

**ARBEITSPAPIERE**  
**des Instituts für Genossenschaftswesen**  
**der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

---

**Die Genossenschaft als Marke? -**  
**Eine Analyse der Übertragbarkeit von Markenaspekten auf ein Geschäftsmodell mit besonderen Merkmalen.**

von Caroline Wendler  
Nr. 106 ■ März 2011

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Genossenschaftswesen  
Am Stadtgraben 9 ■ D-48143 Münster  
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 ■ Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04  
info@ifg-muenster.de ■ www.ifg-muenster.de

## Vorwort

Genossenschaften lassen sich durch ihre Governance von anderen Unternehmens- und Kooperationsformen abgrenzen. Sie zeichnen sich nicht nur durch ihr Geschäftsmodell aus, sondern es kann ihnen auch die Betonung von Werten zugeschrieben werden, die im Zusammenhang mit der globalen Finanzmarktkrise wieder stärker in den Vordergrund getreten sind. Stabilität und Sicherheit ist eine Kategorie aktuell betonter Werte, Verlässlichkeit und Verantwortungsbereitschaft eine zweite. Transparenz und die Möglichkeit zur Kontrolle kommen ebenso dazu wie Nähe und Verankerung. Im Vordergrund aber stehen Nachhaltigkeit und langfristige Orientierung. Es ist auffallend, dass viele dieser heute als wichtig eingeschätzten Merkmale genossenschaftstypisch und Elemente des genossenschaftlichen Geschäftsmodells sind.

Zwar ist in den vergangenen Jahren das wissenschaftliche und das praktische Interesse an Genossenschaften deutlich angestiegen, dennoch lassen sich die berechtigten Fragen stellen, wie ausgeprägt das Wissen über Genossenschaften in den einzelnen Bevölkerungsgruppen ist und wie es mit dem Image dieser Kooperation aussieht. Eine sinnvolle Arbeitshypothese besteht darin, dass beides verbesserbar ist. Ob dies tatsächlich der Fall ist wird sich in Kürze in einer bundesweit durchgeführten Erhebung herausstellen. Vor diesem Hintergrund liegt es nahe, zu fragen, ob es Sinn macht ein Markenkonzept für Genossenschaften zu entwickeln. In diesem IfG-Arbeitspapier stellt Caroline Wendler ihre Überlegungen dazu vor, die bald in einer größeren wissenschaftlichen Arbeit auf der Grundlage einer validen empirischen Basis fortgesetzt und vertieft werden. Das Arbeitspapier stammt aus dem „IfG-Forschungscluster III: Genossenschaftsstrategische Fragen“. Kommentare und Diskussionsbeiträge sind herzlich willkommen.



Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	I
Inhaltsverzeichnis .....	II
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	III
Abkürzungsverzeichnis.....	IV
1 Einleitung.....	1
2 Strukturelle und theoretische Grundlagen.....	3
2.1 Die aktuelle Marktsituation genossenschaftlicher Kooperationen..	3
2.2 Wertewandel und genossenschaftsspezifische Merkmale.....	5
2.3 Das Konstrukt Marke.....	11
2.3.1 Markendefinitionen und Entwicklungsstufen.....	11
2.3.2 Markenfunktionen .....	13
2.3.3 Markentypen und -elemente .....	14
3 Analyse der Übertragbarkeit.....	16
3.1 Die Genossenschaft innerhalb der Markendefinitionen .....	16
3.2 Die Funktionen einer potentiellen Marke Genossenschaft.....	20
3.3 Genossenschaftliche Markentypologie .....	22
3.4 Genossenschaftliche Markenelemente .....	26
4 Fazit und Ausblick .....	28
Literaturverzeichnis .....	30

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Genossenschaftliche Unternehmen gesamt, .....	4
Abb. 2: Neugründungen genossenschaftlicher Kooperationen, .....	5
Abb. 3: Werte und genossenschaftsspezifische Merkmale .....	10
Abb. 4: Genossenschaftliche Markenarchitektur .....	22
Abb. 5: Imagetransfer: Genossenschaftssektor im aktuellen Kontext ...	25

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. 1: Mögliche Brandingelemente der potentiellen Marke Genossenschaft .....	28
--	----

## Abkürzungsverzeichnis

AMA	American Marketing Association
BVR	Bundesverband der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken e.V.
DGRV	Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.
eG	eingetragene Genossenschaft
GenG	Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (Genossenschaftsgesetz)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
MarkenG	Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen (Markengesetz)
RWGV	Rheinisch Westfälischer Genossenschaftsverband e.V.
ZfgG	Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen

## 1 Einleitung

Genossenschaftliche Kooperationen können in adäquater Ausgestaltung ein zeitgemäßes Geschäftsmodell sein, das Potentiale für die Bewältigung zukünftiger Probleme ermöglicht.<sup>1</sup> Merkmale genossenschaftlicher Kooperationen passen mit den Anforderungen in Zukunftsbranchen zusammen und können dort Wettbewerbsfähigkeit für die Mitglieder ermöglichen.<sup>2</sup> Allerdings ist davon auszugehen, dass das genossenschaftliche Geschäftsmodell nicht nur wenig bekannt ist, sondern auch Imageprobleme aufweist.<sup>3</sup> Um diese Aspekte empirisch zu überprüfen, soll im Rahmen eines aktuellen Dissertationsprojekts auf der Grundlage einer bundesweit durchgeführten repräsentativen Erhebung aufgezeigt werden, welche Kenntnisse die deutsche Bevölkerung über Genossenschaften besitzt und wie sich das Image dieser Organisationsform in Deutschland tatsächlich darstellt.

Einen aktuellen Ansatzpunkt zur Untersuchung des Genossenschaftsimages liefert darüber hinaus ihre besonders gute Krisenbeständigkeit.<sup>4</sup> Die aktuelle Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise hat zuletzt als realer Stresstest gewirkt, bei dem das genossenschaftliche Geschäftsmodell seine Stärken unter Beweis stellen konnte.<sup>5</sup> Es lässt sich in diesem Zusammenhang auch ein wieder gestiegenes Interesse an Genossenschaften konstatieren.<sup>6</sup> Die Untersuchung des Genossenschaftsimages weist also nicht nur eine wissenschaftliche, sondern auch eine praktische Relevanz auf.

Es stellt sich die Frage, wie das Genossenschaftsimage einzuordnen ist. Bei der Betrachtung des Imagebegriffs lassen sich sechs verschiedene, aber interdependente Arten unterscheiden: Produktimage, Produktgruppenimage, Markenimage, Unternehmensimage, Branchenimage und Länderimage.<sup>7</sup> Eine Möglichkeit wäre also, die Perspektive Unternehmensimage einzunehmen, da es sich bei Genossenschaften um Unternehmen der Privatwirtschaft handelt. Die Schwierigkeit, die sich jedoch hier stellt, liegt darin mit der Imagebetrachtung der branchenübergreifenden Perspektive gerecht zu werden. Ein Unternehmen für die Untersuchung exemplarisch herauszugreifen und daraus induktiv Schlüsse für

---

<sup>1</sup> Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 37.

<sup>2</sup> Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 254.

<sup>3</sup> Vgl. z.B. THEURL (2010a), S.99f; S. 163; RINGLE (2004), S. 195.

<sup>4</sup> Vgl. z.B. STAPPEL (2009), S. 22f.

<sup>5</sup> Vgl. DGRV (2010a).

<sup>6</sup> Vgl. THEURL (2010a), S. 76.

<sup>7</sup> Vgl. ESSIG / SOULAS DE ROUSSEL/BAUER (2010), S. 31ff.

das genossenschaftliche Geschäftsmodell per se zu ziehen, ist aufgrund unternehmens- oder branchenindividueller Spezifika nicht möglich. Aus diesem Grund müssen die Überlegungen auf einer übergeordneten Ebene angestellt werden und für die Analyse diejenigen Aspekte betrachtet werden, die im Idealtyp des genossenschaftlichen Geschäftsmodells vorhanden sind und seine Funktionsweise strukturieren.<sup>8</sup> Es geht demnach um die genossenschaftliche Kooperation auf der Metaebene, also um die Organisationsform als solche.<sup>9</sup> Die Perspektive des Idealmodells kann dabei auch aus praktischer Sicht gerechtfertigt sein, da sich Genossenschaften, die erst in den letzten Jahren gegründet wurden, wieder näher an diesem orientieren.<sup>10</sup>

Daher soll in dem vorliegenden Arbeitspapier hergeleitet und überprüft werden, ob das genossenschaftliche Geschäftsmodell aus theoretischer Sicht als Marke interpretiert werden kann. Auf der Grundlage einer potentiellen „Marke Genossenschaft“<sup>11</sup> können aus dem Marketing bekannte Kommunikationsinstrumente eingesetzt werden, um mögliche Defizite im Bereich der Bekanntheit und/oder dem Image von Genossenschaften offensiv zu adressieren und genossenschaftliche Stärken nachhaltig zu vermarkten.<sup>12</sup>

Zu diesem Zweck wird im zweiten Kapitel, nach einem kurzen Überblick über die aktuelle Marktsituation von Genossenschaften in Deutschland, eine Verbindung zwischen den besonderen Merkmalen genossenschaftlicher Kooperationen und dem aktuellen Werteverständnis in der Bundesrepublik Deutschland gezogen. Anschließend werden Grundlagen zum Markenverständnis dargelegt, um diese dann im dritten Kapitel mit Genossenschaften in Verbindung zu bringen und zu zeigen, dass eine Interpretation des Konzepts der genossenschaftlichen Kooperationsform als Marke im weitesten Sinne tatsächlich gerechtfertigt ist und begründet werden kann. Aus den Ergebnissen werden im abschließenden vierten Kapitel Implikationen für einen weiteren Forschungsbedarf abgeleitet.

---

<sup>8</sup> Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 37ff.

<sup>9</sup> Dieses Organisationskonzept ist auf Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch zurückzuführen, die als Gründungsväter des Genossenschaftsmodells in Deutschland bezeichnet werden können. Vgl. dazu THEURL (2010a), S. 72f.

<sup>10</sup> Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004) S. 37.

<sup>11</sup> Anmerkung: Eine solche Formulierung bzw. Idee findet sich z.B. auch bei SCHÜTT/STEINER (2010), S. 10, bei PURTSCHERT/SCHWARZ (2007), S. 83 und bei SCHÄFER (2007). In diesem Arbeitspapier erfolgt eine theoretisch fundierte Herleitung und Überprüfung einer Marke Genossenschaft.

<sup>12</sup> Vgl. ESSIG/ SOULAS DE ROUSSEL/ BAUER (2010), S. 34.

## 2 Strukturelle und theoretische Grundlagen

### 2.1 Die aktuelle Marktsituation genossenschaftlicher Kooperationen

Bei einer Genossenschaft handelt es sich um eine freiwillige kooperative Zusammenarbeit von mindestens drei Unternehmen und/oder Personen, die dazu auf Basis des Genossenschaftsgesetzes ein eigenes Unternehmen, das Genossenschaftsunternehmen, gründen und dessen Mitglieder werden.<sup>13</sup> Zweck dieses eigens gegründeten Unternehmens ist, dass ihren Mitgliedern durch die Bereitstellung von Leistungen besondere Vorteile zuteilwerden.<sup>14</sup> Dies kann erreicht werden, wenn sich die Kernkompetenzen der Mitglieder derart ergänzen und unterstützen, dass sie Vorteile gegenüber dem Alleingang erzielen.<sup>15</sup> Genossenschaften werden als eine spezielle Form der Unternehmenskooperation verstanden.<sup>16</sup> Die gesetzliche Basis wird jeweils durch eine Satzung ergänzt und bildet die wesentliche Grundlage der tatsächlichen Rechtsbeziehung zwischen Genossenschaft und dem einzelnen Mitglied.<sup>17</sup> Bei genossenschaftlichen Kooperationen geht es dem einzelnen Genossenschaftsmitglied zumeist darum, Größen-, Kompetenz- oder Informationsdefizite durch die gemeinsame Organisation zu überwinden, indem Synergieeffekte genutzt werden, wobei gleichzeitig die Anreizvorteile einer dezentralen Organisationsstruktur zum Tragen kommen sollen.<sup>18</sup>

Auch wenn die Betrachtung im Weiteren von einer Metaebene ausgeht, ist es für die Überprüfung der Übertragbarkeit der Markenkonzeption notwendig zu erwähnen, dass es Genossenschaftsformen mit branchenspezifischen Besonderheiten gibt.<sup>19</sup> Eine Kategorisierung, auf der auch statistische Erhebungen im Genossenschaftsbereich basieren, unterscheidet Genossenschaftsbanken, ländliche Genossenschaften, Konsumgenossenschaften, gewerbliche Genossenschaften und Wohnungsgenossenschaften.<sup>20</sup> Diese Struktur spiegelt sich auch in der Organisati-

---

<sup>13</sup> Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 38; S. 43; S. 46; THEURL (2010a) S. 79; §4 GENG; SCHULTE (2006), S. 58; S. 110.

<sup>14</sup> Vgl. z.B. BOETTCHER (1980), S. 1ff; THEURL (2010a), S. 80; §1 GENG; SCHULTE (2006), S.61f.

<sup>15</sup> Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 46; THEURL (2010a), S. 79, BOETTCHER (1988), S. 541.

<sup>16</sup> Vgl. BOETTCHER (1988), S. 540.

<sup>17</sup> Vgl. THEURL (2010a), S. 76; §6 und §7 GENG; SCHULTE (2006), S. 116.

<sup>18</sup> Vgl. THEURL (2010a), S. 48 und 79; SCHULTE (2006), S. 55.

<sup>19</sup> Vgl. BERLINER KOMMENTAR (2010) S. 19ff.

<sup>20</sup> Vgl. STAPPEL (2009), S. 10-19; SCHAFFLAND/SCHULTE (2006), S. 8ff.

onsstruktur der Genossenschaftsorganisation in Deutschland mit seinen bereichsspezifischen Verbänden wider.<sup>21</sup>

Die Anzahl der Genossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich zurückgegangen, was allerdings zumindest teilweise auf Fusionen insbesondere bei Volks- und Raiffeisenbanken und im landwirtschaftlichen Bereich, zurückgeführt werden kann.<sup>22</sup> Aktuell wird jedoch im Vergleich zum Vorjahr erstmals wieder ein Anstieg seit 1950 (von 7.492 im Jahr 2008 auf 7.505 Genossenschaften im Jahr 2009) dieser Kooperationsform in Deutschland verzeichnet - im Jahr 2000 waren es allerdings noch 9.094 Genossenschaften.<sup>23</sup>

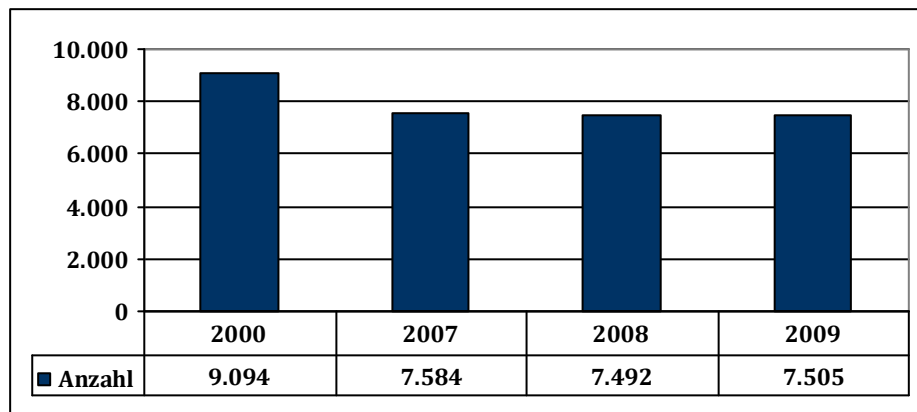


Abb. 1: Genossenschaftliche Unternehmen gesamt, Quelle: STAPPEL (2009), S. 9 und 42, STAPPEL (2010), S. 40.

