabei wird die Notwendigkeit einer anreizorientierten Entlohnung und genossenschafts-spezifischer Performancemaße diskutiert, sowie die Übertragbarkeit der Relativen Performance Entlohnung in die genossenschaftliche Praxis geprüft. Kapitel 4 fasst den Artikel zusammen.

## **II. Grundlagen der anreizorientierten und der Relativen Performance Entlohnung**

Die grundlegende Basis für eine anreizorientierte Entlohnung stellt die Prinzipal-Agenten-Theorie dar, die insbesondere auf Jensen/Meckling (1976) zurückgeht. Der zentrale Ansatz beschreibt die Notwendigkeit der Delegation von verschiedenen Aufgaben innerhalb größerer Unternehmenseinheiten, in denen der oder die Eigentümer nicht mehr in der Lage sind, alle anfallenden Arbeiten selbst zu erledigen. Einem Agenten (Manager) wird die Durchführung einer Aufgabe, wie die Leitung des Unternehmens, von einem Prinzipal (Unternehmenseigentümer) übertragen, wofür der Agent kompensiert werden muss (Kara 2009, S. 54). Die personelle Trennung von Eigentümern und Entscheidungsträgern in Unternehmen verursacht Agency-Kosten, wie beispielsweise für Vertragsabschluss, Kontrollaktivitäten oder ineffizientes Verhalten von Entscheidungsträgern (Jensen/Meckling 1976).

Die Delegation wird häufig auf Basis eines Anreizvertrages koordiniert. Diese Vertragsform soll den Manager zu einem Verhalten im Interesse der Eigentümer bewegen. Das Verhältnis zwischen Eigentümern und Unternehmensleitung beinhaltet in der Regel Informationsasymmetrien und Interessendivergenzen (Asseburg 2011, S. 6). Der Manager verfügt über bessere Informationen, insbesondere über seine eigene Arbeitsleistung oder er hat abweichende Ziele zur Maximierung seines persönlichen Nutzens. Sofern dem Manager keine negativen Konsequenzen drohen, besitzt er den Anreiz, von dem für die Eigentümer optimalen Verhalten zu seinem persönlichen Vorteil abzuweichen. Beispielsweise kann er versuchen, sein Arbeitsleid gering zu halten oder Unternehmensressourcen für seinen persönlichen Konsum zu verwenden (Hess 1999, S. 6 ff.). In dieser Situation kann ein Anreizvertrag für die Managerentlohnung ein geeignetes Instrument sein, die Zielinkonsistenzen zwischen Prinzipal und Agenten zu reduzieren (Bailey/Brown/Cocco 1998, S. 120 ff.).

Dabei eröffnet sich die Frage nach geeigneten Performancemaßen, die einerseits die Handlungen des Agenten im Sinne des Prinzipals lenken und andererseits eine Überprüfbarkeit der Leistung des Agenten ermöglichen. Hierzu muss die Vergütung des Agenten an verifizierbaren Indikatoren ausgerichtet werden, welche als Proxy-Größen Informationen über die vom Agenten ergriffenen Maßnahmen enthalten (Hofmann/Pfeiffer/Reichel 2009, S. 552). Entsprechende Indikatoren, wie z. B. Umsatz, Gewinn oder Cash Flow bilden typischerweise die Leistung des

Agenten nur unvollkommen ab, da ihre jeweiligen Ausprägungen unsicheren Umweltfaktoren unterliegen.

In der Prinzipal-Agenten-Theorie sind verschiedene Ansätze für effiziente Anreizverträge erarbeitet worden. Von zentraler Bedeutung ist in diesem Zusammenhang das Informationsprinzip von Holmström (1979). Demnach sollen alle Indikatoren als Performancemaß in die Entlohnung des Managements aufgenommen werden, sofern das Performancemaß informativ über die Handlungen des Managers berichtet und deren Realisation nach Ausführung der Handlungen erfolgt. Durch eine bessere Validierung der Leistung des Agenten wird ihm bei gleicher Anreizsetzung ein geringeres Risiko in der Entlohnung auferlegt, wodurch eine niedrigere Risikoprämie durch den Prinzipal zu zahlen ist.

Eine zentrale Implikation des Informationsprinzips ist die Performancemessung und Entlohnung von Managern in Relation zu anderen Unternehmen und nicht lediglich zu absoluten Kennzahlen (Hofmann/Pfeiffer/Reichel 2009, S. 552). Die Einbeziehung eines Konkurrenzergebnisses reduziert oder eliminiert systematische Risiken aus der Entlohnung der Manager, da gemeinsame Umwelteinflüsse wie beispielsweise Konjunkturentwicklungen aus der Leistungsbewertung gefiltert werden. Somit orientiert sich eine Relative Performancebewertung bzw. Entlohnung (RPE) an dem Grundsatz, die Bewertung der Leistung eines Managers nicht nur an den Ergebnissen des eigenen Unternehmens zu orientieren, sondern die Leistung in Relation zur Konkurrenz zu setzen.

Die klassische Entlohnungsform in der RPE besteht aus einer fixen und einer variablen Komponente (Asseburg/Hofmann 2009, S. 818). Die variable Komponente besteht aus der Differenz der Leistungsmaße des Unternehmens im Vergleich zum gewichteten Konkurrenzergebnis. In der Regel geht das Konkurrenzergebnis in Form einer negativen Gewichtung mit in die Entlohnung ein,<sup>2</sup> so dass die Leistung anhand einer Leistungsdifferenz zum Konkurrenten bestimmt wird.

Hierdurch lassen sich positive und negative Verzerrungseffekte des Marktes auf das Unternehmensergebnis herausfiltern. Daraus ergeben sich vier wesentliche Vorteile für die Unternehmenseigentümer.

(1) Die Eigentümer können aus dem Vergleich des eigenen Ergebnisses mit anderen Unternehmen in der Regel besser auf die Performance der Unternehmensleitung schließen. Ohne die Einbeziehung von Vergleichsleistungen anderer Unternehmen blieben nur die eigenen Unternehmensdaten im Zeitverlauf als Grundlage für die Festlegung einer variablen Entlohnung. In diesem Fall können jedoch Markteinflüsse die Leistungen des Managers kompensieren, so dass die Entlohnung nicht an die tatsächliche Leistung des Managers, sondern unter Umständen zu großen Teilen an die von ihm unbeeinflussbaren Marktentwicklungen gekoppelt wäre.

(2) Mit der Einführung einer variablen Vergütung ist der Manager für seine Risikübertrennerebereitschaft in seiner Entlohnung entsprechend zu kompensieren. Durch die Filterung der Marktrisiken bei Einführung einer relativen Performancebewertung wird das Risiko in der Entlohnung gemindert. Dem Manager ist somit eine geringere Risikokompensation zu zahlen.

---

2 Positive Gewichtungen des Konkurrenzergebnisses begründen sich in strategischen Aspekten, wie eine Senkung des Wettbewerbes in Richtung einer Kollusionslösung auf dem Absatzmarkt.

(3) Die RPE bewirkt zudem eine hohe Motivation für den Agenten, da die durch das Entlohnungssystem gesetzten Ziele auch realistisch erreichbar sind und die Beeinflussbarkeit durch den Agenten gegeben ist (Lambert 2001, S. 25). Die Zielerreichung orientiert sich an den Ergebnissen vergleichbarer Konkurrenzunternehmen und somit den Marktgegebenheiten.

(4) Neben den grundsätzlichen Vorteilen einer relativen Performancebewertung können durch ihren Einsatz auch strategische Aspekte mitberücksichtigt werden. Je nach Marktszenario kann der Agent zu einem aggressiven Verhalten oder in Richtung einer Kollusionslösung beeinflusst werden, welche den Gewinn des Unternehmens steigern und damit den Nutzen der Eigentümer erhöhen kann.<sup>3</sup>

Die Nachteile der Relativen Performance Entlohnung liegen grundsätzlich in der notwendigen Informationsbeschaffung und der bestehenden Möglichkeit einer Fehlsteuerung des Managements, sofern die Wettbewerbssituation durch die Prinzipale falsch eingeschätzt wird (Asseburg/Hofmann 2009, S. 835 f.).

Seit Einführung der Theorie wird im Rahmen von empirischen Untersuchungen anhand der „Relative Performance Evaluation-Hypothese“ die Frage analysiert, ob Unternehmen in der Praxis eine relative Performancemessung anwenden.

Versuche, die Anwendung der Relativen Performance Entlohnung nachzuweisen, erfolgten entweder explizit durch eine Auswertung von Geschäftsberichten oder implizit über die Analyse statistischer Zusammenhänge zwischen der Entlohnungshöhe der Unternehmensleitung und den Entwicklungen von Branchen- oder Marktindizes. Bereits Antle/Smith (1986) konnten eine Relative Performance Entlohnung bei 12 von 39 untersuchten Unternehmen aus den USA empirisch nachweisen. Gibbons/Murphy (1990) untersuchten die Entlohnung von 1.600 CEOs und fanden einen signifikant negativen Zusammenhang zur Industrie- und Marktentwicklung. Janakiraman/Lambert/Larcker (1992) wiesen einen positiven Zusammenhang zwischen Höhe der Entlohnung und Aktienentwicklung innerhalb eines Industriezweiges nach. Eine Untersuchung für das Jahr 1992 durch Bannister/Newman (2003) zeigt Hinweise auf eine Einbeziehung des Konkurrenzergebnisses bei 45 von 160 Unternehmen. Ähnliche Ergebnisse konnten die Untersuchungen von Aggarwal/Samwick (1999) für den Zeitraum 1993-1995 oder Garvey/Milbourn (2003) bestätigen.

In der Studie von Hofmann/Pfeiffer/Reichel (2009) konnte für rund 15 Prozent der untersuchten deutschen DAX 100 Unternehmen die Anwendung einer Relativen Performance Entlohnung bestätigt werden. Über diese Entlohnung filtern die identifizierten Unternehmen systematisch das Risiko aus der Performancemessung ihrer Unternehmensführung. Je nach Überprüfungsmethode gibt es eine Vielzahl von Untersuchungen, die die Anwendung einer Relativen Performance Entlohnung nur teilweise oder statistisch nicht nachweisen konnten (Dikolli/Hofmann/Pfeiffer 2012, S. 51).

