

Münstersche Schriften zur Kooperation

Band 120

**Mona Vanessa Haarmann**

**Partizipation der  
Genossenschaftsmitglieder am Erfolg**

Beispielhaft dargestellt an  
einer IT-Dienstleistungsgenossenschaft

Shaker Verlag  
Aachen 2016

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 2015

Copyright Shaker Verlag 2016

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

D6

ISBN 978-3-8440-4527-7

ISSN 1617-6561

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • E-Mail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

## **Vorwort der Herausgeberin**

Die Organisation und Produktion von IT-Dienstleistungen mit ihren speziellen Merkmalen erfolgt nicht selten und seit langem in Genossenschaften. Größen- und Netzwerkeffekte legen dies nahe. Manche der IT-Dienstleistungsgenossenschaften wurden von Mitgliedern gegründet, die ihre Leistungen an Kunden erbringen und für die die Dienstleistung der Genossenschaft eine Vorleistung für ihre eigene Tätigkeit darstellt. Gerade, wenn solche IT-Dienstleistungsgenossenschaften bereits länger aktiv sind, stellt sich häufig die Frage der Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen, die sich durch die Digitalisierung und andere Entwicklungen herausbilden. Zusätzlich können von den Mitgliedern selbst Wünsche ausgehen, die sich auf die konkrete Schaffung des genossenschaftlichen MemberValues beziehen und die einzelne Regeln der genossenschaftlichen Wertschöpfung und damit der Entstehung des MemberValues oder seiner Verteilung auf die einzelnen Mitglieder beeinflussen.

In der vorliegenden Dissertation von Mona Vanessa Haarmann wird eine solche Konstellation mit ihren Hintergründen, Ausgestaltungsmöglichkeiten und Konsequenzen untersucht. Konkret geht es um die Ausweitung des Dienstleistungsangebots der Genossenschaft an externe Kunden sowie die Kunden ihrer Mitglieder. Im Mittelpunkt steht also das Nichtmitgliederkundengeschäft, mit dem zahlreiche Prinzipal-Agenten-Probleme verbunden sind. In einem sehr dynamischen Umfeld der IKT-Entwicklung haben bei solche Weichenstellungen nicht nur die Regelungen des Genossenschaftsgesetzes beachtet zu werden, sondern weitere Rechtsgrundlagen wie ggf. das Berufsrecht einzelner Mitgliedergruppen sowie das Steuerrecht. Frau Haarmann erarbeitet in ihrer Dissertation mehrere Modelle der Ausgestaltung des Nichtmitgliedergeschäfts, die allen rechtlichen Anforderungen gerecht werden sollen. Sie hat sich damit mit einer sehr aktuellen und relevanten Thematik auseinandergesetzt, die unmittelbar die Governance der IT-Dienstleistungsgenossenschaften betrifft. Ihre Lösungsvorschläge werden auf der Grundlage der Prinzipal-Agenten-Theorie erarbeitet.

Die vorliegende Arbeit liefert nicht nur für Wissenschaftler, die sich mit Fragen der Ökonomik der Genossenschaften auseinandersetzen, wertvolle Einsichten. Sie bringt zusätzlich für die genossenschaftliche Praxis Erkenntnisse für eine regelkonforme Organisation des Nichtmitgliedergeschäfts.



## **Vorwort**

Die vorliegende Dissertationsschrift entstand während meiner Zeit als Mitarbeiterin der, in dieser Arbeit, untersuchten IT-Dienstleistungsgenossenschaft. In dieser Zeit haben mich viele Menschen aus dem universitären, rechtswissenschaftlichen, wirtschaftswissenschaftlichen und unternehmensinternen Bereich der untersuchten Genossenschaft unterstützt, denen ich an dieser Stelle danken möchte.