Es können steigende Neugründungszahlen verzeichnet werden.<sup>24</sup> Gerade in nicht traditionell genossenschaftlich geprägten Branchen sind neuerdings genossenschaftlich organisierte Kooperationen anzutreffen.<sup>25</sup> Rund ein Viertel der Neugründungen im Jahr 2008 fanden im Bereich der Erzeugung und Verteilung von Energie statt, während im Jahr zuvor besonders häufig Ärztengeossenschaften gegründet wurden.<sup>26</sup> Auch im Jahr 2009 wurden vor allem in den Bereichen Energie und Gesundheitswesen neue Genossenschaften gegründet.<sup>27</sup>

<sup>21</sup> Vgl. für einen Überblick STAPPEL (2009), S. 7 (Abb.).

<sup>22</sup> Vgl. STAPPEL (2009), S. 8.

<sup>23</sup> Vgl. STAPPEL (2009), S. 9 und 42; STAPPEL (2010), S. 5 und 40.

<sup>24</sup> Vgl. STAPPEL (2009), S.43; STAPPEL (2010), S. 40.

<sup>25</sup> Vgl. HANDELSBLATT (2009).

<sup>26</sup> Vgl. STAPPEL (2009), S. 9.

<sup>27</sup> Vgl. STAPPEL (2010), S. 16.

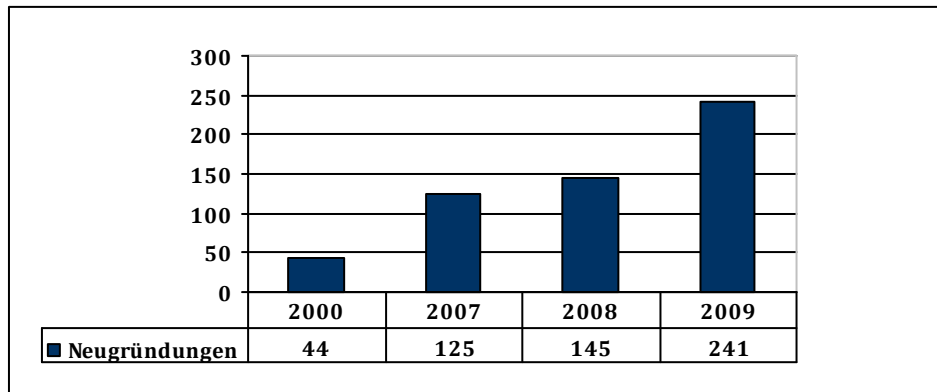


Abb. 2: Neugründungen genossenschaftlicher Kooperationen, Quelle: 2000-2008: STAPPEL (2009), S. 43, 2009: OTT (2010), S. 116 FN 3 INTERNE STATISTIK DGRV.

## 2.2 Wertewandel und genossenschaftsspezifische Merkmale

Genossenschaften weisen durch ihre spezifischen Merkmale besondere Werte auf.<sup>28</sup> In Bezug auf einen Vertrauensverlust der deutschen Bevölkerung, der nicht zuletzt aus der aktuellen Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise erwachsen ist<sup>29</sup>, können besondere Eigenschaften und Werte von Genossenschaften aufgezeigt werden, die sich teilweise mit vertrauensbildenden Vorstellungen der Bevölkerung decken und dadurch den bedeutenden (wirtschaftlichen) Stellenwert des Geschäftsmodells unterstreichen.<sup>30</sup> Zuletzt gezeigt hat sich dies auf Basis eines vom Rheinisch Westfälischen Genossenschaftsverband e.V. (RWGV) in Auftrag gegebenen Vergleichs von genossenschaftlichen Werten mit den Ergebnissen einer Studie der Bertelsmann Stiftung zum Thema „Vertrauen in Deutschland“.<sup>31</sup> Es muss dabei allerdings berücksichtigt werden, dass die ursprüngliche Befragung im Auftrag der Bertelsmann Stiftung nicht explizit auf Genossenschaften ausgelegt war.<sup>32</sup> Dennoch konnten 28 Prozent der vertrauensbildenden Elemente direkt auf Genossenschaften

<sup>28</sup> Vgl. SCHACHT (2008), S. 17.

<sup>29</sup> Vgl. BERTELSMANN STIFTUNG (2009a), S. 3.

<sup>30</sup> Vgl. STAPPEL (2009), S. 22f; HANDELSBLATT (2009); SCHÜTT/STEINER (2010), S. 10.

<sup>31</sup> Vgl. zum Vergleich mit genossenschaftlichen Werten SCHÜTT/STEINER (2010), S. 9f; zur ursprünglichen Studie vgl. BERTELSMANN STIFTUNG (2009a): Diese ursprüngliche Studie ist Teil eines Projekts der Bertelsmann Stiftung, das mittel- und langfristige Konsequenzen der Wirtschaftskrise untersucht und Perspektiven für Deutschland bis zum Jahr 2020 erörtert. Die Befragung erfolgte mittels Tiefeninterviews von 100 repräsentativ ausgewählten Bundesbürgern.

<sup>32</sup> Vgl. SCHÜTT/STEINER (2010), S. 10.

bezogen werden.<sup>33</sup> Laut der ursprünglichen Studie der Bertelsmann Stiftung lassen sich unter den Befragten vier Gruppen mit unterschiedlichen Wertemustern bilden.<sup>34</sup> Gerade in der Gruppe derjenigen, die Vertrauen aus Planungssicherheit schöpfen und in der Gruppe der Befragten, die sich mehr Bürgerbeteiligung wünschen, können Aspekte gefunden werden, die sich auch im genossenschaftlichen Geschäftsmodell wiederfinden lassen.<sup>35</sup> So haben für diese Personen z.B. langfristiges Denken und nachhaltiges Handeln, Transparenz, Planungssicherheit, aktive Beteiligung an politischen und wirtschaftlichen Prozessen sowie die Möglichkeit Probleme im Team zu bewältigen einen hohen Stellenwert.<sup>36</sup> In einer weiteren Studie der Bertelsmann Stiftung zeigte sich, dass z.B. stabile persönliche Beziehungen nach der Krise für 20 Prozent der Menschen wichtiger geworden sind.<sup>37</sup> Ein Zusammenhang zwischen diesen Aspekten und Genossenschaften soll im Folgenden begründet werden:

*Langfristigkeit und ökonomische Nachhaltigkeit:* Das primäre Ziel der Zusammenarbeit in Genossenschaften, welches auch gesetzlich verankert ist, kann als Förderung der Mitglieder bezeichnet werden.<sup>38</sup> Das Ergebnis ihrer drei konkretisierten Elemente unmittelbare, mittelbare und nachhaltige Förderung, bildet das Konzept des MemberValue nach THEURL.<sup>39</sup> Unter dem MemberValue wird allgemein der Gesamtwert bzw. Nutzen aus der Mitgliederförderung für die Mitglieder verstanden.<sup>40</sup> Seine drei Komponenten bezeichnen folgendes:

---

<sup>33</sup> Vgl. SCHÜTT/STEINER (2010), S. 9.

<sup>34</sup> Vgl. BERTELSMANN STIFTUNG (2009a), S. 5.

<sup>35</sup> Vgl. SCHÜTT/STEINER (2010), S. 9; BERTELSMANN STIFTUNG (2009a), S.6f.

<sup>36</sup> Vgl. BERTELSMANN STIFTUNG (2009a), S. 6f.

<sup>37</sup> Vgl. BERTELSMANN STIFTUNG (2009b) S. 1; Auch diese Befragung ist Teil der Task Force „Perspektive 2020“. Im Auftrag der Bertelsmann Stiftung wurden im Oktober 2009 1.003 repräsentativ ausgewählte Bürger von TNS-EMNID befragt, um Veränderungen in Bezug auf Werte, persönliche Beziehungen, solidarischen Zusammenhalt und nachhaltige Ökonomie aufzudecken.

<sup>38</sup> Vgl. §1 Abs. 2, S. 1 GENG: „[...] darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern.“

<sup>39</sup> Vgl. Im Folgenden THEURL (2002), S. 84ff.

<sup>40</sup> Die Ausrichtung auf den MemberValue wird häufig fehlinterpretiert. Genossenschaften müssen trotz der Mitgliederorientierung, die über eine reine Renditeorientierung hinausgeht, nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen geführt werden und Gewinne erzielen. Sie unterscheiden sich in diesem Punkt nicht von Unternehmen in anderer Rechtsform. Vgl. hierzu THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 43f. Die Rolle des Staates ist dabei auf die Festlegung des rechtlichen Rahmens und auf Regulierungsaspekte beschränkt. Vgl hierzu THEURL (2010a), S. 77.

- unmittelbarer (realer) MemberValue: ergibt sich aus der Leistung, die für die Mitglieder erbracht wird. Als Beispiele können günstigere Konditionen oder standardisierte Leistungen dienen.
- mittelbarer (monetärer) MemberValue: beinhaltet pekuniäre Zahlungsströme und entsteht z.B. durch Zahlung von Dividenden bzw. die Verzinsung von Geschäftsanteilen und steht somit im Zusammenhang mit dem Eigentum.
- nachhaltiger (langfristiger) MemberValue: bezeichnet die Sicherung des langfristigen Förderpotentials der Genossenschaft, also ihren dauerhaften Erhalt durch Investitionen und Rücklagen.

Die Werte Langfristigkeit und Nachhaltigkeit sind bei Genossenschaften somit per definitionem über den nachhaltigen MemberValue enthalten und machen damit einen wesentlichen Teil des allgemeinen Genossenschaftszwecks aus. Gerade durch die nachhaltigen Beziehungen zum Mittelstand konnten im Zusammenhang mit der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise notwendige Investitionen ermöglicht werden.<sup>41</sup> Insgesamt ist das Konzept der genossenschaftlichen Mitgliedschaft ohnehin auf eine langfristige Zusammenarbeit ausgerichtet.<sup>42</sup> Dadurch, dass Genossenschaftsanteile nicht an der Börse gehandelt werden, unterbleiben bei Genossenschaften Defizite aus kurzfristigen Verfügungen.<sup>43</sup>

*Persönliche Nähe und Teamwork.* Ein wesentliches Merkmal vieler Genossenschaften ist ihre regionale Verwurzelung und ihre Verbundenheit mit der Bevölkerung und dem Mittelstand.<sup>44</sup> So zeigen beispielsweise erfolgreiche Neugründungen von Dorfläden in der Organisationsform Genossenschaft, welchen Stellenwert dieser Aspekt heutzutage haben kann.<sup>45</sup> Genossenschaftliche Kooperationen zeichnen sich durch Dezentralität und Kundennähe aus, während die Verbundakteure (Verbände, Zentralinstitute, Verbundunternehmen) Größen- und andere Synergieeffekte nutzen können.<sup>46</sup> Zudem ist die systemimmanente Mitgliederorientierung, die ein wesentliches Differenzierungsmerkmal der Genossenschaften gegenüber anderen Rechtsformen darstellt, hier zu erwähnen.<sup>47</sup> Die Mitglieder sind sich häufig ähnlich und aufgrund ihrer, durch

<sup>41</sup> Vgl. STAPPEL (2009), S. 23.

<sup>42</sup> Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 45.

<sup>43</sup> Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 40.

<sup>44</sup> Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 48; STAPPEL (2009), S. 22f.

<sup>45</sup> Vgl. HANDELSBLATT (2010); THEURL (2010a), S. 97.

<sup>46</sup> Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 48; STAPPEL (2009), S. 23.

<sup>47</sup> Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 45f; SCHULTE (2006), S. 62; GROS (2009), S. 104.

ihre ähnlichen Tätigkeiten vorhandenen, gleichartigen Interessen, kann sich eine gewisse Identität in der Gruppe entwickeln.<sup>48</sup> Allerdings sollte das Konzept der Mitgliedschaft nicht isoliert betrachtet werden, da der primäre Grund der Zusammenarbeit die einzelwirtschaftlichen Vorteile des Mitglieds und nicht seine sozialen und emotionalen Beziehungen sind.<sup>49</sup>

*Transparenz und direkte Mitbestimmung:* Gerade durch formale Regeln wie die gesetzliche Fundierung und Satzungen stellt die Genossenschaft eine besonders gut konfigurierte und damit transparente Organisationsform dar.<sup>50</sup> Unterstrichen wird die Transparenz zudem durch die gesetzlich verankerte Pflichtmitgliedschaft in einem Prüfungsverband<sup>51</sup>, welche die Reputation der genossenschaftlichen Organisationsform positiv beeinflussen und sie selbst stabilisieren kann.<sup>52</sup> Die eingetragene Genossenschaft (eG) muss sich einer Gründungs- sowie einer (dauerhaften) Wirtschaftsprüfung unterziehen.<sup>53</sup> Da die Genossenschaftsmitglieder zudem selbst die Anteile an dem Genossenschaftsunternehmen halten, welches letztlich als Joint Venture verstanden werden kann, sind sie kollektiv dessen Eigentümer.<sup>54</sup> Diese Doppelfunktion bewirkt im Idealtyp eine Anreizkonsistenz, da die Mitglieder so die Entscheidungen als Eigentümer selbst treffen und durch ihre Mitgliederrolle selbst davon profitieren und betroffen sind.<sup>55</sup> Zudem verfügt ein Mitglied unabhängig von der Anzahl und Werthöhe der jeweils gehaltenen Genossenschaftsanteile grundsätzlich über eine einzige Stimme bei Entscheidungen.<sup>56</sup> Entsprechend diesem Demokratieprinzip sind die Genossenschaftsmitglieder also gleichberechtigt und können als Eigentümer mitbestimmen und verfügen so über eine besondere Form der Kontrolle.<sup>57</sup>

*(Planungs-)Sicherheit:* Genauso wie im Krisenjahr 2009 sind auch im Jahr 2010 lediglich 0,1 Prozent der Insolvenzfälle in Deutschland unter der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft zu finden.<sup>58</sup> (Verglei-

---

<sup>48</sup> Vgl. BONUS (1994), S. 52.

<sup>49</sup> Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 44f.

<sup>50</sup> Vgl. STAPPEL (2009), S. 23.

<sup>51</sup> Vgl. § 54 GENG.

<sup>52</sup> Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 42, OTT (2010), S. 115.

<sup>53</sup> Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 42; § 53 GENG.

<sup>54</sup> Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 44.

<sup>55</sup> Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 46 und S. 49, SCHULTE (2006), S. 55.

<sup>56</sup> Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 49f.