Grundsätzlich kann aber die These einer Eignung der Relativen Performance Bewertung als Entlohnung für die Unternehmensleitung modelltheoretisch und empirisch nicht zwingend widerlegt werden. Daher stellt sich die Frage, ob eine Anwendbarkeit für Genossenschaften und

---

3 Die strategischen Aspekte der RPE werden im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter thematisiert. Vgl. hierzu Aggarwal/Samwick (1999).

somit Unternehmen, die eine mehrdimensionale ökonomische Mitgliederförderung betreiben, gelingen kann. Die Möglichkeit dazu wird im Folgenden überprüft.

### III. Anreizorientierte Entlohnung bei Genossenschaften

#### 1. Notwendigkeit einer anreizorientierten Entlohnung bei Genossenschaften und Status quo

Genossenschaften wird aufgrund ihrer rechtsformspezifischen Besonderheiten häufig unterstellt, eine ineffiziente Unternehmensform zu sein. In der Literatur existieren vielfältige Analysen der Performance von Genossenschaften im Vergleich zu nicht-genossenschaftlichen Rechtsformen. Ein erheblicher Anteil dieser Studien weist auf Effizienzdefizite bei Genossenschaften hin. Einige dieser Untersuchungen verwenden für ihre Analyse rein finanzwirtschaftliche Kennzahlen zur Messung der Effizienz. Derartige Analysen erfüllen allerdings nicht den theoretischen Anspruch einer genossenschaftskonformen Messmethode hinsichtlich der Unternehmensperformance, denn durch die Berücksichtigung des Förderauftrags sind Genossenschaft nicht direkt mit anderen Rechtsformen zu vergleichen (Soboh 2009, S. 460).

Alternative Ansätze, wie die Messung der Wertschöpfung aus der Differenz von Input und Output einer Genossenschaft, eignen sich hingegen für einen entsprechenden Rechtsformvergleich (Soboh 2009, S. 463).

Im Rahmen dieser Methode zeigen Porter/Scully (1987) in ihrer Untersuchung von Molkereiunternehmen aus den USA, dass Genossenschaften lediglich einen Effizienzgrad von 75,5% im Vergleich mit anderen Rechtsformen erreichen. Weitere Untersuchungen von Ferrier/Porter (1991) und Oustapassidis/Vlachvei/Karantininis (1998) weisen ebenfalls Effizienzdefizite für Genossenschaften nach. Alle drei Beiträge sehen die Ursache für die Fehlentwicklung in der großen Anzahl von Eigentümern und daraus resultierend, der breiten Verteilung der Eigentumsrechte, die zu einem grundsätzlichen Steuerungs- bzw. Kontrollproblem in Genossenschaften führen.

Cook (1995) identifizierte in einer grundlegenden Analyse fünf wesentliche Steuerungsprobleme von Genossenschaften, die er als das Influence-Cost-Problem, das Control-Problem, das Portfolio-Problem, das Horizon- und das Free Rider-Problem bezeichnete. Die Probleme werden auf die Heterogenität der Mitglieder und die spezifischen Eigenschaften der Organisationsform selbst zurückgeführt. Besonders das Control-Problem, auf das Staatz (1987) bereits früh verwiesen hat, ist im Rahmen dieser Arbeit von besonderer Bedeutung. Es beschreibt das Auftreten von Agency-Kosten in Genossenschaften, hervorgerufen durch Interessendivergenzen und Informationsasymmetrien zwischen den beteiligten Akteuren in Verbindung mit der mangelnden Kontrolle der Unternehmensleitung durch die Mitglieder. Ursächlich für die geringe Kontrollaktivität der Mitglieder ist die Gleichverteilung der Geschäftsanteile und Stimmrechte (Cook 1995, S. 1157). Mitglieder verspüren nur dann einen Anreiz ihre Kontrollrechte auszuüben, wenn der Nutzen aus der Kontrolle die Kosten übersteigt. Dies ist dann nicht der Fall, wenn Mitglieder nur einen geringen Anteil am Unternehmen besitzen. Diese Situation liegt bei

vielen Genossenschaften vor, so dass Mitglieder von Genossenschaften keinen großen Anreiz haben, ihre Kontrollrechte zu nutzen. Dieses Problem ist mit dem Free Rider-Problem bei kleinen Investoren anderer Rechtsformen identisch.<sup>4</sup> Cook (1995) schreibt über das Control-Problem, dass *„This problem becomes further exaggerated as the size and complexity of a cooperative increases“*. Somit sollte sich das Problem, durch das Unternehmenswachstum von Genossenschaften im Zeitablauf verstärkt haben.

Zur Lösung des Control-Problems schlagen Cook/Iliopoulos (1999) vor, dass *„a vehicle must be designed that reduces the agency problem and permits the board of directors to oversee management's performance without costly monitoring and enforcement measures“*.

Ein anreizorientiertes Entlohnungssystem für die Unternehmensführung (etwa ein Bonussystem) könnte einen Beitrag zu der notwendigen Reduzierung des Control-Problems leisten. Allerdings zeigen empirische Untersuchungen zur Entlohnung der genossenschaftlichen Unternehmensführung, dass in der Regel keine anreizorientierte Entlohnung in der Unternehmenspraxis von Genossenschaften zu beobachten sind. Trechter u. a. (1997) untersuchen die Entlohnungen von genossenschaftlichen Managern, indem sie fünf Genossenschaften zur Ausgestaltung und den Zielen ihrer Entlohnungssysteme befragen. Die qualitative Analyse ergab, dass die betrachteten Genossenschaften trotz der geäußerten Zielsetzung, das bestehende Prinzipal-Agenten-Problem zu reduzieren, auf die Einführung eines Bonussystems im Rahmen der Entlohnung der Unternehmensführung verzichteten.

Hueth/Marcoul (2009) bestätigen dieses Ergebnis. Ihre Befragung von neun Genossenschaften ergibt, dass eine anreizorientierte Entlohnung bei den Genossenschaften unüblich ist und demnach selten zur Anwendung kommt.

Die von Richards/Klein/Walburger (1998) befragten Mitglieder (Unternehmenseigentümer) von Genossenschaften äußern ihre Unzufriedenheit über die beobachtete Leistung der Unternehmensführung. Die Autoren schließen aus ihren Ergebnissen auf die Notwendigkeit der Einrichtung eines genossenschaftsspezifischen Entlohnungssystems, um damit dem Management Anreize für eine bessere Förderung der Mitglieder zu setzen.

Empfehlungen der Unternehmenspraxis zur Einführung einer anreizorientierten Entlohnung der genossenschaftlichen Vorstände, orientieren sich an einer umsatz- oder mengenabhängigen Bonuszahlung (Paschen 2006, S. 42). Die Unterbreitung dieser praxisnahen Vorschläge lässt sich vor allem mit dem Fehlen von spezifischen Performancemaßen für Genossenschaften erklären. Bei ihrer Anwendung können sich aus theoretischer Sicht allerdings starke Fehlanreize für die Unternehmensführung ergeben. Die Bonuszahlung auf Basis des Unternehmensumsatzes oder der Produktionsmenge kann ein aggressives Marktverhalten der Genossenschaft hervorrufen. Verschiedene industrieökonomische Analysen haben gezeigt, dass eine umsatzbasierte Entlohnung zu einem aggressiven Unternehmensverhalten führt, mit der Gefahr in einem ruinösen Wettbewerb zu enden (Neus 2002, S. 10).

Bisherige modelltheoretische Analysen (vgl. Cook 1994 oder Feng/Hendrikse 2009) bestätigen zudem wesentliche Unterschiede in den Anforderungen, die an das Management von Genos-

4 Eine detaillierte Beschreibung des Free Rider-Problems in anderen Rechtsformen und deren Auswirkungen findet sich u. a. bei Shleifer/Vishny (1997).



senschaften im Vergleich zu anderen Organisationsformen zu stellen sind. Sie fordern spezifische Entlohnungssysteme, die die Verfolgung der Mitgliederinteressen gewährleisten. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die nachgewiesenen rechtsbedingten Besonderheiten bei Genossenschaften den Einsatz anreizorientierter Entlohnungssysteme sinnvoll erscheinen lassen. Bisherige Forschungs- und Praxisansätze weisen auf ein Fehlen sinnvoller Performancemaße zur anreizorientierten Entlohnung bei Genossenschaften hin. Aus diesem Defizit heraus, soll ein geeignetes Entlohnungssystem entwickelt werden, das alle ökonomischen Dimensionen der Mitgliederförderung berücksichtigt.

## **2. Messung des genossenschaftlichen Erfolges und Entwicklung eines Performancemaßes**

Im Hinblick auf eine anreizorientierte Entlohnung der genossenschaftlichen Unternehmensführung treten, neben den aus anderen Rechtsformen bekannten, weitere Probleme auf, welche eine effektive Gestaltung der Entlohnung erschweren.

Die Messung des genossenschaftlichen Unternehmenserfolgs ist in diesem Zusammenhang der zentrale Aspekt, welcher in der einschlägigen Literatur ein fortwährend und intensiv diskutiertes Problem darstellt. Bekanntlich steht nach § 1 GenG die Förderung der Mitglieder im zentralen Fokus einer Genossenschaft.

Mitglieder treten einer Genossenschaft bei, um bestimmte wirtschaftliche oder soziale Ziele zu erreichen (LeVay 1983). Sie sind Eigentümer und stehen gleichzeitig als Lieferant bzw. Abnehmer in wirtschaftlichen Leistungsbeziehungen mit der Genossenschaft. Als Eigentümer sind sie an der Schaffung eines Mehrwertes durch die wirtschaftliche Aktivität der Genossenschaft interessiert, um eine entsprechende Dividende auf ihr Geschäftsguthaben zu erhalten (Feng/Hendrikse 2009, S. 5). Als Lieferant bzw. Abnehmer der Genossenschaft versuchen sie Vorteile aus der Transaktion zu ziehen. Deshalb ist für die Mitglieder die alleinige Betrachtung der Ertragslage als Erfolgsmaßstab nicht zielführend. Die Auswirkungen der genossenschaftlichen Aktivitäten auf das eigene wirtschaftliche Handeln müssen ebenso berücksichtigt werden (Feng/Hendrikse 2009, S. 5).

Einige Ansätze zur Erfolgsmessung, wie sie für andere Rechtsformen zu finden sind, sind bei Genossenschaften aufgrund der unternehmensspezifischen Besonderheiten nicht sinnvoll (Thirkell 1993, S. 279) anzuwenden und/oder nicht durchführbar, wie beispielsweise eine Kopplung des Erfolges an den Unternehmenswert aus investitionstheoretischer Sicht. Insbesondere die Bestimmung des Eigenkapitalzinssatzes und in Folge dessen, eine korrekte Ermittlung des Unternehmenswertes, führen bei Genossenschaften zu nicht plausiblen Ergebnissen (Nolting/Bornemann 2011, S. 168). Andere Kennzahlen zur Bewertung der Leistung der Genossenschaft hingegen, wie der Unternehmensgewinn, erfassen nicht alle Dimensionen der genossenschaftlichen Unternehmensziele (Peterson/Anderson 1996, S. 376) und können ebenfalls zu Fehlsteuerungen führen (Thirkell 1993, S. 279).

Im Fokus der genossenschaftlichen Erfolgsmessung sollte der Wert der wirtschaftlichen Aktivitäten der Genossenschaft für die Mitglieder stehen, da die Förderung der Mitglieder den eigentlichen Zweck dieser Organisationsform darstellt (Peterson/Anderson 1996, S. 375). Ein entspre-



chendes Konzept der Erfolgsmessung stellt der *Member Value* dar, bei dem es sich um einen nach dem Mitgliedernutzen modifizierten Shareholder Value handelt (Theurl 2007, S. 35).

Grundsätzlich wird die ökonomische Förderung der Mitglieder im Rahmen des Member Value Konzeptes in drei Dimensionen unterteilt: der unmittelbaren, der mittelbaren und der nachhaltigen Förderung (Theurl 2005, S. 139).

Die unmittelbare Förderung beschreibt die Förderung der Mitglieder innerhalb der Leistungsbeziehungen mit der Genossenschaft. Die mittelbare Förderung wird über Gewinnausschüttungen für die Mitglieder realisiert. Weiterhin bilden Rücklagen aus Überschüssen innerhalb der Genossenschaft die nachhaltige Förderung ab.

Mitglieder sollen, über diese ökonomischen Komponenten hinaus, von der ideellen Förderung, beispielsweise im sozialen oder kulturellen Bereich, profitieren (Nolting/Bornemann 2011, S. 157). In verschiedenen Wirtschaftsbereichen (besonders im Kredit- sowie im Waren- und Dienstleistungsgewerbe) rückt die Dimension der ideellen Förderung zugunsten der wirtschaftlichen Förderung zunehmend in den Hintergrund (Beuthien 2006), weshalb sich der Beitrag auf die ökonomische Förderung der Mitglieder fokussiert.

Die unmittelbare Förderung, als ökonomische Förderdimension, ergibt sich aus der Förderung der Mitglieder innerhalb des Mitgliedergeschäftes einer Genossenschaft. Die entscheidenden Konditionen der Leistungsbeziehungen als Förderdimension spiegeln sich im Wesentlichen durch die Verkaufspreise, der aus der Mitgliederproduktion entstammenden Güter an die Genossenschaft oder der Bezugspreise derjenigen Güter, die von den Mitgliedern über die Genossenschaft bezogen werden, wider.

Mitglieder einer Genossenschaft erhalten hierdurch eine direkte Förderung, da den Mitgliedern Vorzugskonditionen eingeräumt werden, die in der Regel nicht den marktüblichen Konditionen entsprechen. Somit stellen die Preise im Mitgliedergeschäft der Genossenschaft einen Performanceindikator dar.

Die Bestimmung der Qualität der Förderleistung ist jedoch nicht durch eine Berücksichtigung der absoluten Preise möglich. Absolute Preise sind Marktschwankungen ausgesetzt und führen bei ausschließlicher Anwendung zu Leistungsverzerrungen. Um eine Förderleistung korrekt zu quantifizieren, bietet es sich vielmehr an, die beobachteten absoluten An- und Verkaufspreise einer Genossenschaft in Relation zu den entsprechenden Preisen anderer Unternehmen zu setzen. Obwohl die Qualität der Produkte innerhalb der Leistungsbeziehung mit den Mitgliedern stark variieren kann, ist in vielen Branchen eine Umrechnung zwischen verschiedenen Qualitäten möglich. Dadurch kann eine Vergleichbarkeit der Preise hergestellt werden. Bei Molkereigenossenschaften ist beispielsweise eine Umrechnung der angelieferten auf eine fett- und eiweißkorrigierte und damit vergleichbare Milchmenge und -qualität möglich.

Ebenfalls müssen im Rahmen der unmittelbarer Förderung nicht-monetäre Größen wie beispielsweise eine hohe Standortdichte, Bezugs- und/oder Liefersicherheit oder gute Beratung für die Mitglieder berücksichtigt werden. Eine adäquate Berücksichtigung dieser Leistungselemente bei einer Performancemessung ist nicht trivial, da sie für jedes Mitglied eine differenzierte Wertgenerierung darstellt. Die Identifizierung von entsprechenden Kennzahlen, die sich positiv auf diese qualitativen Aspekte auswirken, ist durchaus möglich, wie sich am Beispiel der genossenschaftlichen Bankenbranche zeigen lässt. So sind für die Mitglieder von Volks- und Raiffeisenbanken, neben den Konditionen bei Geldgeschäften, die Beratung und die Erreich-

barkeit von Filialen bzw. die Standortdichte wesentliche Förderaspekte. Als Proxy zur näherungsweisen Leistungsmessung könnte die Anzahl an Standorten für die Standortdichte und die Anzahl an Beratern für die Beratungsleistung verwendet werden. Die Anzahl an Standorten misst nicht direkt die Erreichbarkeit der Bank für ein Mitglied, jedoch erhöht eine größere Standortdichte die Wahrscheinlichkeit einer verbesserten Erreichbarkeit. Entsprechende Kennzahlen sind auch als relative Zahlen, wie Anzahl an Standorten im Verhältnis zum Geschäftsgebiet oder Berater je Mitglied denkbar.

Eine alternative Möglichkeit zur Erhebung nicht-monetärer Förderelemente ist eine Befragung der Mitglieder durch die Genossenschaft. Dies setzt jedoch eine Bereitschaft der Teilnahme durch die Genossenschaftsmitglieder voraus, unterliegt der Subjektivität und erfordert einen hohen Aufwand.

Die mittelbare und nachhaltige Förderung beschreiben den Nutzen, den die Mitglieder aus dem Eigentum an einer Genossenschaft beziehen. Mittelbar zieht das Mitglied als Eigentümer Nutzen aus der Gewinnausschüttung der Genossenschaft. Nach § 19 GenG ist der sich aus dem Jahresabschluss ergebende Gewinn (oder Verlust) des Geschäftsjahres auf die Mitglieder zu verteilen.

Die nachhaltige Förderung hingegen beschreibt den Nutzen, den das Mitglied in Zukunft durch Mitgliedergeschäfte oder zukünftige Gewinnausschüttungen aus dem Unternehmen ziehen kann. Sie hängt somit vom Fortbestand der Genossenschaft ab. Messbares Kriterium wäre in diesem Fall die Höhe des Anteils des Jahresüberschusses, der zur Gewinnthesaurierung in der Genossenschaft verbleibt. Rücklagen sichern den Fortbestand des Unternehmens, da künftige Risiken, wie beispielsweise Marktschwankungen, kompensiert werden können. Ebenso dient dieses Förderungselement dazu, das Insolvenzrisiko zu mindern und die notwendigen Investitionen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit zu tätigen.

Die mittelbare Förderung als Gewinnausschüttung an die Mitglieder und die nachhaltige Förderung als Gewinnthesaurierung sind Kennzahlen (Nolting/Bornemann 2011, S. 157), die zusammengekommen die Verwendung des Jahresüberschusses einer Genossenschaft darstellen. Somit enthält der Jahresüberschuss zwar keine Aussage über die Aufteilung des Gewinns in die verschiedenen Förderdimensionen, er spiegelt jedoch die Gesamthöhe der Förderung in diesen beiden Bereichen wider und kann deshalb als Performanceindikator verwendet werden. Auch hier ist die absolute Zahl nicht wirklich aussagekräftig, da sie in der Regel stark mit der Unternehmensgröße oder wiederum mit der Marktentwicklung korreliert ist.

Abbildung 1 verdeutlicht zusammenfassend die genannten Dimensionen im Hinblick auf die Mitgliederförderung. Demnach lässt sich ein erzielter Member Value durch die Preiskonditionen und den Jahresüberschuss einer Genossenschaft in Verbindung mit branchenspezifischen Förderkennzahlen grundsätzlich darstellen.

## Relative Performance Entlohnung in Genossenschaften

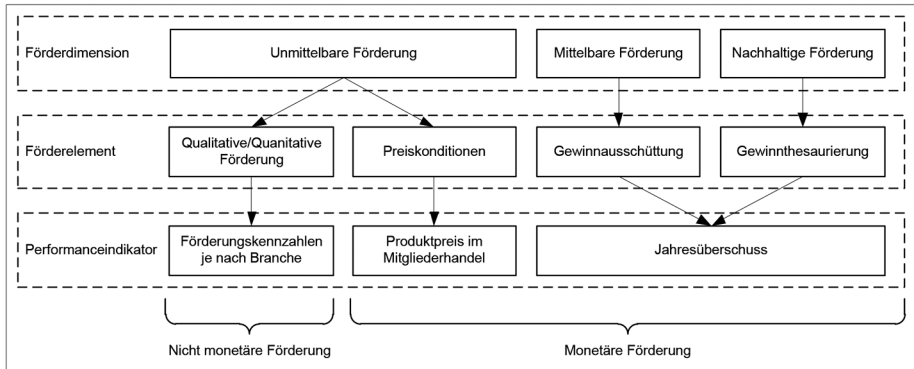


Abbildung 1: Förderdimensionen der Mitglieder und Indikatoren

Quelle: Eigene Darstellung

Die drei Förderdimensionen des Member Values beeinflussen sich jedoch gegenseitig. Die Ausweitung einer Dimension reduziert die Freiheitsgrade bei den beiden anderen (Theurl 2005, S. 139).

Je nach Ausgestaltung der Handelsbeziehungen einer Genossenschaft zu ihren Mitgliedern als Bezugs- oder Absatzgenossenschaft oder als Mischform, haben die Preise im Mitgliederhandel eine unterschiedliche Wirkung. Beim Verkauf von Gütern an die Mitglieder gehen die Preise in die Erlöse ein, beim Ankauf von Gütern der Mitglieder und deren Weiterverarbeitung stellen die Preise die wesentlichen Kosten dar. Die Höhe der jeweils geforderten An- oder Verkaufspreise beeinflussen den Jahresüberschuss und damit den Umfang der mittelbaren und unmittelbaren Förderung durch die Genossenschaft.

Dies gilt entsprechend für die nicht-monetäre Förderung, da beispielsweise ein dichtes Filialnetz oder eine qualitativ hochwertige Beratung für die Mitglieder ebenfalls Kosten bei der Genossenschaft erzeugen. Es wäre somit unzumutbar für die Leistungsbeurteilung nur einzelne Komponenten isoliert zu verwenden. Aus diesen Gründen ist deshalb dafür zu plädieren, alle Erlös- und Kostenkomponenten im Rahmen einer Leistungsbewertung bei der Entlohnung zu berücksichtigen. Der Entwurf einer anreizorientierten Entlohnung in Genossenschaften, welche die Aggregation der verschiedenen Erfolgs- und Kostendimensionen umfasst, ist wegen deren wechselseitiger Beziehungen eine anspruchsvolle Aufgabe.

### 3. Einbeziehung anderer Genossenschaften als Benchmark zur Leistungsbewertung und Entlohnung

Die Gestaltung einer anreizorientierten Entlohnung in Genossenschaften ist durch folgende Besonderheiten geprägt: Die fehlende Objektivität der Performanceindikatoren im Hinblick auf die Leistung des Agenten und der existierende Trade-off zwischen der unmittelbaren und der mittelbaren Förderung. Beide Aspekte sind die zentralen Probleme bei der Leistungsbewertung.

Die fehlende Objektivität der Bewertung resultiert aus der mangelnden Verifizierbarkeit der Leistung des Agenten anhand der sonst üblichen Performanceindikatoren. So ist es für die Mitglieder nicht nachvollziehbar, ob beispielsweise die Anzahl an Beratern je Mitglied, als Ausdruck einer Förderleistung für eine gegebene Genossenschaft, als über- oder unterdurchschnittliche Leistung anzusehen ist. Entsprechendes gilt für die Performanceindikatoren Jahresüberschuss und Mitgliederkonditionen, da beispielsweise Vorzugskonditionen innerhalb der Leistungsbeziehung immer in Relation zu den üblichen Marktpreisen zu bewerten sind.

Die Marktpreise wiederum können teilweise starken Schwankungen unterliegen, so dass eine Verbesserung der Mitgliederkonditionen nicht zwangsweise auf eine bessere Förderleistung schließen lässt. Bei einer isolierten Betrachtung des eigenen Unternehmens bleibt lediglich ein Vergleich im Zeitablauf, der jedoch ebenfalls nur Aussagen darüber enthält, ob sich die Leistung im Vergleich zum Vorjahr verändert hat.

Eine Verbesserung der Performance muss aber nicht zwangsweise auf eine höhere Leistung des Managements zurückzuführen sein, sondern kann zudem auf unternehmensexternen Einflussfaktoren beruhen.

Die wechselseitigen Einflüsse zwischen den verschiedenen Erfolgsdimensionen erschweren es den Mitgliedern zusätzlich, eine angemessene Beurteilung der Leistung der Genossenschaft vorzunehmen. Wie zuvor geschildert, müssen alle Erfolgsdimensionen bzw. Performanceindikatoren in die Bewertung mit einbezogen werden, um eine ganzheitliche Betrachtung zu ermöglichen. Zu berücksichtigen ist dabei allerdings, dass zwischen den einzelnen Förderdimensionen eine Transformation möglich ist. Verfügbare Finanzmittel können beispielsweise von einer Verbesserung der Vorzugskonditionen als unmittelbare Förderung hin zu einer Investition in neue Standorte und damit der mittelbaren und nachhaltigen Förderung transferiert werden. Die Transformationsrate zwischen den einzelnen Förderungsdimensionen sollte in der Regel nur dem Management bekannt sein.

Eine schlechte Performance der Unternehmensleitung lässt sich durch solche Verteilungen gut verschleiern, da beispielsweise niedrige Jahresüberschüsse als eine vermeintlich hohe unmittelbare Förderung der Mitglieder durch das Management dargestellt werden können. Die Mitglieder können aufgrund unvollständiger Informationen über alle Förderdimensionen und Vergleichswerte nicht verifizieren, ob ein geringer Jahresüberschuss nicht doch auf suboptimale Managemententscheidungen zurückzuführen ist.

Das damit beschriebene Control-Problem von Genossenschaften verringert zudem den Anreiz einer starken Überwachung des Managements durch die Mitglieder. Dem Agenten werden dadurch erhebliche diskretionäre Spielräume eröffnet, welche es dem Management ermöglichen persönliche Präferenzen zu verfolgen.

Daher scheint es sinnvoll zur Bewertung der Genossenschaftsperformance Daten von anderen Genossenschaften heranzuziehen und ein Anreizsystem hieran auszurichten. Die Einbeziehung von Vergleichswerten anderer Unternehmen in die Entlohnung der Geschäftsführung entspricht den Anforderungen des Deutsche Corporate Governance Codex.<sup>5</sup> Dieser fordert, „die Üblich-

---

5 Der Deutsche Corporate Governance-Kodex richtet sich in erster Linie an börsennotierte Gesellschaften, wird jedoch auch nicht-kapitalmarktorientierten Gesellschaften empfohlen (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance-Kodex 2013, S. 2).

keit der Vergütung unter Berücksichtigung des Vergleichsumfelds“ (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance-Kodex 2013, S. 7) vorzunehmen.

Der allgemeine Nutzen einer Relativen Performance Bewertung liegt zudem bei Genossenschaften in ihrer positiven Wirkung der Risikofilterung. Genossenschaften agieren teilweise in Märkten, die einer ausgeprägten Preis- und Mengenvolatilität ausgesetzt sind. Molkereigenossenschaften z. B. beziehen ihr maßgebliches Rohprodukt Milch von ihren Mitgliedern, wobei die Höhe des Milchpreises für die Erzeuger ein wesentliches Element der unmittelbaren Förderung darstellt. Wie zuvor beschrieben, muss dieser Preis zusammen mit dem Jahresüberschuss und anderen Kennzahlen in einem Anreiz- und Entlohnungssystem berücksichtigt werden.

Eine Förderung der Mitglieder ist nur dann erfüllt, wenn der Mitgliederpreis sich über dem allgemeinen Erzeugerpreis befindet. Der Performanceindikator hängt somit auch direkt von den allgemeinen Erzeugerpreisschwankungen ab, welche wiederum eine hohe Korrelation mit den Marktpreisen für Konsummilch und Milcherzeugnissen aufweisen. Die Marktpreise für die Verarbeitungserzeugnisse können im Zeitablauf und zwischen den Unternehmen erheblich schwanken (Schöpe 2009, S. 25).

So lag der Werksabgabepreis beispielsweise für Vollmilch (pasteurisiert, mind. 3,5 % Fettgehalt) im November 2007 bei ca. 60 ct/Liter und im November 2009 bei lediglich 50 ct/Liter (Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz 2013). Der beobachtete Preisverfall wirkt sich (unter der Annahme einer sonst konstanten Umwelt) stark negativ auf den Jahresabschluss und damit auf die Erfolgskennzahl für die mittelbare und unmittelbare Förderung einer Molkereigenossenschaft aus.

Im Vergleich zum Preisverfall am Endproduktmarkt um 16,7 %, fiel der Erzeugerpreis für Rohmilch im gleichen Zeitraum um 38,5 %.<sup>6</sup> Mit diesem Preisrückgang verringert sich zwangsläufig in gleichem Maße auch der Performanceindikator für die Vorzugskonditionen und damit die Förderleistung.

Der aufgezeigte Zusammenhang zeigt, dass Preisschwankungen auf dem Endproduktmarkt gleich auf zwei Performanceindikatoren negative Einflüsse haben. Wird die Entlohnungsbasis des Agenten an die Markt- und Preissituation gekoppelt, so zeigt obiges Beispiel, dass sich deren unsichere Entwicklung auf mehrere genossenschaftliche Performancemaße auswirken kann. In diesem Fall ist ein risikoaverser Agent entsprechend zu kompensieren, damit er überhaupt gehalten wird Entscheidungen im Sinne der Anteilseigner zu treffen.

Dieses Problem der Beurteilung der genossenschaftlichen Performance lässt sich durch die Relative Performance Entlohnung lösen. Das Vergleichsergebnis mit der Konkurrenz in der Performancebewertung dient der Filterung systematischer Marktrisiken aus der Entlohnung.

Aufgrund dieser Überlegungen wird eine relative Performancemessung für eine Genossenschaft im Vergleich mit anderen Genossenschaften als ein angemessenes Vorgehen für eine anreizorientierte Entlohnung angesehen.

Grundsätzlich stellt sich die Frage nach der Operationalisierung der Einbeziehung der Durchschnittskennzahlen in die Entlohnungsfunktion der Unternehmensführung. Die Entlohnungs-

6 Der Erzeugerpreis bei 3,7 % Fettgehalt und 3,4 % Eiweißgehalt ab Hof lag im November 2007 bei 39 ct/kg Milch und im November 2009 bei lediglich 24 ct/kg Milch (Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz 2013).

funktion sollte die Komponenten Jahresüberschuss  $\pi$ , Einkaufspreise von Mitgliedergütern  $p_i$ , Verkaufspreise von Produkten bzw. Leistungen an die Mitglieder  $p_j$  und branchenspezifische Kennzahlen zur Messung der nicht monetären Förderleistung  $k_l$  im Verhältnis zu den entsprechenden Branchendurchschnitten enthalten ( $\bar{\pi}$ ,  $\bar{p}_i$ ,  $\bar{p}_j$ ,  $\bar{k}_l$ ). Um die Größe des Unternehmens in die Evaluierung des Jahresüberschusses mit einzubeziehen, wird empfohlen, den jeweiligen Jahresüberschuss ( $\pi$ ) oder Branchendurchschnitt ( $\bar{\pi}$ ) durch die Division mit der Mitgliederzahl  $M$  bzw.  $\bar{M}$  zu standardisieren.

Weiterhin ist zur Berücksichtigung der Bedeutung eines Produktes für die Genossenschaft, die Menge der Güter, die von Mitgliedern bezogen werden ( $p_j$ ) bzw. für Güter, die an Mitglieder verkauft werden ( $p_i$ ), mit der Absatz- ( $x_j$ ) bzw. Beschaffungsmenge ( $p_i$ ) der Genossenschaft zu gewichten. Die branchenspezifischen Kennzahlen zur Messung der nicht monetären Förderleistung  $k_l$  können ebenfalls eine Verhältniszahl, aber auch ggf. eine absolute Zahl sein. Dieses hängt von der jeweiligen Branche und der verwendeten Kennzahl ab.