Zu Beginn vielen Dank an Dr. Annegret Saxe für die Aufforderung und die Motivation, mich bei Frau Prof. Dr. Theresia Theurl zu bewerben, mit dem Ziel eine Dissertation anzufertigen. Herzlichen Dank an Frau Prof. Dr. Theresia Theurl für die Betreuung dieser Arbeit. Ebenso gilt mein herzlichster Dank Herrn Prof. Dr. Karl-Hans Hartwig für die Zweitkorrektur dieser Arbeit.

Ganz herzlichen Dank an Herrn Jürgen Seitz (Geschäftsführer der XEPTUM Business Consulting GmbH) und seine Frau Carmen (Inhaberin von Carmens Frisierstube), die mich insbesondere in der letzten Phase meiner Dissertation sehr unterstützt haben und sehr zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Mein größter Dank gilt meiner Mutter, die mich immer begleitet und gefördert hat. Ohne ihre Unterstützung wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen. Vielen Dank auch an meinen Vater und seine Frau Angelika, die mir durch zahlreiche Gespräche viele Entscheidungen sehr erleichtert haben.

Nürnberg, im März 2016

Mona Vanessa Haarmann





2.4.3.2	Interne Komplexität in den Mitgliederbetrieben .....	31
2.4.3.3	Anforderungen der Kunden steigen.....	32
2.4.3.4	Komplexität des Beziehungsmanagements .....	34
2.4.3.5	Heterogene Bedürfnisse der Mitglieder.....	35
2.4.3.6	Vertrauen im Beziehungsnetzwerk.....	36
2.4.3.7	Komplexität in der Mitarbeiterbeziehung.....	37
2.4.4	Zwischenfazit.....	38
<b>3</b>	<b>Theoretische Analyse.....</b>	<b>39</b>
3.1	Analyse der Prinzipal-Agenten-Theorie .....	39
3.2	Prinzipale und Agenten in der IT- Dienstleistungsgenossenschaft.....	42
3.2.1	Mitgliedersicht .....	44
3.2.2	Sicht der IT-Dienstleistungsgenossenschaft.....	47
3.2.3	Doppelseitige Delegationsbeziehung.....	50
3.2.4	Zweistufige Prinzipal-Agenten-Beziehung .....	53
3.2.5	Organisationsprobleme .....	57
3.2.5.1	Adverse Selection .....	58
3.2.5.2	Moral Hazard .....	61
3.2.5.3	Hold up.....	65
3.2.6	Zwischenfazit.....	67
3.3	Gewinnverteilung.....	68
3.3.1	Möglichkeiten der Gewinnverwendung.....	69
3.3.2	Besonderheiten der Überschuss-/ Gewinnverteilung.....	71
3.3.3	Gewinnverteilungsinstrumente .....	72
3.3.3.1	Genossenschaftliche Rückvergütung.....	73
3.3.3.2	Allgemeine Rückvergütung.....	76
3.3.3.3	Gewinnverteilung gemäß Beschlussfassung .....	77
3.3.4	Zwischenfazit.....	80
3.4	MemberValue und zusätzliche Abwicklungsform.....	81