<sup>57</sup> Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 49f, SCHULTE (2006), S. 57, BOETTCHER (1988), S. 540.

<sup>58</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden CREDITREFORM (2009), S. 20 und CREDITREFORM (2010) S. 18f.

che z.B. Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) mit 28,6 Prozent aller Insolvenzen in Deutschland 2010). Um die Insolvenzgefahr im Zusammenhang mit der Rechtsform noch klarer herauszustellen, kann zudem die Insolvenzquote (Insolvenzen / 10.000 Unternehmen) herangezogen werden. Die eG liegt dabei mit 23 Insolvenzen deutlich unter dem Durchschnitt von 101 Insolvenzen pro 10.000 Unternehmen über alle Rechtsformen in Deutschland. (Vergleiche GmbH: Insolvenzquote von 156). Die Zahl der Insolvenzen im Bereich der Genossenschaften ist damit nicht nur absolut, sondern auch relativ zu anderen Rechtsformen, die größtenteils dem Mittelstand zugerechnet werden können, deutlich geringer. Diese Zahlen können als Indikator für die Stabilität der genossenschaftlichen Kooperation bezeichnet werden. Aber nicht nur in der aktuellen Krise, sondern auch schon über 150 Jahre lang haben Genossenschaften sich als krisenfest beispielsweise während anderer Wirtschaftskrisen oder bei unterschiedlichen politischen Rahmenbedingungen, erwiesen.<sup>59</sup> Erzeugt wird die Stabilität neben anderen Faktoren durch die starke Institutionalisierung der Kooperationsform.<sup>60</sup>

*Vertrauen:* Durch ihre geringe Insolvenzquote, die Transparenz und Sicherheit kann sich die Genossenschaft mit ihrer langfristigen und kundennahen Orientierung den Mitgliedern und der Bevölkerung besonders vertrauensvoll und verlässlich darstellen. Gerade in Zeiten der wirtschaftlichen Verunsicherung, kann das genossenschaftliche Modell branchenübergreifend seine Stärken demonstrieren und damit einen Vertrauensbonus generieren.<sup>61</sup> Durch das mit der Mitgliedschaft verbundene Gemeinschaftsgefühl und eine starke Organisationskultur mit persönlicher Nähe kann Vertrauen zwischen den Mitgliedern und damit auch Stabilität geschaffen werden.<sup>62</sup> Neben diesem persönlichen Vertrauen ist auch das sogenannte Systemvertrauen wichtig, das sich auf das Funktionieren des Systems, hier der Organisationsform Genossenschaft, bezieht und durch wiederholt positive Erfahrungen aufgebaut wird.<sup>63</sup> Systemvertrauen bedeutet in Bezug auf Genossenschaften eine Atmosphäre, die in Erwartung gegenseitiger Vorteile der Zusammenarbeit durch die Kooperationsform dazu führt, dass eine Kooperationsbeziehung auch bei Austritten oder persönlichen Differenzen individueller

---

<sup>59</sup> Vgl. GROS (2009), S. 95.

<sup>60</sup> Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 43.

<sup>61</sup> Vgl. Eckhard Ott im Interview, aus PEEMÖLLER (2009), S. 93.

<sup>62</sup> Vgl. KOCK (2008), S. 108.

<sup>63</sup> Vgl. LUHMANN (2000), S. 64.

Akteure weiter bestehen kann.<sup>64</sup> Es kann deshalb hier als ein Vertrauen in die genossenschaftliche Kooperation als abstraktes System interpretiert werden, das als optimale Organisationsform zur Zielerreichung beiträgt. Marktanteilsgewinne bei Genossenschaftsbanken während der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise, deren Folgen auch als Vertrauenskrise bezeichnet werden können, sprechen dabei für sich.<sup>65</sup> Die Besonderheiten genossenschaftlicher Organisation können Fehlentwicklungen z.B. im Gegensatz zu börsennotierten Aktiengesellschaften systemimmanent unterbinden.<sup>66</sup>

Die aufgezeigten Aspekte werden im Zusammenhang in Abb. 3 dargestellt. Langfristigkeit und ökonomische Nachhaltigkeit, persönliche Nähe und Teamwork sowie Transparenz und direkte Mitbestimmung können zur Sicherheit bzw. Stabilität von Genossenschaften beitragen und wirken damit vertrauensstiftend. Stabilität und Vertrauen können sich darüber hinaus gegenseitig verstärken.

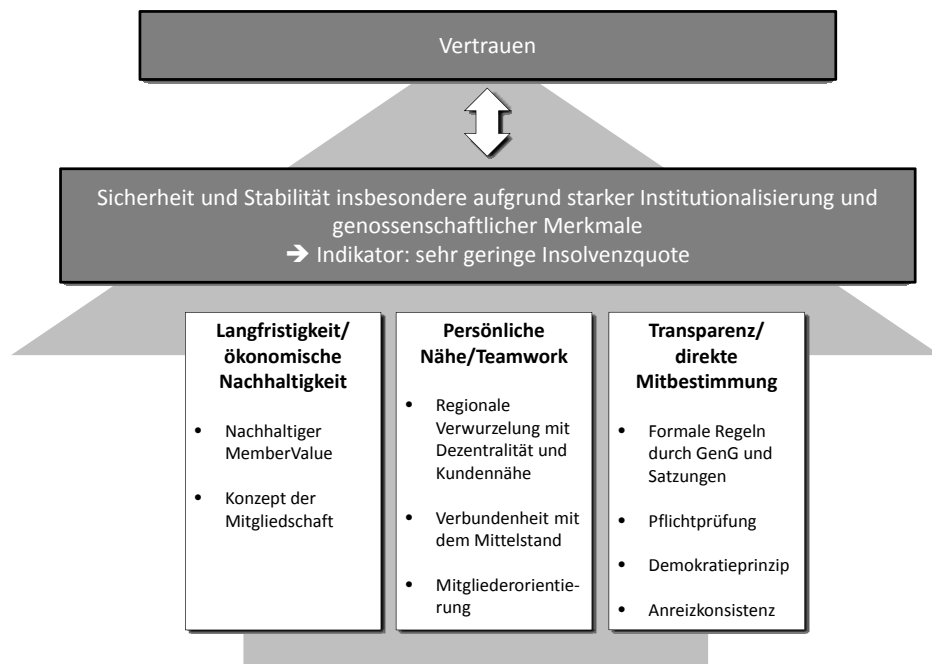


Abb. 3: Werte und genossenschaftsspezifische Merkmale

<sup>64</sup> Vgl. DOGSON (1993), S. 78.

<sup>65</sup> Vgl. STAPPEL (2009), S. 23.

<sup>66</sup> Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 39f.

## 2.3 Das Konstrukt Marke

### 2.3.1 Markendefinitionen und Entwicklungsstufen

Um zu überprüfen, ob das genossenschaftliche Organisationsmodell als Marke im weitesten Sinne interpretiert werden kann, muss zunächst geklärt werden, was hier unter einer Marke zu verstehen ist. In der Literatur findet sich eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen des Markenbegriffs und das Verständnis ist bis heute nicht einheitlich.<sup>67</sup> Die Betrachtung von Marken kann grundsätzlich auf drei Ebenen bzw. aus drei Perspektiven erfolgen.<sup>68</sup> So lassen sich erstens der juristisch geprägte Markenbegriff, bei dem die Marke als reines Schutzrecht verstanden wird, zweitens die Marke als Kennzeichnung und drittens die Marke als umfassendes Konzept, die „eigentliche“ Marke, unterscheiden.<sup>69</sup>

Aus der juristischen Sicht können nach § 3 Abs. 1 Markengesetz u.a. Zeichen, Zahlen, Formen oder Farbzusammenstellungen gewerblich geschützt werden.<sup>70</sup> So kann die wettbewerbsorientierte Sichtweise erfüllt werden. Der juristische Markenbegriff wird im Folgenden nicht weiter betrachtet, da hier eine rein wirtschaftswissenschaftliche Perspektive eingenommen wird und es dabei um rein inhaltliche Aspekte geht.

Aus wirtschaftswissenschaftlicher bzw. marketingorientierter Sicht bezeichnet AAKER eine Marke als einen charakteristischen Namen und/oder Symbol.<sup>71</sup> Das Symbol kann dabei beispielsweise ein Logo, ein Warenzeichen oder ähnliches sein, das dazu verwendet wird, das Erzeugnis oder die Dienstleistung im Wettbewerb von der Konkurrenz unterscheidbar und seine Herkunft kenntlich zu machen. Die AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA) definiert eine Marke als „A name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers“<sup>72</sup>. Beide Definitionen betonen die Herkunftsbezeichnung und die Differenzierung im Wettbewerb und sind somit der ersten Perspektive zuzuordnen. Kritisch anzumerken ist jedoch, dass das Markenverständnis im Sinne der Kennzeichnung durch die Marke als verkürzt gilt, da hierbei die Notwendigkeit, Marken-

---

<sup>67</sup> Vgl. z.B. MEFFERT et al. (2005), S. 5 ff.

<sup>68</sup> Vgl. MEFFERT et al. (2005), S. 5.

<sup>69</sup> Vgl. MEFFERT et al. (2005), S. 5.

<sup>70</sup> Vgl. §3 MARKENG.

<sup>71</sup> Vgl. AAKER (1992), S. 22.

<sup>72</sup> Vgl. AMA (2010), Dictionary.

management zu betreiben um Marken zu entwickeln und zu stärken, vernachlässigt wird.<sup>73</sup>

Das umfassendere Konzept der „eigentlichen“ Marke hingegen steht in enger Verbindung zum ganzheitlichen identitätsorientierten Markenmanagement, welches für die Betrachtung der potentiellen Marke Genossenschaft eine wesentliche Rolle spielt.<sup>74</sup> Das identitätsorientierte Markenmanagement ergänzt die klassische externe Perspektive der Nachfrager auf die Marke, die hier als Markenimage bezeichnet wird, um die Sichtweise verschiedener interner Zielgruppen, wie z.B. Mitarbeiter, Management oder Eigentümer.<sup>75</sup> Diese interne Perspektive stellt die Markenidentität dar.<sup>76</sup> Die ganzheitliche Betrachtung ist für die Auswertung der späteren Befragung relevant. Eine Unterteilung in die interne Perspektive Markenidentität und die externe Sichtweise des Markenimages kann über die Gruppierung in Genossenschaftsmitglieder und Nicht-Mitglieder erfolgen. Assoziationen zu Marken werden durch Erfahrungen, Erlebnisse, Kenntnisse und die Persönlichkeit beeinflusst, so dass sich zwischen diesen beiden Gruppen durchaus unterschiedliche Ergebnisse in der Imageerhebung ergeben könnten.<sup>77</sup>

Eine Markendefinition, die diesem identitätsorientierten Markenmanagement zuzuordnen ist, ist die Definition von BURMANN/BLINDA/NITSCHKE.<sup>78</sup> Die Autoren verstehen die Marke als ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, welches betroffenen Zielgruppen vorteilhafter gegenüber anderen Nutzenbündeln erscheint, die dieselben Bedürfnisse erfüllen können.<sup>79</sup> Damit fokussieren sie auf die sogenannte „Substanz der Marke“, nämlich die Bestandteile des Nutzenbündels.<sup>80</sup> Dieses Nutzenbündel umfasst nach MEFFERT/BURMANN/KOERS physisch-funktionale und symbolische Nutzenkomponenten, welche als konstituierende Bestandteile der Marke bezeichnet werden können.<sup>81</sup> Die zur Marke gehörenden Wahrnehmungen sind nicht auf die materielle Ebene beschränkt, sondern beziehen immaterielle nicht direkt wahrnehmbare Elemente mit ein.<sup>82</sup> Die Berücksichtigung von weiteren Aspekten, wie

---

<sup>73</sup> Vgl. MEFFERT et al. (2005), S. 7f.

<sup>74</sup> Vgl. MEFFERT et al. (2005), S. 7.

<sup>75</sup> Vgl. MEFFERT et al. (2005), S. 8.

<sup>76</sup> Vgl. MEFFERT et al. (2005), S. 8.

<sup>77</sup> Vgl. ZEDNIK/STREBINGER (2005), S. 8.

<sup>78</sup> Vgl. MEFFERT et al. (2005), S. 7.

<sup>79</sup> Vgl. BURMANN et al. (2003), S. 3.

<sup>80</sup> Vgl. MEFFERT et al. (2005), S. 7.

<sup>81</sup> Vgl. MEFFERT et al. (2005), S. 7.

<sup>82</sup> Vgl. ADJOURI (2002), S. 19.

z.B. immateriellen Werten, neben den eigentlichen funktionalen und greifbaren Eigenschaften trägt zur Markenpositionierung bei.<sup>83</sup> Hier sind erste Ansatzpunkte für die mögliche Übertragbarkeit einer Markenkonzption auf genossenschaftliche Kooperationen mit ihren besonderen Merkmalen erkennbar. Wie sie sich bei Genossenschaften konkret darstellen, muss diskutiert werden und wird in Kapitel 3.1 behandelt.

Für die Betrachtung der potentiellen Marke Genossenschaft ist auch zu betonen, dass Marken zwar auf Produkten bzw. Dienstleistungen basieren, aber nicht darauf begrenzt sind.<sup>84</sup> Es geht vielmehr um das „Erlebnis“ Marke.<sup>85</sup> Darüber hinaus werden als Produkte, gerade im Zusammenhang mit dem Image, heutzutage nicht nur Konsumgüter verstanden, sondern der Begriff selbst wurde stark ausgedehnt und beispielsweise auf politische Parteien, Medien, einzelne Unternehmen oder eben auch Unternehmensformen übertragen.<sup>86</sup>

### 2.3.2 Markenfunktionen

Bei der Betrachtung von Markenfunktionen kann grundsätzlich zwischen der Perspektive der Nachfrager und der Anbieter unterschieden werden.<sup>87</sup> In Bezug auf Genossenschaften kann die Nachfragerperspektive die Position der Genossenschaftsmitglieder oder -kunden darstellen und somit noch weiter untergliedert werden. Eine Möglichkeit, die Markenfunktionen für den Nachfrager zu kategorisieren ist sie beispielsweise in die Orientierungs- und Informationsfunktion, die Vertrauensfunktion und die symbolische Funktion zu untergliedern.<sup>88</sup>

Die Kenntnis der Marke führt zur Komplexitätsreduktion und vereinfacht so Entscheidungsprozesse. Zudem können Such- und Informationskosten verringert werden (Orientierungs- und Informationsfunktion).

Strahlt eine Marke Vertrauen aus, kann dies zur Reduktion des vom Nachfrager empfundenen Risikos führen (Vertrauensfunktion).

Die symbolische Funktion ist aus zwei Perspektiven zu sehen. So kann eine Marke einerseits zum Ausdruck von Prestige im sozialen Umfeld und zum anderen als identitätsstiftendes Instrument, im Sinne der Zuge-

---

<sup>83</sup> Vgl. KELLER/LEHMANN (2006), S. 740.

<sup>84</sup> Vgl. KELLER/LEHMANN (2006), S. 740; ADJOURI (2002), S. 19.

<sup>85</sup> Vgl. KELLER/LEHMANN (2006), S. 740.

<sup>86</sup> Vgl. MOSER (2001), S. 13.

<sup>87</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden MEFFERT et al. (2005), S. 10ff.

<sup>88</sup> Eine ähnliche Sicht findet sich auch bei KELLER/LEHMANN (2006), für die Marken Entscheidungen vereinfachen, Qualität signalisieren, Risiken vermindern und/oder Vertrauen erzeugen können. KELLER/LEHMANN (2006), S. 740.

hörigkeit zu einer Gruppe, verwendet werden. Hier stehen Wertvorstellungen im Mittelpunkt.

Aus Anbieterperspektive ergeben sich ebenso verschiedene Markenfunktionen.<sup>89</sup> Hier näher betrachtet werden soll unter anderem die Möglichkeit, dass mehrere Marktsegmente besser differenziert bearbeitet werden können. Zudem soll mit einer Marke eine Präferenzbildung gegenüber dem Wettbewerb sowie eine langfristige Kundenbindung erreicht werden, was letztlich zu Unternehmenswertsteigerungen führen kann.

Die Überprüfung, ob sich diese Markenfunktionen genossenschaftlich interpretieren lassen, erfolgt in Kapitel 3.2.

### **2.3.3 Markentypen und -elemente**

Um Marken zu positionieren, bieten sich drei grundlegende strategische Handlungsoptionen an, die sich in Einzel-, Familien- und Dachmarken untergliedern.<sup>90</sup> Im Zusammenhang mit den verschiedenen Markenstrategien sei der Begriff der Markenarchitektur kurz erwähnt und erläutert. Unter Markenarchitektur ist die Anordnung und Verknüpfung der Marken eines Portfolios zu verstehen.<sup>91</sup>

Das Konzept der Einzel- oder auch Mono-Markenstrategie besteht darin, dass jedes Produkt eines Anbieters eine eigene Marke darstellt.<sup>92</sup> Ein Vorteil einer solchen Strategie liegt z.B. darin, dass damit der Innovationscharakter eines neu auf den Markt gebrachten Produktes herausgestellt werden kann. Nachteilig ist der langwierige Aufbau einer Markenpersönlichkeit. Bei der Familienmarkenstrategie, die auch als Produktgruppen-Markenstrategie bezeichnet werden kann, wird für eine bestimmte Art von Produkten eines Herstellers eine einheitliche, gemeinsame Marke aufgebaut. Vorteil ist hierbei, dass Produktneuheiten am Goodwill der Familienmarke teilhaben können. Eingeschränkt wird die Innovationsfreiheit jedoch dadurch, dass sie zum Kern der Ausgangsmarke der Markenfamilie passen müssen. Dachmarken hingegen werden auch als Unternehmens- oder Company-Marken bezeichnet. Beim sogenannten Umbrella Branding, werden sämtliche Produkte eines An-

---

<sup>89</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden MEFFERT et al. (2005), S. 12ff.

<sup>90</sup> Vgl. BECKER (2005), S. 385.

<sup>91</sup> Vgl. ESCH/BRÄUTIGAM (2006), S. 130; eine ausführliche Herleitung findet sich z.B. bei STREBINGER (2010), S. 13f.

<sup>92</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden BECKER (2002), S. 195ff; BECKER (2005), S. 385ff. MEFFERT (1992), S. 137ff; BECKER (2004), S.645ff.

bieters unter einer gemeinsamen Marke positioniert. Die Konzentration liegt hierbei auf dem Unternehmen und dessen Kompetenzen sowie der Sympathie bzw. dem Vertrauen, das es verkörpert.

Dachmarken lassen sich weiter spezifizieren. Unterschieden werden Dachmarken primär nach der Anzahl und Verschiedenartigkeit der jeweiligen Produkte, die sich unter ihr vereinigen.<sup>93</sup> Eine besondere Form, die sich diesem Bereich zurechnen lässt, ist die Orientierungsmarke, die auch als Leit(produkt)- oder Garantimärke bezeichnet wird.<sup>94</sup> Dabei werden Monomarken verschiedener Anbieter, verschiedener Produktkategorien oder sogar mehrere Sortimente zusammengefasst.<sup>95</sup> Mit der Schaffung des Weinsiegels haben beispielsweise die deutschen Winzer ein überregionales Gütezeichen etabliert und damit diese Strategie verfolgt.<sup>96</sup> Durch den gemeinsamen Auftritt der Winzer soll die Bekanntheit gesteigert und Qualität signalisiert werden. Ein wesentlicher Vorteil der Verwendung einer Dachmarke besteht dementsprechend in der Nutzung von Synergien z.B. im Bereich Markenkommunikation.<sup>97</sup> Dachmarken sind i.d.R. von konkreten Produkten losgelöst und somit auch nicht eng mit deren Produktlebenszyklus verknüpft. Vielmehr sind sie mit Werten verbunden und unterliegen deshalb eher dortigen Veränderungen. Eine Dachmarke, die für besondere Werte steht und diese auch transportiert, hat somit eine lange Lebensdauer, auch wenn die mit ihr verbundenen Produkte der Dynamik der Märkte unterliegen und angepasst, ausgetauscht oder eliminiert werden müssen. Ihre Positionierung ist dementsprechend breiter als die der einzelnen unter ihr versammelten Produkte und bezieht sich häufig auf Aspekte wie Vertrauen und Qualität.<sup>98</sup>

Dachmarken können einen positiven Imagetransfer auf die unter ihr zusammengefassten Einzelmarken bewirken.<sup>99</sup> Unter Imagetransfer wird die Übertragung dessen, was mit einem Objekt in Verbindung gebracht wird, auf andere Objekte verstanden.<sup>100</sup> Umgesetzt werden kann dies durch die Abstimmung bzw. Vereinheitlichung kommunikationspolitischer Maßnahmen, die dazu führen soll, dass das positive Image einer

---

<sup>93</sup> Vgl. FRIEDERES/PRIEMER (1998), S. 47.

<sup>94</sup> Vgl. FRIEDERES/PRIEMER (1998), S. 49.

<sup>95</sup> Vgl. FRIEDERES/PRIEMER (1998), S. 49.

<sup>96</sup> Vgl. FRIEDERES/PRIEMER (1998), S. 49; WEINSIEGEL (2010).

<sup>97</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden FRIEDERES/PRIEMER, (1008), S. 49ff.

<sup>98</sup> Vgl. ESCH/BRÄUTIGAM. (2006), S. 132.

<sup>99</sup> Vgl. FOSCHT/SWOBODA (2007), S. 114f.

<sup>100</sup> Vgl. FOSCHT/SWOBODA (2007), S. 114f.

Marke auf eine oder mehrere andere Marken übertragen wird.<sup>101</sup> Ein Nachteil von Dachmarken besteht darin, dass es im Gegensatz zu dem positiven Imagetransfer auch einen sogenannten Badwill-Transfer auf die Dachmarke durch den Misserfolg einer ihrer Einzelmarken geben kann.<sup>102</sup> Vergleichbar ist dieser Effekt mit den Gefahren im Franchising, wo sich das Fehlverhalten eines Franchisenehmers negativ auf die Reputation des gesamten Franchisesystems auswirken und somit schwerwiegende Konsequenzen haben kann.<sup>103</sup> Die Entwicklung einer genossenschaftlichen Markentypologie erfolgt in Kapitel 3.3.

Als Marken- oder auch Brandingelemente werden beispielsweise der Markenname, der Domainname einer entsprechenden Internetseite, Farben und Logos, Slogans oder auch Schlüsselbilder bezeichnet.<sup>104</sup> Im Rahmen der Analyse wird in Kapitel 3.4 überprüft, wie diese Elemente für die potentielle Marke Genossenschaft ausgestaltet werden können oder bereits existieren.

### **3 Analyse der Übertragbarkeit**

#### **3.1 Die Genossenschaft innerhalb der Markendefinitionen**

Bei der Überprüfung, ob sich das Geschäftsmodell der Genossenschaft im weitesten Sinn als Marke interpretieren lässt, sollen nun zunächst die zuvor dargestellten Markendefinitionen herangezogen werden. Dazu werden die Elemente der Definitionen separat betrachtet.

Im Zusammenhang mit den aufgeführten Definitionen von AAKER und von der AMA kann der Begriff Genossenschaft als charakteristischer Name eingeordnet werden, da er für sämtliche der betrachteten Genossenschaftsformen steht. Ist die Organisation zudem rechtlich als Genossenschaft eingetragen, so lässt sich das Kürzel eG als Kurzname oder Zeichen im Sinne des englischen Wortes „symbol“ aus der Definition der AMA interpretieren. Die Wettbewerbsdimension wird im Rahmen der nun folgenden Untersuchung der Definition von BURMANN/BLINDS/NITSCHKE ausführlich betrachtet. Insbesondere aufgrund der ganzheitlichen Betrachtung soll der Fokus im Weiteren auf dieser differenzierteren Definition liegen. Es lässt sich jedoch bereits an dieser Stelle festhalten, dass

---

<sup>101</sup> Vgl. ESCH et al. (2005), S. 412; BECKER (2002), S. 198; BECKER (2005), S. 391; BECKER (2004), S. 648.

<sup>102</sup> Vgl. BECKER (2002), S. 198; BECKER (2005), S. 391; BECKER (2004), S. 648.

<sup>103</sup> Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 31.

<sup>104</sup> Vgl. BAUMGARTH (2007), S. 177; SCHÜRMAN (2009), S. 149.

die Definitionen von AAKER und von der AMA soweit nicht gegen eine Interpretation der Genossenschaft als Marke sprechen.

Bei der Betrachtung der Definition von BURMANN/BLINDA/NITSCHKE ist zunächst zu bestimmen was die Substanz bzw. den Nutzen der potentiellen Marke Genossenschaft ausmacht. Der gesetzlich verankerte Zweck einer Genossenschaft, der MemberValue, drückt dies unmittelbar aus. Es geht bei der Genossenschaft darum, „ [...] den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern.“<sup>105</sup> Um die Substanz der potentiellen Marke Genossenschaft weiter zu spezifizieren, lassen sich weitere Merkmale heranziehen, die im zweiten Kapitel dargestellt wurden. Im Sinne der Unterteilung in physisch-funktionale und symbolische Nutzelemente können auch die Besonderheiten von Genossenschaften, gerade im Zusammenhang mit dem zuvor aufgezeigten Wertewandel, derart kategorisiert werden. Als (physisch-)funktional können dabei sämtliche gesetzlich oder satzungsmäßig formalisierte Elemente der Genossenschaften gesehen werden. Merkmale wie beispielsweise der MemberValue oder das Demokratieprinzip, sind branchen- und unternehmensübergreifende Kennzeichen von Genossenschaften und erfüllen deshalb die in der Definition geforderten spezifischen Merkmale des Nutzenbündels.

Damit bewirken sie auch unmittelbar die in der Definition von BURMANN/BLINDA/NITSCHKE geforderte Differenzierung, und insbesondere der MemberValue in seiner Eigenschaft als Alleinstellungsmerkmal eignet sich als Marketinginstrument, um diese Differenzierung entsprechend zu kommunizieren.<sup>106</sup> In diesem Zusammenhang kann nochmal auf die Ergebnisse der qualitativen Studie der Bertelsmann Stiftung zum Vertrauen zurückgegriffen werden. Danach glauben 60 Prozent der Befragten nicht an eine Änderung von kurzfristiger Orientierung hin zu ökonomischer Nachhaltigkeit in der Wirtschaft nach der Krise.<sup>107</sup> Da bei Genossenschaften diese Änderung gar nicht erst vollzogen werden muss, sondern sie direkt über den nachhaltigen MemberValue vorhanden ist, hat das Modell hier einen wesentlichen Ansatzpunkt, seine Stärke im Rahmen der aktuellen wirtschaftlichen Lage zu demonstrieren.

Als symbolische Nutzelemente lassen sich die Wirkungen der konstituierenden Bestandteile einordnen. Vertrauen ist dabei als das wesentli-

---

<sup>105</sup> Vgl. § 1, Abs. 2, Satz 1 GENG.

<sup>106</sup> Vgl. GROS (2009), S. 104, THEURL (2005), S. 136f, RINGLE (2002), S. 47.

<sup>107</sup> Vgl. BERTELSMANN STIFTUNG (2009b), S. 2.

che symbolische Markenattribut der eG anzusehen, da es sich wie gezeigt mit nahezu sämtlichen genossenschaftlichen Merkmalen verknüpfen lässt. Gerade unter den aktuellen Rahmenbedingungen ist dies von großem Belang, da die Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise auch als Vertrauenskrise bezeichnet werden und die eG Vertrauen stiften kann.<sup>108</sup> Die Stabilität des Geschäftsmodells und das Vertrauen, das daraus erwächst, können genauso wie die durch die direkte Mitbestimmung der Mitglieder erzeugte Verantwortung, als eine psychologische Ebene beschrieben werden, da die Genossenschaft in der Gesamtbetrachtung durchaus einen wesentlichen Beitrag zur volkswirtschaftlichen Stabilität leisten kann.<sup>109</sup>

Als ein damit eng verknüpfter Aspekt aus der Definition von BURMANN/BLINDA/NITSCHKE ist darüber hinaus zu klären, wie die Betrachtung der Genossenschaft als Marke überhaupt der Wettbewerbsperspektive gerecht werden kann. Dazu muss untersucht werden, was als Wettbewerber der eG in Betracht kommt. Dabei sollte zwischen der Gründung und der Neumitgliedschaft in einer Genossenschaft unterschieden werden.<sup>110</sup> Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob überhaupt eine Mitgliedschaft in bzw. die Gründung einer Genossenschaft angestrebt werden soll. So kann der Wettbewerber der potentiellen Marke Genossenschaft zum einen die Option des Alleingangs ohne kooperative Zusammenarbeit bzw. Mitgliedschaft sein. Auf der anderen Seite ist das Spektrum der Unternehmenskooperationsformen so facettenreich, dass gegebenenfalls auch eine andere Ausgestaltungsform der Zusammenarbeit mit anderen Marktteilnehmern in Betracht kommen kann.<sup>111</sup> Verschiedene Formen der zwischenbetrieblichen bzw. interpersonalen Zusammenarbeit lassen sich beispielsweise anhand der Governance der Kooperation klassifizieren. Die Governance einer Kooperation ergibt sich nach THEURL aus der „Kombination von Regeln, Strukturelementen und Mechanismen“.<sup>112</sup> Ziel ist es dabei, eine anreizkonforme Koordination von Interaktionen zu ermöglichen, um Kooperationsrenten zu generieren.<sup>113</sup>

---

<sup>108</sup> Vgl. Kapitel 2.2

<sup>109</sup> Vgl. GROS (2009), S. 99.

<sup>110</sup> Diese Unterscheidung ist aufgrund der betrachteten Genossenschaftsformen wichtig. Beispielsweise sind bei Kreditgenossenschaften aufgrund eines größeren allgemeinen Publikumsbezugs primär Mitgliedschaften zu betrachten, während z.B. bei speziellen Ärztegenossenschaften beide Aspekte relevant sind.

<sup>111</sup> Vgl. für einen Überblick über verschiedene Kooperationsformen z.B. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 27ff.

<sup>112</sup> Vgl. THEURL (2010b), S. 16.

<sup>113</sup> Vgl. THEURL (2010b), S. 16.

Bei der Genossenschaft sind solche besonderen Governance-Elemente beispielsweise die formal strengen Vorgaben durch das Genossenschaftsgesetz und die Ergänzungen durch jeweilige Satzungen sowie der hohe Institutionalierungsgrad in der Ausprägung eines eigenen gemeinsamen Unternehmens.<sup>114</sup> Durch diese Formalisierung und Institutionalisierung sowie ihre langfristige Ausrichtung ist die Genossenschaft beispielsweise von Projektkooperationen abzugrenzen, die sich über einen begrenzten Zeitraum definieren.<sup>115</sup>

Als kurzes Zwischenfazit kann festgehalten werden, dass die genossenschaftliche Kooperation durch ihre Besonderheiten - und dabei sind speziell der MemberValue und die Mitgliedschaft zu betonen - eine strategische Nische besetzt, die keiner ihrer Konkurrenten in diesem Maße bearbeiten kann. Es handelt sich um Eigenschaften, die genossenschafts-spezifisch sind und eine für sie hohe strategische Bedeutung in der Differenzierung zu alternativen Kooperations- oder Organisationsformen darstellen. Die Frage, wer als Wettbewerber der potentiellen Marke Genossenschaft zu bezeichnen ist, ist von der individuellen Situation und den angestrebten Zielen abhängig, zu deren Erreichung die genossenschaftliche Kooperation bzw. Mitgliedschaft als Alternative in Betracht gezogen wird. Dies ist vergleichbar mit der aus der Absatztheorie bekannten, notwendigen Abgrenzung des relevanten Marktes. Sie kann von Unternehmen oder anderen Betrachtern aus ihrer jeweiligen subjektiven Perspektive und Situation heraus nach verschiedenen Kriterien vorgenommen werden.<sup>116</sup>

Ein weiteres Element aus der Definition von BURMANN/BLINDA/NITSCHKE, nämlich dass die Autoren in ihrer Definition von bestimmten Zielgruppen sprechen, stellt für eine Übertragung ihrer Ausführungen auf Genossenschaften daran anschließend ebenso kein Hindernis dar. Bei Genossenschaften sind diese Zielgruppen aktuelle Mitglieder und Kunden sowie potentielle Gründer oder Neumitglieder, die in den Besonderheiten der Genossenschaften ein Geschäftsmodell finden, das sich von anderen Alternativen abhebt und sich für die Erreichung bestimmter, nämlich ihrer spezifischen, Ziele gegebenenfalls besser eignet.

---

<sup>114</sup> Vgl. THEURL (2010a), S. 76.

<sup>115</sup> Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 30.

<sup>116</sup> Vgl. BUSSE VON COLBE et al. (1992), S. 6.

### 3.2 Die Funktionen einer potentiellen Marke Genossenschaft

Neben der begründeten Einordnung in eine Markendefinition ist nun zu überprüfen, ob eine potentielle Marke Genossenschaft auch die aufgezeigten Funktionen einer Marke erfüllen kann. Die Nachfrager- und die Anbieterperspektive sind aus Genossenschaftssicht nicht einfach zu trennen, da sich durch die Mitgliedschaft die Identität von Nachfrager und Anbieter ergeben kann.<sup>117</sup> Aus diesem Grund wird im Folgenden vielmehr zwischen potentiellen Neumitgliedern bzw. Genossenschaftsgründern und bestehenden Mitgliedern bzw. Kunden unterschieden. Für die Funktionen ergibt sich im Einzelnen:

Im Bankensektor beispielsweise können Kenntnisse verschiedener Aspekte dazu führen, dass sich die Such- und Informationskosten für diejenigen Personen verringern, die eine Geschäftsbeziehung zu einem neuen Kreditinstitut aufnehmen wollen. So kann im aktuellen Kontext z.B. die Kenntnis der Tatsache, dass Genossenschaftsbanken im Gegensatz zu anders organisierten Unternehmen keine Staatsgelder in Anspruch nehmen mussten, von Bedeutung sein.<sup>118</sup> Allgemein kann auch das Wissen um die geringe Insolvenzquote, die hohe Transparenz des Geschäftsmodells und die Tatsache, dass die Mitglieder selbst an den geschaffenen Werten der Genossenschaften teilhaben, hier einen großen Einfluss haben und zur Entscheidungsfindung wesentlich beitragen. Wird dieser Aspekt auf den Bereich der Unternehmensneugründungen projiziert, so kann die Kenntnis der potentiellen Marke Genossenschaft bewirken, dass sie in der Vielfalt der Rechtsformen durch ihre Besonderheiten als überlegen wahrgenommen wird und damit zur Komplexitätsreduktion beitragen kann. Die Orientierungs- und Informationsfunktion von Marken wird somit von einer potentiellen Marke Genossenschaft erfüllt.

Die Stabilität der Rechtsform kann zudem unmittelbar zur Reduktion des subjektiv empfundenen Risikos potentieller Genossenschaftsgründer führen, so dass auch die Vertrauensfunktion bei der potentiellen Marke Genossenschaft wiederzufinden ist. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Bedeutung von Promotoren der Rechtsform. In einer Studie zeigte sich, dass 85,7 Prozent der befragten Gründungsberater die

---

<sup>117</sup> Vgl. z.B. BOETTCHER (1988), S. 540.

<sup>118</sup> Vgl. STAPPEL (2010), S. 23.

eG nicht als mögliche Option in der Beratung berücksichtigen, so dass hier klarer Handlungsbedarf besteht.<sup>119</sup>

Bei der Betrachtung der symbolischen Markenfunktion darf der erste Aspekt, nämlich dass die Mitgliedschaft in einer genossenschaftlichen Kooperation zu Prestige im sozialen Umfeld führt, auf den ersten Blick grundsätzlich angezweifelt werden, da die Mitgliedschaft wie erwähnt freiwillig ist. Dieser Aspekt sollte jedoch branchenspezifisch betrachtet werden und zudem ist dabei zu klären, wie das „soziale Umfeld“ abgegrenzt wird. Nahezu jeder Landwirt ist Mitglied in mindestens einer Genossenschaft<sup>120</sup>, so dass dort beispielsweise weniger von Prestige derjenigen, die Mitglieder sind, gesprochen werden sollte, sondern vielmehr die Landwirte, die nicht Mitglieder sind, Nachteile haben könnten.

Die Betrachtung der potentiellen Marke Genossenschaft als identitätsstiftendes Instrument ist hingegen durchaus zu unterstützen. Hier kann die Gruppenzugehörigkeit der Mitglieder betont werden, die sich durch die Ähnlichkeiten ihrer Interessen und ihres Wissens ergeben kann.

Bei der Betrachtung des zuvor aufgezeigten Markennutzens für den Anbieter kann die gewünschte Langfristigkeit in Bezug auf die Kundenbindung bei Genossenschaften durch die Mitgliedschaft und den nachhaltigen MemberValue ermöglicht werden. Die Mitgliedschaft kann in diesem Zusammenhang ähnlich wie Kundenbindungsprogramme im Handel aufgefasst werden bzw. geht aufgrund der Identität von Mitglied und Eigentümer sogar darüber hinaus.<sup>121</sup> Diese Funktion ist somit auch erfüllt.

Bei der Betrachtung der genossenschaftsspezifischen Markenarchitektur, die im folgenden Unterkapitel ausführlich erläutert werden soll, wird deutlich werden, dass Kundensegmente durch die Verwendung verschiedener Marken innerhalb des Markenportfolios und unter einer „Dachmarke Genossenschaft“ spezifisch bearbeitet werden können. Dass die potentielle Marke Genossenschaft mit ihren Besonderheiten und Werten zur Präferenzbildung potentieller Neumitglieder oder Gründer beitragen kann, wurde bereits weiter oben ausführlich dargestellt. Eine potentielle Marke Genossenschaft kann also verschiedene Markenfunktionen zu großen Teilen erfüllen.

Im folgenden Kapitel soll die Übertragung des Konzepts der Markentypologie auf den Genossenschaftssektor geprüft werden. Im Rahmen der

---

<sup>119</sup> Vgl. GÖLER VON RAVENSBURG et al. (2003), S. 36f.

<sup>120</sup> Vgl. DGRV (2010c).

<sup>121</sup> Vgl. THEURL (2005), S. 136f.

Recherche wurden auch 21 Experteninterviews geführt, aus denen einige Zitate die Argumentation stützen und den Praxisbezug verdeutlichen.

### 3.3 Genossenschaftliche Markentypologie

Bei dem Versuch eine Markenarchitektur für den Genossenschaftssektor zu entwickeln bietet es sich an, alle drei aufgezeigten Markentypen genossenschaftsspezifisch und hierarchisch einzuordnen.

Ausgangspunkt sollen die bereits oben skizzierten genossenschaftlichen Branchenkategorien sein. Diese können in der Diktion der Markentypen als Familienmarken eingeordnet werden. So kann beispielsweise die Produktgruppe Wohnung dem Bereich der Wohnungsgenossenschaften oder die Bankdienstleistungen den Genossenschaftsbanken, also der genossenschaftlichen FinanzGruppe, zugeordnet werden. Gleiches gilt für die ländlichen und die gewerblichen Genossenschaften sowie die Gruppe der Konsumgenossenschaften.

Innerhalb dieser Bereiche agieren viele einzelne Genossenschaften. In der genossenschaftlichen FinanzGruppe sind dies Ende 2009 beispielsweise 1.154 Institute gewesen.<sup>122</sup> Diese können als eigene Marken innerhalb der genossenschaftlichen FinanzGruppe verstanden werden und sind im Rahmen der Markentypologie als Einzelmarken einzuordnen. Die folgende Abbildung stellt diese Zusammenhänge grafisch dar:

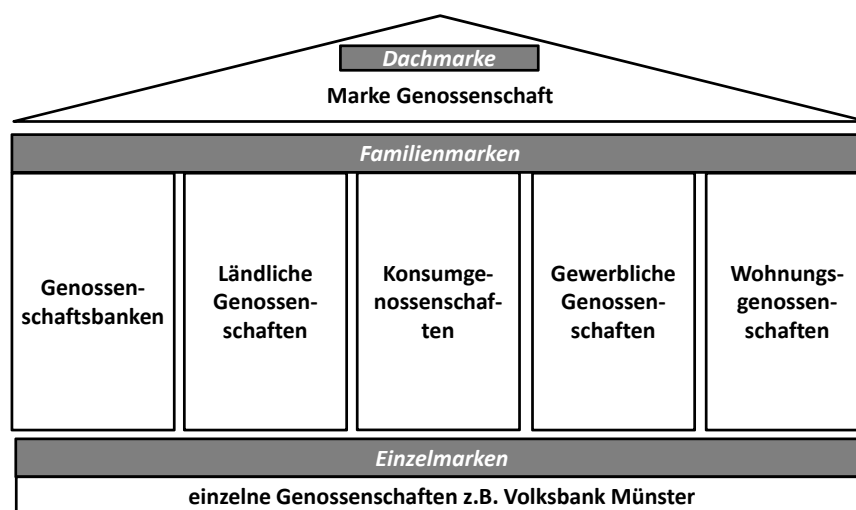


Abb. 4: Genossenschaftliche Markenarchitektur

Ein anderes Beispiel liefert die Wohnungsbranche. Die Marketinginitiative der Wohnungsbaugenossenschaften Deutschland bzw. der Arbeitskreis Hamburger Wohnungsgenossenschaften e.V. haben bereits ge-

<sup>122</sup> Vgl. BVR (2010).

zeigt, dass eine Markierung auf der Ebene der Produktgruppe sinnvoll sein kann und gemeinsame Kommunikationsaktivitäten ermöglicht.<sup>123</sup> Die an der Initiative beteiligten Genossenschaften sind für sich, analog zu den Mitgliedern der FinanzGruppe, innerhalb einer genossenschaftlichen Markenarchitektur als Einzelmarken zu sehen. Da nicht sämtliche genossenschaftliche Wohnungsanbieter dem Arbeitskreis angehören und an den gemeinsamen Marketingaktivitäten beteiligt sind, gibt es darüber hinaus weitere Einzelmarken im Bereich der Wohnungsgenossenschaften. Die auch als „Bauklötzcheninitiative“ bezeichnete Marketinginitiative stellt damit auch eine Marke dar, bei einer isolierten Betrachtung der Wohnungsgenossenschaften ist sie zudem selbst eine Dachmarke.<sup>124</sup> Dies betont auch einer der Gesprächspartner im Experteninterview:

*„Diese Dachmarke oder Idealmodell, das ist ja genau das, was hinter dieser Bauklötzcheninitiative steckt. Da war es eben auch so, dass, wer bei dieser Marketinginitiative mitmachen will oder damals wollte, der musste sich auch verpflichten bestimmte Qualitätsstandards einzuhalten.“<sup>125</sup>*

Die potentielle Marke Genossenschaft ergibt sich wie gezeigt aus den gemeinsamen Merkmalen und Werten der genossenschaftlichen Kooperation im Idealmodell. Dies passt in das Konzept einer Dachmarke, da für eine Einordnung als solche wesentlich ist, dass sie von den einzelnen Branchen unabhängig ist.<sup>126</sup> Dies wird auch in einem weiteren Experteninterview bestätigt:

*„Es kommt auf den Kern der Genossenschaft an, der bekannt werden muss. Da sind wir wieder bei dem Thema Marke: Was macht die Genossenschaft aus? Da müsste man hinkommen, da dieses Thema Vertrauen, Zuverlässigkeit, Fairness, sich branchenunabhängig durchzieht.“<sup>127</sup>*

Aufgrund der verbindenden Elemente ist es möglich, die potentielle Marke Genossenschaft im Sinne des Umbrella Branding als Dachmarke ein-

---

<sup>123</sup> Vgl. THEEL/ZANG (2001), S. 43ff; DIE WOHNUNGSBAUGENOSSENSCHAFTEN DEUTSCHLAND e.V. (2011); ARBEITSKREIS HAMBURGER WOHNUNGSGENOSSENSCHAFTEN e.V. (2011).

<sup>124</sup> Vgl. DIE WOHNUNGSBAUGENOSSENSCHAFTEN DEUTSCHLAND e.V. (2008); Ein ähnliches Beispiel für eine solche Interpretation bei Verbundgruppen, also gewerblichen Genossenschaften, findet sich bei SCHÄFER (2007), S. 128ff.

<sup>125</sup> Expertengespräch mit einem Experten aus dem Bereich Wohnungsbaugenossenschaft.

<sup>126</sup> Vgl. Kapitel 2.3.3.

<sup>127</sup> Expertengespräch mit einem Experten aus dem genossenschaftlichen Finanzbereich (1).

zuordnen. Sie ist damit von den einzelnen Produkten, hier von den einzelnen Genossenschaften, losgelöst und soll die Kompetenzen und Vorteile der Kooperationsform verkörpern. So kann eine potentielle Marke Genossenschaft auch bestehen, wenn sich innerhalb oder zwischen Familienmarken beispielsweise durch Fusionen oder Neugründungen Änderungen ergeben, da sie von dieser Dynamik losgelöst ist und die notwendige Langfristigkeit gewährleistet. Mit der Dachmarke bzw. spezifischer der Orientierungsmarke Genossenschaft ist dabei, ähnlich dem beispielhaft aufgezeigten Weinsiegel oder der Marketinginitiative der Wohnungsgenossenschaften, eine Möglichkeit gegeben, genossenschaftliche Vorteile und Werte zu signalisieren und gemeinsame Markenkommunikation zu betreiben. Dem stimmt auch einer der Experten im Interview zu:

*„Wenn man es sehr idealistisch sieht, könnte das Thema Genossenschaft der Qualitätsstempel sein. Denn Genossenschaft bedeutet: ‚Die agieren nicht im Eigeninteresse, sondern im Interesse der Mitglieder, die es auch kontrollieren.‘“<sup>128</sup>*

Die Idee einer Dachmarke im Genossenschaftssektor wurde auch in einigen anderen Expertengesprächen für positiv befunden:

*„Das ist zwar strukturell und organisatorisch geregelt im Innenbetrieb der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Durch die Zentralverbände, Sie kennen das Thema DGRV und BVR, bis hin zu den Regionalverbänden, die von der Bank über die Warengenossenschaften auch die gewerblichen Genossenschaften unterstützen. Aber wahrnehmbar wird das nach außen hin nicht, nach innen hin wissen wir, wie was geregelt ist. Man könnte über einen Außenauftritt nachdenken, eine pfiffige Idee ist gefragt, das sollten Sie mal weiter verfolgen.“<sup>129</sup>*

Ein anderer Experte sagt:

*„Ich fände es durchaus reizvoll so etwas durch Veranstaltungen anzugehen.“<sup>130</sup>*

Die gemeinsame Kommunikation, um damit auch die eigene Genossenschaft über die Besonderheiten des Geschäftsmodells zu positionieren,

---

<sup>128</sup> Experteninterview mit einem Experten aus dem genossenschaftlichen Finanzbereich (1). Auch das Logo der Marketinginitiative der Hamburger Wohnungsgenossenschaften z.B. soll als „Gütesiegel für Genossenschaften“ verstanden werden (vgl. THEEL/ZANG (2001), S. 53).

<sup>129</sup> Experteninterview mit einem Experten aus dem genossenschaftlichen Finanzbereich (2).

<sup>130</sup> Experteninterview mit einem Experten aus einer Werbeagentur deren Referenzen größtenteils aus dem genossenschaftlichen Bereich stammen.

kann letztlich auch mit dem Kooperationsgedanken verknüpft werden. Durch die gemeinsame Dachmarke bzw. Orientierungsmarke können grundsätzlich auch Vorteile für die einzelne Genossenschaft generiert werden, sofern diese Werte tatsächlich transportiert werden können und die jeweilige genossenschaftliche Kooperation auch damit verbunden und als Genossenschaft wahrgenommen werden möchte. Dieser Goodwill kann beispielsweise von der potentiellen Marke Genossenschaft auf die einzelnen genossenschaftlichen Familienmarken bis hin zu den einzelnen Genossenschaften, den Einzelmarken, wirken (weißer Pfeil in Abb. 5).

Gerade im Zusammenhang mit der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise ist zudem zusätzlich ein positiver Imagetransfer von den einzelnen Genossenschaftsbanken und der FinanzGruppe auf das genossenschaftliche Geschäftsmodell allgemein und dann von dort aus wieder auf andere Branchen bzw. einzelne Genossenschaften denkbar.<sup>131</sup> (schwarzer Pfeil in Abb. 5).

Die folgende Abbildung zeigt die dargestellten Wirkungsrichtungen des Imagetransfers in der genossenschaftlichen Markentypologie.

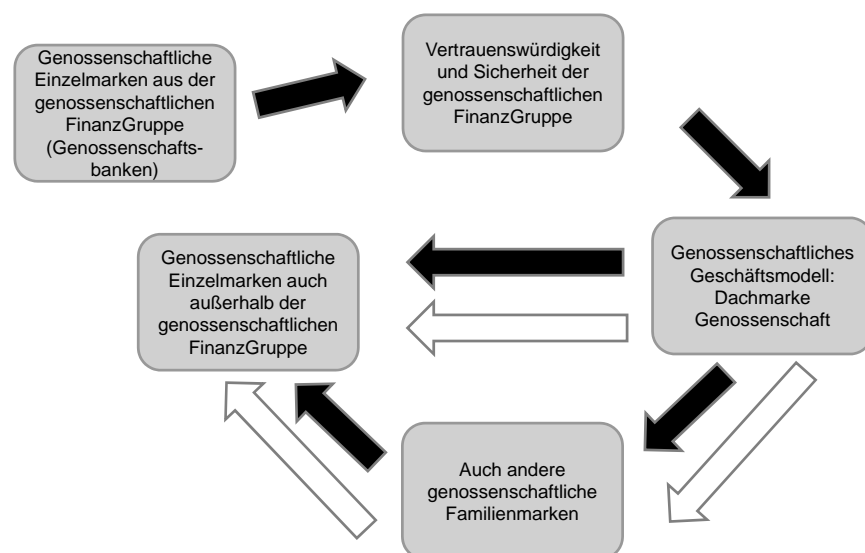


Abb. 5: Imagetransfer: Genossenschaftssektor im aktuellen Kontext

<sup>131</sup> Vgl. z.B. Michael Bockelmann, aktuell Verbandspräsident und Vorstandsvorsitzender Genossenschaftsverband e.V., Frankfurt am Main im Interview, in PEEMÖLLER (2010), S. 79.

### 3.4 Genossenschaftliche Markenelemente

Nachdem die Markendefinitionen, die Markenfunktionen sowie die Möglichkeit, eine genossenschaftliche Markentypologie zu erzeugen ausführlich geprüft wurden, geht es im Folgenden um Ausgestaltungsmöglichkeiten für genossenschaftliche Markenelemente. Betrachtet werden dabei der Markenname, der Domainname, Farben, Logos, Slogans und Schlüsselbilder.

Als Markenname bietet sich direkt der Begriff Genossenschaft an, da es sich um eine branchenübergreifende Betrachtung handelt und der Begriff selbstverständlich auch im Gesetz, das sämtliche darauf basierende Unternehmenskooperationen verbindet, explizit zu finden ist. Demnach ist der Name Genossenschaft als sogenannter bedeutungshaltiger Markenname einzuordnen.<sup>132</sup> Da ihm eine Bedeutung zugeordnet werden kann und der Begriff auch auf der Ebene der aufgezeigten Genossenschaftsformen, als auch teilweise bei den einzelnen Genossenschaften, zumindest durch das Kürzel eG vorkommt, ist zudem ein direkter Bezug zum Angebot erkennbar. Bedeutungshaltige Markennamen haben eine bessere Wirkung als solche, die nur sinnleere Buchstabenkombinationen umfassen oder Namen, die bedeutungslos in Bezug auf das dahinter stehende Angebot sind.<sup>133</sup> Anzumerken ist allerdings, dass mit der Reform des Genossenschaftsgesetzes im Jahre 2006 der Begriff „Genosse“ in „Mitglied“ umgewandelt wurde, da sich dieser in der genossenschaftlichen Praxis durchgesetzt hat.<sup>134</sup>

Ein Domainname für die potentielle Marke Genossenschaft ist bereits vorhanden. Unter [www.genossenschaften.de](http://www.genossenschaften.de) wird der Internetnutzer auf die Homepage des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbandes (DGRV) weitergeleitet.<sup>135</sup> Dort findet er eine Fülle an Informationen über das genossenschaftliche Geschäftsmodell an sich, Zahlen und Fakten zur Verbreitung und der Historie der Genossenschaften in Deutschland sowie weiterführende Informationen z.B. zur Genossenschaftsgründung.

Bei der Frage danach, welche Farben die potentielle Marke Genossenschaft bestimmen sollten, ist zu erörtern, ob Farben oder Farbkombinationen gewählt werden sollten, die bereits dem Genossenschaftssektor

---

<sup>132</sup> Vgl. ESCH (2010), S. 223ff.

<sup>133</sup> Vgl. ESCH (2010), S. 223.

<sup>134</sup> Vgl. BT DrS. S. 16/1025, S. 81, Zu Nr. 4 -§4.

<sup>135</sup> Vgl. DGRV (2010b).

durch bestimmte, bekannte Genossenschaften zugeordnet werden können oder neue Farben bzw. Farbkombinationen sinnvoll sind. Ob die erste Alternative gewählt wird, steht auch mit dem bereits beschriebenen Imagetransfer in Zusammenhang. Es stellt sich z.B. die Frage, welche Konsequenzen es hätte, die von den Volks- und Raiffeisenbanken bekannten Farben orange und blau oder beispielsweise das „Raiffeisengrün“ zu verwenden.

Diese Frage kann genauso für das Logo aufgeworfen werden. So sind die gekreuzten Pferdeköpfe im Logo der ländlichen Genossenschaften seit 1935 typisch.<sup>136</sup> Die Volksbanken hatten von 1935 bis zum Zusammenschluss mit den Raiffeisenbanken im Jahr 1972 zunächst ein stilisiertes V in ihrem Logo, das dann zuerst als sogenanntes Doppelzeichen neben den gekreuzten Pferdeköpfen der Raiffeisenbanken abgebildet und dann schließlich im Jahr 2002 mit diesem zum heutigen Logo verschmolzen wurde.<sup>137</sup> Wird für die potentielle Marke Genossenschaft die Alternative eines neuen Logos gewählt, ist Folgendes zu beachten: Auch wenn in der Praxis viele abstrakte Logos zu finden sind, so ist es doch ratsam ein Logo sehr konkret zu gestalten, da es so besser wahrgenommen und erinnert werden kann.<sup>138</sup> Im Fall der Dachmarke Genossenschaft ist dies sinnvoll, da es letztlich um die gemeinsamen Merkmale und Besonderheiten des Geschäftsmodells geht, die in jeder der untergeordneten Marken zu finden sind. Es ist bei der potentiellen Marke Genossenschaft wichtig, etwas in ein Logo zu integrieren, das branchen- und unternehmensunabhängig auf einer übergeordneten Ebene einzuordnen ist.

Ein Slogan soll das Image der potentiellen Marke Genossenschaft transportieren, indem er durch wiederholte und langfristige Verwendung den Wiedererkennungswert der Marke steigert.<sup>139</sup> Inhaltlich sollte dies mit den Ergebnissen der Bekanntheits- und Imagebefragung abgestimmt werden. In Verbindung mit der Stabilität der Genossenschaften während der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise und den Werten könnten hier erste Ansatzpunkte liegen. Auch Schlüsselbilder, die beispielsweise für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit stehen, können damit verbunden werden.

---

<sup>136</sup> Vgl. GENOSSENSCHAFTLICHES ARCHIV (2001).

<sup>137</sup> Vgl. GENOSSENSCHAFTLICHES ARCHIV (2001).

<sup>138</sup> Vgl. ESCH (2010), S. 234; PAVIO (1971) zitiert nach ESCH (2010), S. 234.

<sup>139</sup> Vgl. JANICH (2010), S. 59f.

Die folgende Tabelle zeigt die dargestellten Brandingelemente und deren Ausgestaltungsmöglichkeiten in Bezug auf die potentielle Marke Genossenschaft:

<u>Markenelement</u>	<u>mögliche Ausprägung</u>
<b>Name</b>	Genossenschaft
<b>Domainname</b>	www.genossenschaften.de
<b>Farben</b>	Alternativen: Aus dem Genossenschaftsbereich bekannte oder gänzlich „neue“ Farben
<b>Logo</b>	Gleiche Alternativen wie in Bezug auf Farben. Bei neuem Logo Integration eines übergeordneten Elements als Verbindung.
<b>Slogan und Schlüsselbilder</b>	Konkrete inhaltliche Ausgestaltung abhängig von den Befragungsergebnissen. Berücksichtigung der genossenschaftlichen Werte.

Tab. 1: Mögliche Brandingelemente der potentiellen Marke Genossenschaft; Quelle: Darstellung in Anlehnung an Schürmann 2009, S. 149.

#### 4 Fazit und Ausblick

Genossenschaften verfügen über besondere Eigenschaften, durch die sie sich von anderen Organisationsformen abgrenzen können. Die genossenschaftlichen Merkmale lassen sich zudem mit Werten in Verbindung bringen, die gerade in der heutigen Zeit auf Interesse stoßen und je nach individueller Situation des Betrachters Nutzen stiften können. Diese Vorzüge gilt es einer breiten Öffentlichkeit zu vermitteln. Um dies in einer strukturierten Weise zu tun und sich dabei wirkungsvoller und erprobter Marketinginstrumente bedienen zu können, wurde überprüft, ob sich das genossenschaftliche Geschäftsmodell im weitesten Sinne als Marke interpretieren lässt.

Es wurden verschiedene Nutzelemente, Wettbewerber und auch bestimmte Zielgruppen des genossenschaftlichen Modells identifiziert. Es kann aufgrund seiner Besonderheiten und der Werte, die es transportiert und für die es steht, als Nutzenbündel verstanden werden. Die Marke Genossenschaft wird der wettbewerbsbezogenen Perspektive der Mar-

kendefinitionen gerecht, da Genossenschaften über besondere Merkmale verfügen und damit je nach Situation und Zielsetzung gegenüber anderen Alternativen überlegen sein können. Zudem kann sie auch die beschriebenen Markenfunktionen im Wesentlichen erfüllen. Die Interpretation der Genossenschaft als Marke im weitesten Sinne ist somit gerechtfertigt.

Über die Betrachtung der gemeinsamen Merkmale von Genossenschaften wird eine branchenübergreifende Perspektive erzeugt, die für die weitere Untersuchung des Genossenschaftsimages unerlässlich ist. Daraus ergab sich auch die Darstellung einer genossenschaftlichen Markentypologie. Die Genossenschaft als Dachmarke bzw. spezifischer als Orientierungsmarke vereinigt die verschiedenen genossenschaftlichen Branchen und die jeweiligen einzelnen Genossenschaften unter sich. Mit Blick auf die Markenelemente konnte gezeigt werden, dass dort verschiedene Handlungsmöglichkeiten bestehen.

Eine genaue und zielgruppengerechte Ausgestaltung soll nun anhand der Ergebnisse der bundesweiten Befragung zum Thema Bekanntheit und Image von Genossenschaften erfolgen. Daraus ergibt sich auch der weitere Forschungsbedarf. Es ist zu klären, wie Marketing und Kommunikation auf Basis einer potentiellen Marke Genossenschaft konkretisiert werden können. Nachdem hier also eine strategische Grundrichtung aufgezeigt wurde, geht es nun um die weitere Präzisierung und deren operative Umsetzungsmöglichkeiten.

## Literaturverzeichnis

- AAKER, DAVID (1992): Management des Markenwerts, Campus Verlag, Frankfurt am Main, New York, (aus dem Englischen von Friedrich Mader).
- ADJOURI, NICHOLAS (2002): Die Marke als Botschafter, Gabler, Wiesbaden.
- AMA (2010): American Marketing Association, Dictionary, URL: [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/dictionary.aspx?dLetter=B](http://www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx?dLetter=B), Stand 30.12.2010.
- ARBEITSKREIS HAMBURGER WOHNUNGSGENOSSENSCHAFTEN e.V. (2011): Wir über uns, URL: <http://www.hamburgerwohonline.de/wir-ueber-uns/4-x-mehr-lebensqualitaet/> Stand: 04.01.2011.
- BAUMGARTH, CARSTEN (2008): Markenpolitik: Markenwirkungen - Markenführung – Markencontrolling, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- BECKER, JOCHEN (2002): Markenkonzeption, 7. Auflage, Verlag Vahlen, München.
- BECKER, JOCHEN (2004): Typen von Markenstrategien, in BRUHN, MANFRED (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S.637-675.
- BECKER, JOCHEN (2005): Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende Handlungsoptionen, in ESCH, FRANZ-RUDOLF (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen. Innovative Ansätze. Praktische Umsetzungen, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 381-402.
- BERLINER KOMMENTAR (2010): Berliner Kommentar zum Genossenschaftsgesetz, HILLEBRAND, KLAUS-PETER / KEßLER, JÜRGEN (Hrsg.), 2. Auflage, Hamonia, Hamburg.
- BERTELSMANN STIFTUNG (2009a): Vertrauen in Deutschland - eine qualitative Wertestudie, Zusammenfassung der Ergebnisse, URL: [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-7048F078-CE66C454/bst/Vertrauensstudie\\_BST\\_2009.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-7048F078-CE66C454/bst/Vertrauensstudie_BST_2009.pdf), Stand 21.12.2010.
- BERTELSMANN STIFTUNG (2009b): Wirtschaftskrise hinterlässt Spuren in der Befindlichkeit der Deutschen, URL: <http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-FCFF81D4->

6CC82481/bst/xcms\_bst\_dms\_29860\_29861\_2.pdf, Stand:  
29.12.2010

BOETTCHER, ERIK (1980): Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft - Einzelwirtschaftliche Theorie der Genossenschaften, Schriften zur Kooperationsforschung, Band 1, Mohr, Tübingen.

BOETTCHER, ERIK (1988): Genossenschaften: Begriff und Aufgabe, in ALBERS, WILLI et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften, zugleich Neuauflage des Handwörterbuchs der Sozialwissenschaften, Band 3: Finanzen bis Handelshemmnisse, nicht-tarifäre, Stuttgart u.a., S. 540-556.

BONUS, HOLGER (1994): Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften, Mohr (Paul Siebeck), Tübingen.

BT DrS. 16/1025: Deutscher Bundestag 16. Wahlperiode, Gesetzentwurf der Bundesregierung, Entwurf eines Gesetzes zur Einführung der Europäischen Genossenschaft und zur Änderung des Genossenschaftsrechts, URL: [http://www.bmj.de/files/-/1119/RegE\\_GenR.pdf](http://www.bmj.de/files/-/1119/RegE_GenR.pdf), Stand 05.01.2011.

BURMANN CHRISTOPH / BLINDA LARS / NITSCHKE AXEL (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements, Arbeitspapier Nr.1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), Universität Bremen, Bremen.

BUSSE VON COLBE, WALTER / HAMMANN, PETER / LAßMANN, GERT (1992): Betriebswirtschaftstheorie, Band 2, Absatztheorie, 4. Auflage, Springer, Berlin, Heidelberg.

BVR (2010): Genossenschaftsbanken, URL:  
<http://www.bvr.de/public.nsf/index.html?ReadForm&main=3&sub=20>,  
Stand 21.12.2010.

CREDITREFORM (2009): Insolvenzen, Neugründungen und Löschungen 2009.  
URL:  
[http://www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/Presse/Archiv/Insolvenzen\\_Neugruendungen\\_Loeschungen\\_DE/2009\\_-\\_Jahr/2009-12-02\\_Insolvenzen\\_Neugruendungen\\_Loeschungen.pdf](http://www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/Presse/Archiv/Insolvenzen_Neugruendungen_Loeschungen_DE/2009_-_Jahr/2009-12-02_Insolvenzen_Neugruendungen_Loeschungen.pdf), Stand 29.12.2010.

CREDITREFORM (2010): Insolvenzen, Neugründungen und Löschungen 2010.

URL:

[http://www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/Presse/Archiv/Insolvenzen\\_Neugruendungen\\_Loeschungen\\_DE/2010\\_-\\_Jahr/2010-11-29\\_Insolvenzen\\_Neugruendungen\\_Loeschungen.pdf](http://www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/Presse/Archiv/Insolvenzen_Neugruendungen_Loeschungen_DE/2010_-_Jahr/2010-11-29_Insolvenzen_Neugruendungen_Loeschungen.pdf), Stand 29.12.2010.

DGRV (2010a): Genossenschaften sind auch in der Krise starke Partner des Mittelstandes, URL: <http://www.dgrv.de/de/news/news-2010.03.25-1.html>, Stand 21.12.2010.

DGRV (2010b): DGRV - Die Genossenschaften, URL:

<http://www.genossenschaften.de>, Stand 21.12.2010.

DGRV (2010c): Wirtschaftsfaktor, URL:

<http://dgrv.de/de/genossenschaftswesen/wirtschaftsfaktor.html>, Stand 29.12.2010.

DIE WOHNUNGSBAUGENOSSENSCHAFTEN DEUTSCHLAND e.V, (2008): Starke Gemeinschaft. Starke Marke. Starker Auftritt. URL: [http://www.gildeheimbau.de/fileadmin/gilde/Gilde\\_Heimbau/pdfs/MWBG\\_180408.pdf](http://www.gildeheimbau.de/fileadmin/gilde/Gilde_Heimbau/pdfs/MWBG_180408.pdf), Stand 03.01.2011

DIE WOHNUNGSBAUGENOSSENSCHAFTEN DEUTSCHLAND e.V. (2011): Über uns, URL: <http://www.wohnungsbaugenossenschaften.de>, Stand 03.01.2011.

DOGSON, MARK (1993), Learning, Trust, and Technological Collaboration, in: Human Relations, Jg. 46, Nr. 1, S. 77-95.

ESCH, FRANZ-RUDOLF (2010): Strategie und Technik der Markenführung, 6. Auflage, Vahlen, München.

ESCH, FRANZ-RUDOLF /BRÄUTIGAM, SÖREN (2006): Corporate- und Productbrands in die Markenarchitektur integrieren, in FRANZ-RUDOLF ESCH, TORSTEN TOMCZAK, JOACHIM KERNSTOCK, TOBIAS LANGNER (Hrsg.), Corporate Brand Management, 2. aktualisierte und ergänzte Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 129-148.

ESCH, FRANZ-RUDOLF / LANGNER, TOBIAS / TOMCZAK, TORSTEN / KERNSTOCK, JOACHIM / STRÖDTER, KRISTINA (2005): Aufbau und Führung von Corporate Brands, in FRANZ-RUDOLF ESCH (Hrsg.), Moderne Markenführung, Gabler, Wiesbaden, S. 403-426.

- ESSIG, CAROLA / SOULAS DE ROUSSEL, DOMINIQUE / BAUER, DENIS (2010): Das Image von Produkten, Marken und Unternehmen, 2. aktualisierte und erweiterte Aufl., Verlag Wissenschaft & Praxis, Sternenfels.
- FOSCHT, THOMAS/SWOBODA, BERNHARD (2007): Käuferverhalten - Grundlagen, Perspektiven, Anwendungen, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- FRIEDERES, GEREON/PRIEMER, VERENA (1998): Dachmarke versus Einzelmarke, in Der Markt, 37. Jahrgang, Nr. 145, S. 47-58.
- GENG: Genossenschaftsgesetz, in der Fassung vom 18.August 2006.
- GENOSSENSCHAFTLICHES ARCHIV (2001): Firmenlogos im Wandel der Zeiten, URL: [http://www.genoarchiv.de/html/body\\_nachrichten4.html](http://www.genoarchiv.de/html/body_nachrichten4.html), Stand 06.01.2011.
- GÖLER VON RAVENSBURG, NICOLE/PINKWART, ANDREAS/SCHMIDT, RENATE (2003): Kriterien für die Gründung mittelständischer Kooperationen in genossenschaftlicher Rechtsform. Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Band 99, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- GROS, JÜRGEN (2009): Sie Genossenschaft der Zukunft aus Sicht des Verbandes, in ZfgG Nr. 59, S. 95-105.
- HANDELSBLATT (2009): URL: <http://www.handelsblatt.com/genossenschaften-wenn-unternehmer-zu-genossen-werden;2474907>, Artikel vom 15.12.2009, Stand 29.12.2010.
- HANDELSBLATT (2010): URL: <http://www.handelsblatt.com/dorflaeden-kommunen-geben-tante-emma-eine-zweite-chance;2474963>, Artikel vom 21.10.2010, Stand 29.12.2010
- JANICH, NINA (2010): Werbesprache, ein Arbeitsbuch, 5. Auflage, Narr, Tübingen.
- KELLER, KEVIN LANE/LEHMANN, DONALD R. (2006): Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities, in Marketing Science, Vol. 25, Nr. 6 (November-Dezember), S. 740-759.
- KOCK, ANGELA (2008): Die Genossenschaftsidee HEUTE - Eine institutionenökonomische Analyse der Auswirkungen aktueller Megatrends auf die

genossenschaftliche Organisationsform, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 53, Shaker, Aachen.

LUHMANN, NIKLAS (2000): Vertrauen, 4. Auf., Lucius und Lucius, Stuttgart.

MARKENG: Markengesetz, in der Fassung vom 25. Oktober 1994.

MEFFERT, HERIBERT (1992): Strategien zur Profilierung von Marken, in DICHTL, ERWIN / EGGERS, WALTER (Hrsg.): Marke und Markenartikel als Instrument des Wettbewerbs, Beck, München, S. 129-156.

MEFFERT, HERIBERT / BURMANN, CHRISTOPH / KOERS MARTIN (2005): Grundlagen der Markenführung, in MEFFERT, HERIBERT / BURMANN CHRISTOPH / KOERS, MARTIN (Hrsg.): Markenmanagement, 2. Vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 3-17.

MOSER, KLAUS (2001): Die Psychologie der Marke, in Zeitschrift für Wirtschaftspsychologie aktuell, Nr. 3, 2001, S. 10-17.

MUTSCHELLER, ARMIN / LIVESSEY, RUPERT (2002): Pons Fachwörterbuch Banken, Finanzen und Versicherungen Englisch - Deutsch / Deutsch - Englisch, Pons, Stuttgart.

OTT, ECKHARD (2010): Kooperation in Genossenschaften - Stabilität und Perspektiven für Wirtschaft und Gesellschaft, in ZfgG Nr. 60, S. 113-123.

PEEMÖLLER, VOLKER (2009): Zukunft der Rechtsform Genossenschaft, ZfgG - Interview, in ZfgG Nr.59, S. 79-94.

PEEMÖLLER, VOLKER (2010): Sicherheit und Stabilität der Genossenschaft für Mitglieder und Kunden aus Verbandsicht, ZfgG - Interview, in ZfgG Nr. 60, S. 79-88.

PURTSCHERT, ROBERT/SCHWARZ, PETER (2007): Genossenschaftsmarketing, in ZfgG Nr. 57, S. 78-94.

RINGLE, GÜNTHER (2002): Die Mitgliedschaft - Last oder Chance für Genossenschaften?, In ZfgG Nr. 52, S. 36-47.

RINGLE, GÜNTHER (2004): Ist die Kooperationsform „Genossenschaft“ noch wettbewerbsfähig?, in ZfgG Nr. 54, S. 193-204.

- SCHACHT, SIGURD (2008): Die Genossenschaft im Wettstreit der Unternehmensformen in ausgewählten EU-Staaten, Veröffentlichungen des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg.
- SCHÄFER, PETER (2007): Die Bedeutung des Marketings in Handelskooperationen, in ZfgG 57, S. 125-136.
- SCHAFFLAND, HAND-JÜRGEN / SCHULTE, GÜNTER (2006): Einführung, in JOHANN LANG, LUDWIG WEIDMÜLLER, Genossenschaftsgesetz Kommentar, De Gruyter, Berlin, S. 1-52.
- SCHULTE, GÜNTER (2006): Kommentar zum ersten und zweiten Abschnitt, in JOHANN LANG, LUDWIG WEIDMÜLLER, Genossenschaftsgesetz Kommentar, De Gruyter, Berlin, S. 53-293.
- SCHÜRMMANN, MATHIAS (2009): Marketing - In vier Schritten zum Erfolg, Rocket Publishing/Schürmann Marketing, Luzern.
- SCHÜTT, ASMUS / STEINER, GUSTAV (2010): Vertrauen in Deutschland, in Genossenschaftsblatt für Rheinland und Westfalen, Nr. 4/2010, S. 9-10.
- STAPPEL, MICHAEL (2009): Die deutschen Genossenschaften 2009, Deutscher Genossenschaftsverlag, Wiesbaden.
- STAPPEL, MICHAEL (2010): Die deutschen Genossenschaften 2010, Deutscher Genossenschaftsverlag, Wiesbaden.
- STREBINGER, ANDREAS (2010): Markenarchitektur, 2. Aktualisierte und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- THEEL, INGO / ZANG, THOMAS (2001): „Typisch Wohnungsgenossenschaften“ - Marketing-Initiativen für genossenschaftliches Wohnen, in THEURL, THERESIA (Hrsg.), Marketing und Kooperation bei Wohnungsgenossenschaften, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 51, Shaker Verlag, Aachen, S. 39-53.
- THEURL, THERESIA (2002): „Shareholder Value“ und „genossenschaftlicher Förderauftrag“ - Zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen? In: THEURL, THERESIA/GREVE, Rolf (Hrsg.): Vom Modell zur Umsetzung - Strategische Herausforderungen für Genossenschaften, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 54, Shaker, Aachen, S. 51-91.

- THEURL, THERESIA / SCHWEINSBERG, ANDREA (2004): Neue kooperative Ökonomie, Mohr Siebeck, Tübingen.
- THEURL, THERESIA (2005): Genossenschaftliche Mitgliedschaft und Member Value als Konzepte für die Zukunft, in ZfgG 55, S. 136-145.
- THEURL, THERESIA (2010a): Genossenschaftliche Kooperationen, in AHLERT, DIETER / AHLERT, MARTIN (Hrsg.): Handbuch Franchising und Kooperation - Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main. S. 71-105.
- THEURL, THERESIA (2010b): Ist Governance mehr als Wirtschaftsordnung und Institutionen? in: OHR, RENATE (Hrsg.): Governance in der Wirtschaftspolitik, S. 9-39, Berlin.
- WEINSIEGEL (2010): Das neue Deutsche Weinsiegel, URL:  
<http://www.weingutdenig.de/weinsiegel.html>, Stand 31.12.2010.
- ZEDNIK, ANITA /STREBINGER, ANDREAS (2005): Marken-Modelle in der Praxis: Darstellung, Analyse und kritische Würdigung, Gabler, Wiesbaden.

## Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

<p>Nr. 1 <i>Holger Bonus</i> Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz August 1984</p>	<p>Nr. 12 <i>Reimut Jochimsen</i> Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion - Chancen und Risiken August 1994</p>
<p>Nr. 2 <i>Holger Bonus</i> Waldkrise - Krise der Ökonomie? September 1984</p>	<p>Nr. 13 <i>Hubert Scharlau</i> Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften April 1996</p>
<p>Nr. 3 <i>Wilhelm Jäger</i> Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband - Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung Oktober 1984</p>	<p>Nr. 14 <i>Holger Bonus / Andrea Maria Wessels</i> Genossenschaften und Franchising Februar 1998</p>
<p>Nr. 4 <i>Wilhelm Jäger</i> Genossenschaft und Ordnungspolitik Februar 1985</p>	<p>Nr. 15 <i>Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger</i> Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken Oktober 1998</p>
<p>Nr. 5 <i>Heinz Grosseckler</i> Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation März 1985</p>	<p>Nr. 16 <i>Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster</i> Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk - Neue Wege der Kleinteiligkeit Oktober 1999</p>
<p>Nr. 6 <i>Holger Bonus</i> Die Genossenschaft als Unternehmungstyp August 1985</p>	<p>Nr. 17 <i>Michael Hammerschmidt</i> Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften - Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge April 2000</p>
<p>Nr. 7 <i>Hermann Ribhegge</i> Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslöserischer Perspektive Februar 1986</p>	<p>Nr. 18 <i>Claire Binisti-Jahndorf</i> Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene August 2000</p>
<p>Nr. 8 <i>Joachim Wiemeyer</i> Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung? September 1986</p>	<p>Nr. 19 <i>Olaf Lüke</i> Schutz der Umwelt - Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften? September 2000</p>
<p>Nr. 9 <i>Hermann Ribhegge</i> Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten März 1987</p>	<p>Nr. 20 <i>Astrid Höckels</i> Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation November 2000</p>
<p>Nr. 10 <i>Richard Böger</i> Die Niederländischen Rabobanken - Eine vergleichende Analyse August 1987</p>	<p>Nr. 21 <i>José Miguel Simian</i> Wohnungsgenossenschaften in Chile - Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland? Mai 2001</p>
<p>Nr. 11 <i>Richard Böger / Helmut Pehle</i> Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften Juni 1988</p>	

- Nr. 22  
*Rolf Greve / Nadja Lämmer*  
 Quo vadis Genossenschaftsgesetz? - Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge  
*Christian Lucas*  
 Von den Niederlanden lernen? - Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts  
 Mai 2001
- Nr. 23  
*Dirk Polster*  
*(unter Mitarbeit von Lars Testorf)*  
 Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen  
 November 2001
- Nr. 24  
*Thorn Kring*  
 Neue Strategien - neue Managementmethoden - Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland  
 Februar 2002
- Nr. 25  
*Anne Kretschmer*  
 Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption - eine modelltheoretische Untersuchung  
 Juni 2002
- Nr. 26  
*Andrea Neugebauer*  
 Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden - Institutionelle Hintergründe  
 September 2002
- Nr. 27  
*Theresia Theurl / Thorn Kring*  
 Governance Strukturen im genossenschaftlichen FinanzVerbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung  
 Oktober 2002
- Nr. 28  
*Christian Rotter*  
 Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossenschaften  
 November 2002
- Nr. 29  
*Rolf Greve*  
 The German cooperative banking group as a strategic network: function and performance  
 November 2002
- Nr. 30  
*Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers / Barbara Schmollmüller / Nina Tantzen*  
 Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. - eine Fallstudie  
 Dezember 2002
- Nr. 31  
*Florian Deising*  
 Der Nitrofen-Skandal - Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien  
 Januar 2003
- Nr. 32  
*Gerhard Specker*  
 Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens  
 März 2003
- Nr. 33  
*Frank E. Münnich*  
 Der Ökonom als Berater - Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen  
 April 2003
- Nr. 34  
*Sonja Schölermann*  
 Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“  
 August 2003
- Nr. 35  
*Thorn Kring*  
 Erfolgreiche Strategieumsetzung - Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken  
 September 2003
- Nr. 36  
*Andrea Neugebauer*  
 Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa  
 September 2003
- Nr. 37  
*Kerstin Liehr-Gobbers*  
 Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel - Erste empirische Ergebnisse  
 September 2003
- Nr. 38  
*Tholen Eekhoff*  
 Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - eine empirische Studie  
 Januar 2004
- Nr. 39  
*Julia Trampel*  
 Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine transaktionskostentheoretische Analyse  
 März 2004
- Nr. 40  
*Alexander Eim*  
 Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes  
 August 2004
- Nr. 41  
*André van den Boom*  
 Kooperationsinformationssysteme - Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das Phänomen der Kooperation  
 August 2004

- Nr. 42  
*Jacques Santer*  
Die genossenschaftliche Initiative - ein Baustein der Europäischen Wirtschaft  
September 2004
- Nr. 43  
*Theresia Theurl (Hrsg.)*  
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken - die Genossenschaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 44  
*Theresia Theurl (Hrsg.)*  
Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 45  
*Walter Weinkauff (Hrsg.)*  
Kommunikation als Wettbewerbsfaktor, Expertendiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 46  
*Andrea Schweinsberg*  
Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung  
Dezember 2004
- Nr. 47  
*Carl-Friedrich Leuschner*  
Genossenschaften - Zwischen Corporate und Cooperative Governance  
März 2005
- Nr. 48  
*Theresia Theurl*  
Kooperative Governancestrukturen  
Juni 2005
- Nr. 49  
*Oliver Budzinski / Gisela Aigner*  
Institutionelle Rahmenbedingungen für internationale M&A-Transaktionen - Auf dem Weg zu einem globalen Fusionskontrollregime?  
Juni 2005
- Nr. 50  
*Bernd Raffelhüschen / Jörg Schoder*  
Möglichkeiten und Grenzen der Integration von genossenschaftlichem Wohnen in die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie  
Juni 2005
- Nr. 51  
*Tholen Eekhoff*  
Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zusammenarbeit - eine gesamtwirtschaftliche Perspektive  
Juli 2005
- Nr. 52  
*Cengiz K. Iristay*  
Kooperationsmanagement: Einzelne Facetten eines neuen Forschungsgebiets - Ein Literaturüberblick  
August 2005
- Nr. 53  
*Stefanie Franz*  
Integrierte Versorgungsnetzwerke im Gesundheitswesen  
März 2006
- Nr. 54  
*Peter Ebertz*  
Kooperationen als Mittel des Strategischen Risikomanagements  
März 2006
- Nr. 55  
*Frank Beermann*  
Kooperation beim Stadtumbau - Übertragung des BID-Gedankens am Beispiel des Wohnungsrückbaus  
Juni 2006
- Nr. 56  
*Alexander Geist*  
Flughäfen und Fluggesellschaften - eine Analyse der Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten  
Juni 2006
- Nr. 57  
*Stefanie Franz / Mark Wipprich*  
Optimale Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken  
Oktober 2006
- Nr. 58  
*Dirk Lamprecht / Alexander Donschen*  
Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken - eine ökonomische und juristische Analyse  
Dezember 2006
- Nr. 59  
*Dirk Lamprecht / Christian Strothmann*  
Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung  
Dezember 2006
- Nr. 60  
*Mark Wipprich*  
Preisbindung als Kooperationsinstrument in Wertschöpfungsnetzwerken  
Januar 2007
- Nr. 61  
*Theresia Theurl / Axel Werries*  
Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung  
Februar 2007
- Nr. 62  
*Bettina Schlelein*  
Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale - empirische Ergebnisse des Forschungsprojektes  
März 2007
- Nr. 63  
*Gerhard Schwarz*  
Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft, Vortrag anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster  
April 2007

- Nr. 64  
*Theresia Theurl / Stefanie Franz*  
"Benchmark Integrierte Versorgung im Gesundheitswesen"- Erste empirische Ergebnisse  
April 2007
- Nr. 65  
*Christian Albers / Dirk Lamprecht*  
Die Bewertung von Joint Ventures mit der Free Cash Flow-Methode unter besonderer Berücksichtigung kooperationsinterner Leistungsbeziehungen  
Mai 2007
- Nr. 66  
*Pierin Vincenz*  
Raiffeisen Gruppe Schweiz: Governancestrukturen, Erfolgsfaktoren, Perspektiven  
Ein Gespräch mit Dr. Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe Schweiz  
Juni 2007
- Nr. 67  
*Alexander Wesemann*  
Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen und ihre Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement - Ein Problemaufriss  
August 2007
- Nr. 68  
*Jörg-Matthias Böttiger / Vera Wendlandt*  
Kooperationen von Logistikunternehmen - Eine hypothesenbasierte Auswertung von Experteninterviews  
November 2007
- Nr. 69  
*Christian Strothmann*  
Die Bewertung Strategischer Allianzen mit dem Realoptionsansatz  
November 2007
- Nr. 70  
*Theresia Theurl / Jörg-Matthias Böttiger*  
Stakeholderorientierte Berichterstattung in Genossenschaften - Einordnung, Zielsetzung und Grundsätze des MemberValue-Reportings  
Dezember 2007
- Nr. 71  
*Konstantin Kolloge*  
Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung - eine qualitative empirische Analyse für China und Indien  
Dezember 2007
- Nr. 72  
*Theresia Theurl / Konstantin Kolloge*  
Kategorisierung von Unternehmenskooperationen als Grundlage eine „More Economic Approach“ im europäischen Kartellrecht - Die Notwendigkeit eines regelbasierten Ansatzes und erste Vorschläge zu seiner Umsetzung  
April 2008
- Nr. 73  
*Anne Saxe*  
Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen - ein Problemaufriss  
Mai 2008
- Nr. 74  
*Christian Albers*  
Kooperationen als Antwort auf die Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft - eine Analyse am Beispiel der Kapitalanlage  
Mai 2008
- Nr. 75  
*Carsten Sander*  
Aktuelle Herausforderungen kommunaler Energieversorgungsunternehmen - Kooperationen als strategische Option  
Juni 2008
- Nr. 76  
*Konstantin Kolloge*  
Die Messung des Kooperationserfolges in der empirischen Forschung - Ergebnisse einer Literaturstudie  
Januar 2009
- Nr. 77  
*Christoph Heller*  
Akteure der deutschen Gesundheitswirtschaft - eine Analyse der Wirkungen von Marktakteuren auf die Krankenhausbranche  
Januar 2009
- Nr. 78  
*Carsten Sander*  
Kooperationen kommunaler Energieversorger - eine empirische Bestandsaufnahme  
März 2009
- Nr. 79  
*Jörg-Matthias Böttiger*  
Ein Ansatz auf Operationalisierung des MemberValues für Wohnungsgenossenschaften - Ausgewählte Ergebnisse und Managementbedarf aus Mitgliedersicht  
April 2009
- Nr. 80  
*Jörg-Matthias Böttiger*  
Benchmarkergebnisse zur Mitgliederzufriedenheit von Wohnungsgenossenschaften  
April 2009
- Nr. 81  
*Theresia Theurl / Konstantin Kolloge*  
Internationale Unternehmenskooperationen im deutschen Maschinenbau - Eine empirische Analyse  
Mai 2009
- Nr. 82  
*Christian Strothmann*  
Die Bewertung von Unternehmenskooperationen unter besonderer Berücksichtigung ihrer Stabilität  
August 2009

- Nr. 83  
*Christian Harnisch*  
Funktionale Separierung als strategisches Regulierungsinstrument auf dem europäischen Telekommunikationsmarkt  
August 2009
- Nr. 84  
*Ludwig Brütting*  
Marken von Kooperationen - Anforderungen und Implementationen  
August 2009
- Nr. 85  
*Christian Albers*  
Unternehmenskooperationen in der deutschen Versicherungswirtschaft - eine empirische Analyse  
September 2009
- Nr. 86  
*Christoph Heller*  
Qualitätsvergleich deutscher Krankenhäuser - Eine Studie anhand der Daten zur externen vergleichenden Qualitätssicherung -  
September 2009
- Nr. 87  
*Annegret Saxe*  
Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen - Ergebnisse der theoretischen und empirischen Analyse.  
September 2009
- Nr. 88  
*Annegret Saxe*  
Toolbox Stiftungsmanagement und Stiftungsoperationsmanagement.  
September 2009
- Nr. 89  
*Christian Albers*  
Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Versicherern - Ergebnisse einer empirischen Erhebung  
Oktober 2009
- Nr. 90  
*Martin Büdenbender*  
Atomausstieg in Deutschland - Ein zukunftsfähiger Sonderweg im europäischen Kontext?  
Oktober 2009
- Nr. 91  
*Martin Büdenbender*  
Entflechtung von Stromnetzen in Deutschland und Europa im Rahmen des dritten EU-Legislativpakets - Eine Problemdarstellung  
Februar 2010
- Nr. 92  
*Johannes Spandau*  
Fusionen im genossenschaftlichen Finanzverbund - Eine erfolgreiche Strategie?  
März 2010
- Nr. 93  
*Christoph Heller/ Axel Roßdeutscher*  
Horizontale Kooperationen von Krankenhäusern - Der Analytic Network Process (ANP) als Entscheidungsunterstützung zur Wahl einer Kooperationsalternative  
Juni 2010
- Nr. 94  
*Kersten Lange*  
Kooperationen in der Automobilindustrie - Analyse und Systematisierung  
Juli 2010
- Nr. 95  
*Konstantin Kolloge*  
Internationale Vertriebskooperationen im Maschinenbau - ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis  
Juli 2010
- Nr. 96  
*Michael Tschöpel*  
Die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken - Eine theoretische Begründung und Darstellung von Potentialen  
August 2010
- Nr. 97  
*Caroline Schmitter*  
Immobilienangebote im Internet - Eine Bestandsaufnahme und Klassifizierung  
August 2010
- Nr. 98  
*Johannes Spandau*  
Entwicklung und Perspektiven der bankbetrieblichen Wertschöpfungskette in einem Netzwerk  
September 2010
- Nr. 99  
*Michael Tschöpel*  
Operationalisierungsversuche des Förderauftrags - Ergebnisse und Implikationen einer Literaturstudie  
Oktober 2010
- Nr. 100  
*Lars Völker*  
Risk Governance für Genossenschaftsbanken  
Dezember 2010
- Nr. 101  
*Johannes Spandau*  
Outsourcing-Modelle in der genossenschaftlichen FinanzGruppe - Eine explorative Erhebung  
Januar 2011
- Nr. 102  
*Kersten Lange*  
Faktoren der Stabilisierung für Unternehmenskooperationen  
Januar 2011

Nr. 103  
*Theresia Theurl / Carsten Sander*  
Erfolgsfaktoren für Stadtwerke-Kooperationen -  
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung  
Januar 2011

Nr. 104  
*Kersten Lange*  
Kooperationen in der deutschen Automobilin-  
dustrie- Ergebnisse einer empirischen Analyse  
Februar 2011

Nr. 105  
*Alexander Jahn*  
Agency-Beziehungen in Verbundgruppen  
März 2011

Nr. 106  
*Caroline Wendler*  
Die Genossenschaft als Marke? - Eine Analyse  
der Übertragbarkeit von Markenaspekten auf ein  
Geschäftsmodell mit besonderen Merkmalen  
Februar 2011

---

Die Arbeitspapiere sind - sofern nicht vergriffen - erhältlich beim  
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9, 48143 Münster,  
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: [info@ifg-muenster.de](mailto:info@ifg-muenster.de)  
oder als Download im Internet unter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) (Rubrik Forschung)

---