Wir betrachten zur Herleitung eines Entlohnungssystems eine Genossenschaft, die eine erwartete Förderleistung hat, die von der Leistung des Managers in der jeweiligen Förderdimension ( $a_1$ ,  $a_i$ ,  $a_j$  und  $a_l$ ) abhängt:

$$F(a_1, a_i, a_j, a_l) = \alpha + \beta_1 \left( f_{1,1} \frac{\pi(a_1)}{M} + \sum_{i=2}^E f_{1,i} \cdot p_i(a_i) \cdot x_i + \sum_{j=E+1}^V f_{1,j} \cdot p_j(a_j) \cdot x_j + \sum_{l=V+1}^B f_{1,l} \cdot k_l(a_l) + \varepsilon_1 \right)$$

Hierbei beschreiben  $f_{1,1}$ ,  $f_{1,i}$ ,  $f_{1,j}$  und  $f_{1,l}$  den Grenzbeitrag der jeweiligen Förderdimensionen zur Gesamtförderung und  $\varepsilon_1$  einen Zufallseinfluss auf den Fördererfolg. Für den Zufallseinfluss gilt  $\varepsilon_1 \sim N(0, \sigma_1^2)$  und es wird ein positiver Zusammenhang zu den Störtermen der Ergebnisse der Benchmark-Gruppe  $\varepsilon_{2,1}$ ,  $\varepsilon_{2,i}$ ,  $\varepsilon_{2,j}$  und  $\varepsilon_{2,l}$  unterstellt (die Korrelation zwischen  $\varepsilon_1$  und den anderen Parametern sei  $\rho_{1,2} > 0$ ,  $\rho_{1,i} > 0$ ,  $\rho_{1,j} > 0$  und  $\rho_{1,l} > 0$  für alle  $i \in \{2, E\}$ ,  $j \in \{E+1, V\}$  und  $l \in \{V+1, C\}$ ).

Basierend auf den vorherigen Annahmen kann die Entlohnungsfunktion formuliert werden als:

$$\begin{aligned}
 E = & \alpha + \beta_1 \left( g_{1,1} \frac{\pi(a_1)}{M} + \sum_{i=2}^E g_{1,i} \cdot p_i(a_i) \cdot x_i + \sum_{j=E+1}^V g_{1,j} \cdot p_j(a_j) \cdot x_j + \sum_{l=V+1}^B g_{1,l} \cdot k_l(a_l) + \varepsilon_1 \right) \\
 & + \beta_{2,1} \cdot \frac{\bar{\pi}}{M} + \varepsilon_{2,1} \\
 & + \sum_{i=2}^E (\beta_{2,i} \cdot \bar{p}_i \cdot x_i + \varepsilon_{2,i}) \\
 & + \sum_{j=E+1}^V (\beta_{2,j} \cdot \bar{p}_j \cdot x_j + \varepsilon_{2,j}) \\
 & + \sum_{l=V+1}^B (\beta_{2,l} \cdot \bar{k}_l + \varepsilon_{2,l})
 \end{aligned}$$

mit dem fixen Gehalt  $\alpha$ , dem Prämiensatz  $\beta_1$  für die Bemessungsgrundlage der Performance der eigenen Genossenschaft und den Prämiensätzen  $\beta_{2,1}$ ,  $\beta_{2,i}$ ,  $\beta_{2,j}$  und  $\beta_{2,l}$  zum Einbezug der entsprechenden Ergebnisse der Benchmark-Gruppe. Dabei stellt das Fixum  $\alpha$  die Akzeptanz des Managements gegenüber dem Entlohnungsvertrages sicher und kompensiert ihn für eventuelle (unternehmensinterne) Risiken bei einer variablen Entlohnung.

Die Variablen  $g_{1,1}$ ,  $g_{1,i}$ ,  $g_{1,j}$  und  $g_{1,l}$  sind Gewichtungsfaktoren zwischen den einzelnen Förderdimensionen der Genossenschaft. Um hinreichende Leistungsanreize für den Agenten zu setzen, müssen bestimmte Restriktionen für die Gewichtung der verschiedenen Vergütungsdimensionen eingehalten werden, wie das „*equal compensation principle*“. Dieses besagt zur Entlohnung von Agenten mit mehreren Aufgaben, dass die Gewichtung zwischen den verschiedenen Performancemaßen derart gestaltet werden muss, dass der Grenzertrag einer Arbeitseinheit des Agenten für alle Aufgaben gleich sein muss (Milgrom/Roberts 1992, S. 228). Ohne die Festlegung eines identischen Grenzertrages einer Arbeitseinheit des Agenten, würde der Agent die Aufgaben mit geringeren Grenzerträgen ignorieren. Thiele (2010) erweitert diesen Grundsatz dahingehend, dass er bei der Gewichtung der Performancemaße die verschiedenen Fähigkeiten des Agenten bei der einzelnen Aufgabenerfüllung berücksichtigt.

Für die verschiedenen Aufgaben des Agenten unterstellen wir, dass er durch seine Arbeitsleistung den Jahresüberschuss, den Einkaufspreis von Gütern der Mitglieder  $p_i$ , sowie die nicht monetären Förderleistungen erhöhen und den Verkaufspreis an Mitglieder  $p_j$  senken kann. Im Hinblick auf die Förderleistung sollte somit für alle  $g_{1,1} > 0$ ,  $g_{1,i} > 0$ ,  $g_{1,j} > 0$  und  $g_{1,l} < 0$  für alle  $i \in \{2, E\}$ ,  $j \in \{E+1, V\}$  und  $l \in \{V+1, C\}$  gelten.

Auch die Aufnahme der zahlreich erforderlichen Performancemaße stellt die Mitglieder vor das Problem, dass sich durch die Verwendung der verschiedenen Maße das Risiko in der Entlohnung des Agenten ohne sein eigenes Zutun erhöht, und er mit einer entsprechenden Risikoprämie entlohnt werden muss (Meng/Tian 2013, S. 378 f.).

Eine Verwendung von mehreren Parametern in der Entlohnung ist bei Genossenschaften unumgänglich, um alle Erfolgsdimensionen abbilden zu können und damit Fehlanreize zu vermeiden. Die Verwendung einer Relativen Performance Entlohnung reduziert dieses Problem, da über die Aufnahme der Vergleichswerte Risiken in der Entlohnung reduziert werden. Es bleibt die Frage, ob die Berücksichtigung vielfältigerer Performancemaße zu einer verbesserten Anreiz-



struktur führt und eine somit erhöhte Risikoprämie rechtfertigt. Diese Frage, die ein Standardproblem der Prinzipal-Agenten-Theorie darstellt, kann nicht allgemein beantwortet werden. Eine mögliche Lösung hängt von der Relation zwischen den Risiken der zusätzlichen Performancemaße und dem aus ihnen generierten Nutzen des zusätzlichen Anreizes ab (Thiele 2010, S. 691).

Zusätzlich eröffnet sich das Problem des optimalen Einbezugs des Benchmarks in die Entlohnung des Agenten. Der Einbezug dient der Reduktion des Risikos aus der Entlohnung und sollte deshalb für jedes Performancemaß individuell festgelegt werden. Holmström/Milgrom (1990) zeigen, dass die optimale Einbeziehung eines Konkurrenzergebnisses im Wesentlichen von dem stochastischen Zusammenhang beider Ergebnisse abhängt.

Unter den Annahmen, dass dem Agenten identische Kosten für alle Aufgaben entstehen und er Risikoaversion in Höhe von  $r$  hat, leiten Feldham/Xie (1994) den optimalen Entlohnungsvertrag mit den Parametern

$$\beta_1^* = \frac{f_{1,1} \cdot g_{1,1} + \sum_{i=2}^E f_{1,i} \cdot g_{1,i} + \sum_{j=E+1}^V f_{1,j} \cdot g_{1,j} + \sum_{l=V+1}^B f_{1,l} \cdot g_{1,l}}{g_{1,1}^2 + \sum_{i=2}^E g_{1,i}^2 + \sum_{j=E+1}^V g_{1,j}^2 + \sum_{l=V+1}^B g_{1,l}^2 + r \left( 1 - \rho_{1,2}^2 \sum_{i=2}^E \rho_{1,i}^2 - \sum_{j=E+1}^V \rho_{1,j}^2 - \sum_{l=V+1}^B \rho_{1,l}^2 \right) \sigma_1^2}$$

$$\beta_{2,1}^* = - \rho_{1/2,1} \frac{\sigma_1}{\sigma_{2,1}} \beta_1^*$$

$$\beta_{2,i}^* = - \rho_{1/2,i} \frac{\sigma_1}{\sigma_{2,i}} \beta_1^* \quad \forall i$$

$$\beta_{2,j}^* = - \rho_{1/2,j} \frac{\sigma_1}{\sigma_{2,j}} \beta_1^* \quad \forall j$$

$$\beta_{2,l}^* = - \rho_{1/2,l} \frac{\sigma_1}{\sigma_{2,l}} \beta_1^* \quad \forall l$$

her (Feldham/Xie 1994, S. 440 f.).<sup>7</sup>

Der vorgestellte Entlohnungsvertrag verdeutlicht die Komplexität der zu wählenden Gewichtung. Über den Prämiensatz  $\beta_1$ , der die Bemessungsgrundlage für den Fördererfolg der eigenen Genossenschaft darstellt, erhält der Manager den Anreiz, Leistung für die Genossenschaft im Sinne der Mitglieder zu erbringen. Damit stellt  $\beta_1$  die Anreizfunktion für den Agenten in der Entlohnung, unter Berücksichtigung der optimalen  $g_{1,1}$ ,  $g_{1,i}$ ,  $g_{1,j}$  und  $g_{1,l}$ , sicher.

7 Die von Feldham/Xie (1994) bestimmten optimalen Gewichtungen der Entlohnungskomponenten bei einem Multitask Prinzipal-Agenten-Modell bei Anwendung der Relativen Performance Entlohnung wurden auf das hier dargestellte Problem mit vier Aufgaben und mehreren Benchmark-Ergebnissen erweitert. Es ist zu beachten, dass zur Vereinfachung der Ergebnisse angenommen wurde, dass die Störterme der Ergebnisse der Benchmark-Gruppe  $\varepsilon_{2,1}$ ,  $\varepsilon_{2,i}$ ,  $\varepsilon_{2,j}$  und  $\varepsilon_{2,l}$  unabhängig voneinander sind. Für die allgemeine Lösung, vgl. Feldham/Xie (1994), S. 433 und S. 441.

Gleichzeitig wird über Prämiensätze  $\beta_{2,1}$ ,  $\beta_{2,i}$ ,  $\beta_{2,j}$  und  $\beta_{2,l}$  versucht, die Risiken der Entlohnung optimal zu filtern. Bei einer positiven (negativen) Korrelation  $\rho$  sinkt (steigt) die Entlohnung des Agenten mit dem jeweiligen Konkurrenzergebnis.

Die Entlohnung erfüllt gleichzeitig das Informationsprinzip von Holmström (1979), da für den jeweiligen Prämiensatz  $\beta = 0$  gilt, sofern die entsprechende Korrelation  $\rho = 0$  ist. Sind die beiden Störterme nicht korreliert, ist der Benchmark-Parameter nicht informativ über die Handlungen des Managers und sollte deshalb nicht zur Entlohnung herangezogen werden.

Feldham/Xie (1994) weisen zudem in ihrer Analyse nach, dass die Einbeziehung des Konkurrenzergebnisses (bei  $\rho \neq 0$ ) zu einer Nutzenerhöhung der Eigentümer führt. Baker (2002) bestätigt dieses Ergebnis grundsätzlich, wobei die Güte der RPE eingeschränkt werden muss, sofern der Agent seine Benchmark-Gruppe beeinflussen kann (Baker 2002, S. 743). Ein Einfluss auf das Ergebnis der Benchmark-Gruppe ist bei Genossenschaften aus unserer Sicht in der Regel nicht gegeben, weshalb dieser Aspekt nicht problematisch sein sollte.

Anhand der vorgestellten Entlohnungsvariante können somit alle Dimensionen der Mitgliederförderung bewertet werden. Dieses Ergebnis ermöglicht den Einsatz einer anreizorientierten Entlohnung und einer Bewertung der Performance der Unternehmensführung für die Organisationsform einer Genossenschaft. Der Einsatz einer RPE erhöht die Effizienz des Entlohnungssystems und sollte somit angewendet werden.

#### **4. Implementierungsansätze für die genossenschaftliche Praxis, Limitationen und Würdigung**

Wie bereits angemerkt, ist eine alleinige Betrachtung der wirtschaftlichen Kennzahlen einer Genossenschaft zur Bewertung der Unternehmensleitung wenig aussagekräftig, da diese Größen stark von den Marktbedingungen beeinflusst werden können. Eine Bewertung des genossenschaftlichen Managements und eine entsprechend anreizorientierte Entlohnung sollte deshalb das Unternehmensergebnis in Relation zu anderen Unternehmen setzen.

Hierzu benötigt ein Unternehmen jedoch die Daten von mehreren anderen Unternehmen (Genossenschaften) der Branche. Veröffentlichte Jahresabschlüsse von Genossenschaften enthalten, besonders bei kleineren Unternehmen, nicht die entsprechenden Daten, um alle Förderdimensionen abzudecken. Zur Messung der relativen Performance ist deshalb eine freiwillige Datenweitergabe erforderlich.

In der Regel scheuen Unternehmen die Weitergabe von Informationen, da sie Wettbewerbsnachteile fürchten. Besonders Preisinformationen werden als sensible Daten angesehen, die ein Konkurrenzunternehmen nicht erhalten soll. Die Lösung dieses Problems kann in der Weitergabe der Informationen an eine unabhängige Instanz gesehen werden. Diese Institution verpflichtet sich, die entsprechenden Primärdaten zu sammeln und nicht an Dritte weiterzugeben. Weiterhin führt sie eine Anonymisierung und Standardisierung der Daten durch. Aus standardisierten Kennzahlen werden Durchschnittskennzahlen je Branche erarbeitet, welche keine Rückschlüsse auf die ursprünglichen Unternehmensdaten mehr zulassen.

Diese Durchschnittskennzahlen werden mit den Daten einer Genossenschaft verglichen und das Performanceergebnis wird an die entsprechende Genossenschaft gemeldet. Die Genossenschaft

kann diese Daten nutzen und damit die erfolgsabhängige Komponente der Unternehmensleitung festlegen. Weiterhin können die Abweichungen analysiert werden und somit eventuelle Defizite des Unternehmens aufgedeckt werden.

Unter Berücksichtigung der genossenschaftlichen Verbandsstruktur und Unternehmenspraxis, bieten sich die genossenschaftlichen Prüfungsverbände für die Übernahme einer solchen Aufgabe als unabhängige Instanz an. Durch in der Vergangenheit durchgeführte Prüfungs- und Beratungstätigkeiten kennen sich die beteiligten Institutionen, welche in der Regel eine Vertrauensbasis geschaffen haben sollten. Einen Vorschlag zur Durchführung eines Evaluierungsprozesses findet sich in Abbildung 2.

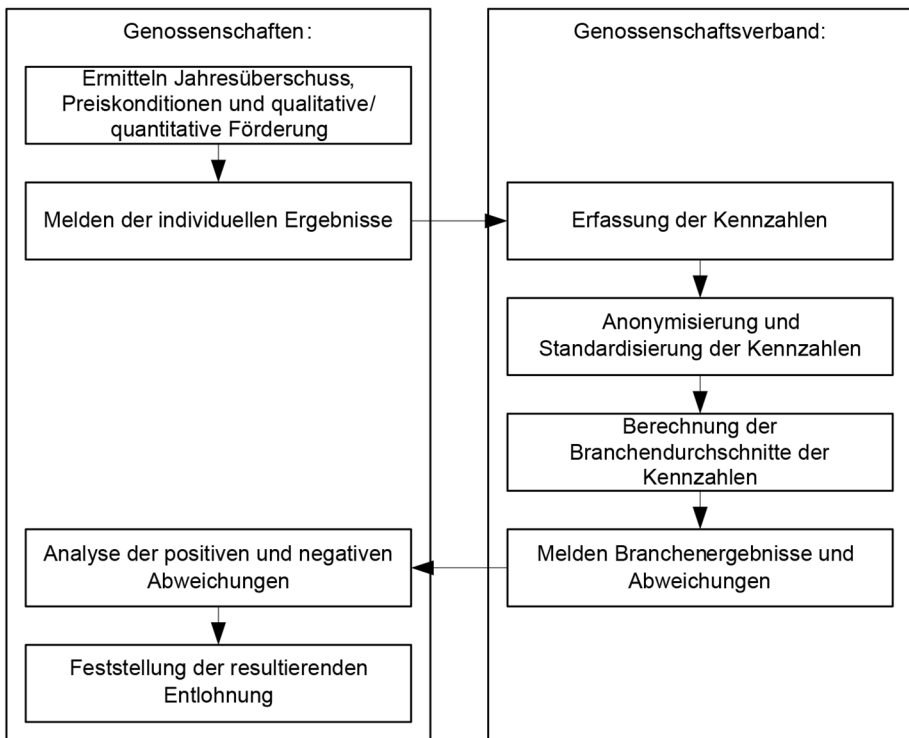


Abbildung 2: Flussdiagramm der RPE im genossenschaftlichen Kontext

Quelle: Eigene Darstellung

Neben den in das Entlohnungssystem einfließenden Kennzahlen, ist das Verfahren im Sinne eines Benchmarking-Prozesses um weitere Kennzahlen wie beispielsweise Kosteninformationen erweiterbar. Hieraus könnten sich für alle beteiligten Genossenschaften Defizite ihrer Produktions- oder Handelsprozesse identifizieren, und somit langfristig eine Verbesserung aller Unternehmen erzeugen lassen.

Es existieren jedoch Einschränkungen bei der Anwendung des vorgeschlagenen Entlohnungssystems.

Das Entlohnungssystem setzt voraus, dass ein Vergleich zwischen den beteiligten Unternehmen möglich ist. Dieser Vergleich erfordert unter anderem ähnliche Wettbewerbsbedingungen und im Besonderen eine Vergleichbarkeit der Leistungen bzw. Produkte zwischen den Genossenschaften.<sup>8</sup> Dieses Vorgehen ist in einigen Branchen wie beispielsweise bei Molkereigenossenschaften ohne Einschränkung durchführbar. Hingegen kann dieser Ansatz in anderen Betätigungsfeldern wie z. B. Wohnungsbaugenossenschaften ein Problem darstellen. Immobilienmärkte weisen zwischen verschiedenen Regionen in Deutschland erhebliche Unterschiede auf und eine Immobilie selbst, ist durch die spezifischen Merkmale, wie Lage, lokale Nachfragebedingungen etc. selten mit einer anderen Immobilie objektiv vergleichbar. In einem solchen Fall ist der Einsatz des vorgeschlagenen Entlohnungssystems begrenzt.

Weiterhin agieren Genossenschaften nicht in eindeutig abgrenzbaren Märkten, sondern stehen in diversen Branchen in Konkurrenz mit anderen Unternehmensrechtsformen. Eine Berücksichtigung der anderen Rechtsformen könnte zur Reduzierung der Marktschwankungen und damit zu besseren Ergebnissen führen. Allerdings ist zu beachten, dass die nicht-genossenschaftlichen Unternehmensformen eine abweichende Zielsetzung verfolgen. Sie sind an einer Maximierung des eingesetzten Kapitals interessiert und das Einräumen von Vorzugskonditionen für ihre Lieferanten oder Abnehmer ist kein Unternehmensziel. Deshalb sollten sie nicht als Vergleichswert herangezogen werden, da die gesetzten Preiskonditionen und die Formulierung finanzwirtschaftlicher Kennzahlen unternehmenszielbezogen zwischen den Unternehmensformen gebildet werden.

Neben den Mitgliedern, die im Leistungsaustausch mit ihrer Genossenschaft stehen, und somit auch an Vorzugskonditionen oder Beratung interessiert sind, gibt es ebenfalls inaktive Mitglieder. Sie halten zwar noch einen Genossenschaftsanteil, ohne dass es in nennenswertem Umfang zum Leistungsaustausch kommt (Ringle 2006 b, S. 51). Inaktive Mitglieder haben eine von den aktiven Mitgliedern abweichende Zielsetzung, wie z. B. die Erzielung einer hohen Rendite auf das eingebrachte Kapital. Diesen Mitgliedern kann mit der vorgeschlagenen Entlohnungsform nicht Rechnung getragen werden. Allerdings verfolgen diese Mitglieder Ziele, die nicht mit dem Zweck einer Genossenschaft konform sind. Der Gesetzgeber beschränkt zudem in § 8 Abs. 2 Satz 2 GenG den Einfluss von passiven Mitgliedern, indem er Genossenschaften verpflichtet, die Summe der Stimmrechtsanteile dieser Mitglieder unter 25 % zu halten, um die Unternehmenspolitik für die noch aktiven Mitglieder nicht weiter zu beeinflussen.

Das entwickelte Entlohnungssystem ist durch die verwendeten Performancemaße auf die aktiven Mitglieder ausgerichtet und vernachlässigt die passiven Mitglieder, welche jedoch nicht im Fokus einer genossenschaftlichen Rechtsform stehen sollten.

Zudem steht bei den verwendeten Kennzahlen die aktuelle Performance der Genossenschaft im Mittelpunkt. Die zukünftige Entwicklung der Genossenschaft wird nur indirekt mit in die Entlohnung einbezogen, da der Jahresüberschuss thesauriert und damit Rücklagen für zukünftige Investitionen gebildet werden können. Eine gute Performance in den nicht-monetären Kennzahlen kann die Wettbewerbsfähigkeit in der Zukunft erhöhen. Bei einem hinreichend großen Zeithorizont des Managements ist dieses Problem zu vernachlässigen, da der Manager durch eine nicht-nachhaltige Unternehmensführung seinen Nutzen in den Folgeperioden schmälern würde.

---

8 Teilweise könnte das Problem durch eine Korrektur von Performancemaßen behoben werden.

Sofern der Manager kurz vor einem Austritt steht, könnte er notwendige Investitionen zum Teil vernachlässigen, um seine Entlohnung zu erhöhen. In diesem Fall ist eine zusätzliche Kontrolle der Unternehmensleitung durch die Mitglieder notwendig, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern.

Da Geschäftsanteile von Genossenschaften nicht handelbar sind, haben auch die Mitglieder keinen unendlichen Zeithorizont. Somit kann es auch ein Ziel der aktuellen Mitglieder sein, keine Investitionen mit einer Amortisationszeit über die Dauer der eigenen Mitgliedschaft hinaus zu tätigen.

Die Relative Performance Entlohnung zeigt somit auch mögliche Defizite auf, die bei einer Einführung im genossenschaftlichen Kontext zu berücksichtigen sind. Eine zusammenfassende Übersicht der Vor- bzw. Nachteile der Anwendung einer Relativen Performance Entlohnung bei Genossenschaften enthält folgende Tabelle.

Vorteile:	Nachteile:
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Objektive Bewertung der Leistung des Managements</li> <li>● Anreizfunktion für das Management und damit Voraussetzung für Erhöhung des Arbeitseinsatzes</li> <li>● Steuerungsfunktion für das Management durch die Berücksichtigung der Preiskonditionen in der Entlohnung</li> <li>● Variable Entlohnung mit reduzierten Marktrisiken</li> <li>● Identifizierung von Defiziten der Genossenschaft</li> <li>● Orientierungshilfe für Management-Einstiegsgehälter</li> <li>● Ausrichtung der Genossenschaft am Deutschen Corporate Governance-Kodex</li> <li>● Strategische Steuerung des Managements auf dem Absatzmarkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hoher Informationsbedarf der Mitglieder</li> <li>● Kosten für die Aufbereitung der Daten durch den Genossenschaftsverband</li> <li>● Gefahr des Abflusses sensibler Daten</li> <li>● Keine Berücksichtigung passiver Mitglieder</li> <li>● Heterogene Produkte erschweren die Anwendung</li> <li>● Unterschiedliche Zeitpräferenzen zwischen Management und Mitgliedern werden nicht immer berücksichtigt</li> <li>● Keine Berücksichtigung von Nicht-Genossenschaften im Benchmark</li> </ul>

*Tabelle 1: Vor- und Nachteile einer genossenschaftsspezifischen RPE*

*Quelle: Eigene Darstellung*

Das zentrale Problem der Umsetzung ist die Bestimmung der Gewichtungsfaktoren zwischen den einzelnen Kennzahlen bzw. mit dem jeweiligen Benchmark, um eine optimale Entlohnung zu implementieren. Dieses Vorgehen erfordert einen sehr hohen Informationsstand der Mitglieder, wodurch sich die Frage nach möglichen Alternativen stellt. Mitgliedern bleibt es vorbehalten ihrem Management eindimensionale, wie teilweise derzeit in der Praxis üblich,<sup>9</sup> Anreize zu setzen. Diese birgt jedoch die Gefahr der Fehlsteuerung und einer nicht anreizorientierten Entlohnung des Managements. Die Relative Performance Entlohnung sollte diesen Alternativen deutlich überlegen sein, da sie eine objektive, risikoreduzierte Anreiz- und Steuerungsfunktion im Sinne der Anteilseigner bei Genossenschaften zulässt. Selbst bei einer suboptimalen Gewichtung der Anzeilelemente sollte die Relative Performance Entlohnung bisherigen Entloh-

<sup>9</sup> Die Steuerung der Genossenschaft erfolgt dann über Kennzahlen wie Umsatz. Vgl. hierzu Abschnitt III.1.

nungsformen, die keine Anreize oder Anreize mit der Gefahr zur Fehlsteuerung setzen, überlegen sein.

#### IV. Zusammenfassung

Ausgehend von den bisher durchgeführten empirischen Analysen von Entlohnungssystemen in Genossenschaften konnte unter Bezugnahme auf die Vorteile einer anreizorientierten Entlohnung aufgezeigt werden, dass hier Defizite in genossenschaftswissenschaftlicher Forschung bestehen. Diese Arbeit liefert einen ersten Ansatz, die bestehende Lücke zu schließen. Um den Besonderheiten und dem Förderauftrag der genossenschaftlichen Rechtsform Rechnung zu tragen, wurde die Relative Performance Entlohnung als Entlohnungsinstrument für Genossenschaften untersucht. Hierzu wurden die wesentlichen Vorteile des Instrumentes analysiert und die grundsätzliche Übertragbarkeit in die genossenschaftliche Unternehmenspraxis geprüft. Als wesentliches Ergebnis lässt sich festhalten, dass über Relative Performance Messung alle Förderdimensionen einer Genossenschaft abgebildet werden können und eine Relative Performance Entlohnung als Entlohnungsinstrument für die Unternehmensleitung damit grundsätzlich geeignet ist. Die bestehenden genossenschaftlichen Verbandsstrukturen ermöglichen eine praxisnahe Umsetzung des Instruments, so dass die Mitglieder von Genossenschaften von der Einführung nachhaltig profitieren könnten.

Zukünftige Untersuchungen sollten versuchen, die Beschränkungen der Anwendung des Entlohnungssystems zu reduzieren, um die Anreiz- und Steuerungseigenschaften weiter verbessern zu können. Im Bereich der Steuerung von Genossenschaften herrscht nach wie vor ein hoher Forschungsbedarf.

#### Abstract

*Roland Zieseniß and Rainer Kühl; Relative Performance Payment in Cooperatives – A Suggestion for the Payment of the Cooperatives' Management*

*Cooperatives; Delegation; Management Remuneration; Motivation; Principal-Agent Theory; Relative Performance Remuneration*

*Governing the cooperatives' management by payment systems turns out to be a non-trivial problem due to the specific characteristics of the legal structure. Evaluating the management's performance is complicated by the business relations between members and their cooperative. A relative performance payment can make a significant contribution to the reduction of target inconsistencies between the members and the management of cooperatives.*

## Literaturverzeichnis

- Aggarwal, Rajesh und Andrew Samwick (1999), Executive compensation, strategic competition, and relative performance evaluation – Theory and evidence, in: *Journal of Finance*, Vol. 54, No. 6, pp. 1999-2043.
- Aggarwal, Rajesh und Andrew Samwick (2003), Why do managers diversify their firms?, in: *Journal of Finance*, Vol. 58, No. 61, pp. 71-118.
- Aggarwal, Rajesh und Andrew Samwick (2006), Empire-Builders and Shirkers: Investment, Firm Performance, and Managerial Incentives, in: *Journal of Corporate Finance*, Vol. 12, No. 3, pp. 489-515.
- Antle, Rick und Abbie Smith (1986), An Empirical Investigation of the Relative Performance Evaluation of Corporate Executives, in: *Journal of Accounting Research*, Vol. 24, No. 1, pp. 1-39.
- Asseburg, Holger (2011), Relative Performancebewertung im Wettbewerb: eine agency-theoretische Analyse der Gestaltung und Auswirkungen relativer Performancebewertung im duopolistischen Produktmarktwettbewerb, Tübingen.
- Asseburg, Holger und Christian Hofmann (2009), Relative Performancebewertung und Produktmarktwettbewerb, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 79 Jg., Heft 8, S. 817-846.
- Aulinger, Andreas (2008), Unternehmensnetzwerke und Verbundnetzwerke, in: Aulinger, Andreas (Hrsg.), *Netzwerk-Evaluation – Herausforderungen und Praktiken für Verbundnetzwerke*, 1. Aufl., Stuttgart.
- Baker, George (2002), Distortion and Risk in Optimal Incentive Contracts, in: *Journal of Human Resources*, Vol. 37, No. 4, pp. 728-751.
- Bailey, Charles, Lawrence Brown und Anthony Cocco, (1998), The Effects of Monetary Incentives on Worker Learning and Performance in an Assembly Task, in: *Journal of Management Accounting Research* Vol. 10, No. 1, pp. 119-131.
- Barkema, Harry, Paul Geroski und Joachim Schwalbach (1997), Managerial compensation, strategy and firm performance, in: *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 15, No. 4, pp. 413-416.
- Bannier, Christina (2005), *Vertragstheorie – Eine Einführung mit finanzökonomischen Beispielen und Anwendungen*, 1. Aufl., Heidelberg.
- Bannister, James und Harry Newman (2003), Analysis of Corporate Disclosures on Relative Performance Evaluation, in: *Accounting Horizons*, Vol. 17, No. 3, pp. 235-246.
- Beuthien, Volker (1989), 100 Jahre Genossenschaftsgesetz – wie genossenschaftlich ist die genossenschaftliche Rechtsform?, in: *Marburger Beiträge zum Genossenschaftswesen*, 17. Bd., Marburg.
- Beuthien, Volker (2006), Wie kapitalistisch darf eine Genossenschaft sein?, in: *Die Aktiengesellschaft*, 51 Jg, Heft 3, S. 53-62.
- Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (2013), *Statistik und Berichte*, [www.bmelv-statistik.de](http://www.bmelv-statistik.de), (Zugriff: 21.6.2013).
- Cook, Michael (1994), The Role of Management Behavior in Agriculture Co-operatives, in: *Journal of Agricultural Cooperation*, Vol. 9, No. 1, pp. 42-58.
- Cook, Michael (1995), The Future of U.S. Agricultural Co-operatives: A Neoinstitutional Approach, in: *American Journal of Agriculture Economics*, Vol. 77, No. 5, pp. 1153-1159.
- Cook, Michael und Constantine Iliopoulos (1999), Beginning to inform the theory of the cooperative firm: Emergence of the new generation cooperative, in: *Agricultural Economics publications*.
- Dikolli, Shane, Christian Hofmann und Thomas Pfeiffer (2013), Relative performance evaluation and peer-performance summarization errors, in: *Review of accounting studies* Vol. 18, No. 1, pp. 34-65.
- Edwards, Jeremy, und Marcus Nibler (2000), Corporate governance in Germany: the role of banks and ownership concentration, in *Economic Policy*, Vol. 15 No. 31, pp. 237-260.
- Fama, Eugene (1980), Agency Problems and the Theory of the Firm, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 88, No. 2, pp. 288-307.
- Feltham, Gerald und Jim Xie (1994), Performance measure congruity and diversity in multi-task principal/agent relations, in: *The Accounting review*, Vol. 69, No. 3, pp. 429-453.
- Feng, Li und George Hendrikse (2009), CEO Compensation in Cooperatives versus Publicly Listed Firms, in: *Working Paper University Rotterdam, Rotterdam*.
- Ferrier, Gary und Philip Porter (1991), The Productive Efficiency of U.S. Milk Processing Cooperatives, in: *Journal of Agricultural Economics* Vol. 42, No. 2, pp. 161-173.
- Finkelstein, Sidney und Donald Hambrick (1998), Chief Executive Compensation – A Synthesis and Reconciliation, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 6, pp. 543-558.
- Garvey, Gerald und Todd Milbourn (2003): Incentive Compensation When Executives Can Hedge the Market: Evidence of Relative Performance Evaluation in the Cross Section, in: *The Journal of Finance*, Vol. 58, No. 4, pp. 1557-1582.
- Gibbons, Robert und Kevin Murphy (1990), Relative Performance Evaluation of Chief Executive Officers, in: *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 43, pp. 30-51.
- Gillenkirch, Robert (2004), *Gewinn- und aktienkursorientierte Managementvergütung*, 1. Aufl. Wiesbaden, 2004.



- Gillenkirch, Robert und Marcus Arnold (2008): State of the Art des Behavioral Accounting; in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 37. Jg., Heft 3, S. 128-134.
- Hess, Thomas (1999), Implikationen der Prinzipal-Agent-Theorie für das Management von Unternehmensnetzwerken, in: *Arbeitsberichte der Abteilung Wirtschaftsinformatik II der Universität Göttingen*, Nr. 3, Göttingen.
- Hofmann, Christian, Thomas Pfeiffer und Astrid Reichel (2009), Zur relativen Performancemessung von Führungskräften deutscher DAX Unternehmen, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 69, Nr. 5, S. 551-570.
- Holmstrom, Bengt (1979), Moral hazard and observability, in: *Bell Journal of Economics*, Vol. 10, No. 1 pp. 74-91.
- Holmström, Bengt (1982), Moral Hazard in Teams, in: *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, No. 2, pp. 324-340.
- Holmström, Bengt und Paul Milgrom (1990), Regulating Trade Among Agents, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics* Vol. 146 pp. 85-105.
- Hueth, Brent und Philippe Marcoul (2009), Incentive Pay for CEOs in Cooperative Firms, in: *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 91, No. 5, pp. 1218-1223.
- Janakiraman, Surya, Richard Lambert und David Larcker (1992), An Empirical Investigation of the Relative Performance Evaluation Hypothesis, in: *Journal of Accounting Research*, Vol. 30, No. 1, pp. 53-69.
- Jensen, Michael und William Meckling (1976), Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, pp. 305-360.
- Kara, Michael (2009), *Vorstandsvergütung in der deutschen Corporate Governance*, 1. Aufl., Düsseldorf.
- Kramer, Jost (2007), Erfolgsaspekte genossenschaftlichen Wirtschaftens aus betriebswirtschaftlicher Perspektive, in: *Wismarer Diskussionspapiere*, Nr. 14, Wismar.
- Lambert, Richard (2001), Contracting Theory and Accounting, in: *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 32, pp. 3-87.
- Lazar, Christian (2007), *Managementvergütung, Corporate Governance und Unternehmensperformance – Eine modelltheoretische und empirische Untersuchung*, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Lengsfeld, Stephan, Dominik Müller und Roland Zieseniß (2010), Konzern- und Beteiligungsstrukturen von Agrar-, Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften in Deutschland; in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 60 Jg., Heft 4, S. 290-304.
- LeVay, Clare (1983), Agricultural Co-operative Theory: A Review, in: *Journal of Agricultural Economics*, Vol. 34, No. 1, pp. 1-44.
- Meng, Dawen und Guoqiang Tian (2013), Multi-task incentive contract and performance measurement with multi-dimensional types, in: *Games and Economic Behavior* Vol. 77, pp. 377-404.
- Milgrom, Paul Robert und John Roberts (1992), *Economics, organization and management*, New Jersey.
- Murphy, Kevin (1999), Executive compensation, in: Orley, Ashenfelter und David Card (Eds.), *Handbook of Labor Economics*, Vol. 3, Amsterdam, pp. 2485-2563.
- Neus, Werner (2002), Fusionsanreize, strategische Managerentlohnung und die Frage des geeigneten Unternehmensziels, in: *Tübinger Diskussionsbeitrag*, Nr. 244, Tübingen.
- Nolling, Christian und Sven Bornemann (2011), Die Eignung von DCF-Verfahren zur Bewertung von Genossenschaften, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 61. Jg., Heft 2, S. 153-168.
- Oustapassidis, Kostas, Aspasia Vlachvei und Kostas Karantininis. (1998), Growth of investor owned and cooperative firms in Greek Dairy Industry, in: *Annals of Public and Cooperative Economics* Vol. 69, No. 3, pp. 399-417.
- Peterson, H. Christopher und Bruce Anderson (1996), Cooperative strategy: Theory and practice, in: *Agribusiness*, Vol. 12, No. 4, pp. 371-383.
- Porter, Philip und Gerald Scully (1987), Economic efficiency in cooperatives, in: *Journal of Law and Economics* Vol. 30, No. 2 pp. 489-512.
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance-Kodex (2013), *Deutscher Corporate Governance*, [http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/kodex\\_2013/D\\_CorGov\\_Endfassung\\_Mai\\_2013.pdf](http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/kodex_2013/D_CorGov_Endfassung_Mai_2013.pdf) (Zugriff: 19.6.2013).
- Richards, Timothy, Kurt Klein und Allan Walburger (1998), Principal-agent relationships in agricultural cooperatives – An empirical analyses from rural Alberta, in: *Journal of Cooperatives*, Vol. 13, No. 1, pp. 21-34.
- Ringle, Günter (2006 a), Erfolg aus genossenschaftsspezifischer Sicht in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 56 Jg., Heft 3, S. 207-220.
- Ringle, Günter (2006 b), Aktive Mitgliedschaft – ein strategischer Wettbewerbsvorteil für Genossenschaften, in: *Verbands-Management*, 32. Jg., Heft 3, S. 50-59.
- Rosen, Sherwin (1992), Contracts and the Market for Executives, in: *Werin, Lars und Hans Wijkander (Hrsg.), Contract Economics*, Oxford, S. 181-211.
- Schöpe, Manfred (2009), Spielt der Milchmarkt verrückt?, *Ifo Schnelldienst*, 62 Jg., Nr. 19, S. 25-30.
- Schwalbach, Joachim und Ulrike Graßhoff (1997), Managervergütung und Unternehmenserfolg, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 67 Jg., Heft 2, S. 203-217.
- Shleifer, Andrei und Robert Vishny (1997), A survey of corporate governance, in: *The Journal of Finance*, Vol. 52, No. 2, pp. 737-783.

- Soboh, Rafat Alfons Oude Lansink, Gerard Giesen und Gert van Dijk (2009), Performance Measurement of the Agricultural Marketing Cooperatives: The Gap between Theory and Practice, in: *Review of Agricultural Economics* Vol. 31, No. 3, pp. 446-469.
- Staatz, John (1987), The Structural Characteristics of Farmer Cooperatives and Their Behavioral Consequences, in: Royer, Jeffery (Hrsg.), *Cooperative Theory: New Approaches*, ACS Service Report No. 18, Washington DC., pp. 33-60.
- Theurl, Theresia (2007), Member Value Reporting – Überlegene Kommunikationsstrategie für Wohnungsgenossenschaften, in: *Die Wohnungswirtschaft*, 60. Jg., Nr. 12, S. 34-36.
- Theurl, Theresia (2005), Genossenschaftliche Mitgliedschaft und Member Value als Konzepte, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 55 Jg., Heft 2, S. 136-145.
- Thiele, Veikko (2010), Task-specific abilities in multi-task principal-agent relationships, in: *Labour Economics*, Vol. 17, No. 4, pp. 690-698.
- Thirkell, John (1989), Attracting and motivating managers in UK agricultural cooperatives, in: Bayley, Elise und Edgar Parnell (Eds.), *Yearbook of Cooperative Enterprise*, Plunkett Foundation, Oxford, pp. 55-66.
- Trechter, David, Robert King, David Cobia und Jason Hartell (1997), Case Studies of Executive Compensation in Agricultural Cooperatives, in: *Review of Agricultural Economics*, Vol. 19, No. 2, pp. 492-503.
- Weibel, Antoinette, Katja Rost und Margit Osterloh (2007), Disziplinierung der Agenten oder Crowding-out? – Gewollte und ungewollte Anreizwirkungen von variablen Löhnen, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 59 Jg., Heft 12, S. 1055-1079.