3.4.1	MemberValue als Ansatz zur Beurteilung der Mitgliederförderung .....	81
3.4.2	MemberValue als strategische Zielsetzung der IT-Dienstleistungsgenossenschaft.....	82
3.4.3	Komponenten des MemberValue .....	82
3.4.4	MemberValue und zusätzliche Abwicklungsform .....	85
3.4.4.1	Unmittelbarer MemberValue .....	85
3.4.4.2	Mittelbarer MemberValue .....	87
3.4.4.3	Nachhaltiger MemberValue.....	87
3.4.5	Zwischenfazit .....	88
<b>4</b>	<b>Untersuchungsmodell.....</b>	<b>90</b>
4.1	Vorstudie .....	90
4.2	Modell 2 .....	96
4.3	Ergebnisse der Vorstudie .....	97
4.3.1	Interviewexperten.....	97
4.3.2	Themennahe Gutachten.....	100
4.3.3	Modell 1 vs. Modell 2 .....	101
4.3.4	Detailbeschreibung Modell 2 .....	112
4.3.5	Wahl der Abwicklungsform.....	118
4.3.6	Determinanten des Lösungsansatzes.....	122
4.4	Fazit und Handlungsempfehlung .....	127
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>129</b>
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	129
5.2	Grenzen und Ausblick der Untersuchung .....	131
	<b>Anhang.....</b>	<b>133</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>136</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Überblick der Arbeit .....	6
Abb. 2: Clustering der Kunden .....	10
Abb. 3: Abwicklungsformen .....	11
Abb. 4: Darstellung der Leistungsbeziehungen .....	12
Abb. 5: Wertschöpfungskette .....	18
Abb. 6: Wettbewerbsumfeld IT-Dienstleistungsgenossenschaft .....	28
Abb. 7: Kooperationspartner des Steuerberaters .....	33
Abb. 8: Agency-Kosten in der Prinzipal-Agenten-Beziehungen .....	41
Abb. 9: Kooperative Leistungsbeziehung .....	43
Abb. 10: Informationsasymmetrien aus Mitgliedersicht .....	45
Abb. 11: Informationsasymmetrien aus der Sicht der IT- Dienstleistungsgenossenschaft .....	49
Abb. 12: Doppelseitige Delegationsbeziehung .....	52
Abb. 13: Zweistufige Prinzipal-Agenten-Beziehung .....	57
Abb. 14: Kundenbeziehung und Gewinnverteilung .....	72
Abb. 15: Komponenten des MemberValue .....	84
Abb. 16: MemberValue und zusätzliche Abwicklungsform .....	88
Abb. 17: Merkmale der Experteninterviews .....	91
Abb. 18: Ablauf der Auswertung .....	95
Abb. 19: Überblick der Ergebnisse der Vorstudie .....	97
Abb. 20: Skizze zum Experteninterview – Modell 1 .....	104
Abb. 21: Skizze zum Experteninterview – Modell 2 .....	105
Abb. 22: Überblick über die Modelle .....	117
Abb. 23: Einzelwirtschaftliche Entscheidung des Mitgliedes .....	122

**Tabellenverzeichnis**

Tab. 1: Übersicht „Adverse Selektion“ .....	60
Tab. 2: Übersicht „Moral Hazard“ .....	64
Tab. 3: Übersicht „Hold up“ .....	66
Tab. 4: Möglichkeiten der Gewinnverwendung .....	70
Tab. 5: Vergleichsrechnung: Rückvergütung und Dividende .....	79
Tab. 6: Überblick Experteninterviews .....	93
Tab. 7: Übersicht zu den Interviewexperten .....	100
Tab. 8: Modell 1 vs. Modell 2 .....	106
Tab. 9: Nutzenpotential Modell 1 vs. Modell 2 .....	111
Tab. 10: Übersicht zu den Expertenmeinungen .....	112
Tab. 11: Thesen und Handlungsempfehlung .....	128
Tab. 12: Zusammenfassung der Ergebnisse (Teil 1) .....	130
Tab. 13: Zusammenfassung der Ergebnisse (Teil 2) .....	131

**Abkürzungsverzeichnis**

Abs.	Absatz
Hrsg.	Herausgeber
Solz	Solidaritätszuschlag
KapESt	Kapitalertragsteuer
KStG	Körperschaftsteuergesetz
BOSStB	Berufsordnung für Steuerberater
eG	eingetragene Genossenschaft
EStG	Einkommensteuergesetz
ff.	Fortfolgende
f.	folgende
BFH	Bundesfinanzhof
GenG	Genossenschaftsgesetz
GewStG	Gewerbsteuergesetz
i. H. v.	in Höhe von
StBGebV	Steuerberatergebührenverordnung
KStG	Körperschaftsteuergesetz
Mio.	Millionen
S.	Seite
Vgl.	Vergleiche
StBerG	Steuerberatungsgesetz
URL	Uniform Resource Locator
vs.	Versus
o.J.	Ohne Jahresangabe

ZfgG

Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen