

MemberValue

# Werte für Mitglieder schaffen: Untersuchung zur Erhöhung des MemberValues

Der wirtschaftliche Erfolg von Wohnungsgenossenschaften hängt von der Schaffung von Werten für ihre Mitglieder ab. Um einen möglichst hohen MemberValue zu erzielen, ist es notwendig, ihn messbar zu machen und sich dabei an den Wünschen der Mitglieder zu orientieren. Es gilt also, an den Wünschen der Mitglieder direkt anzusetzen. Zur Umsetzung der beiden genannten Anforderungen wurde im Rahmen eines Forschungsprojekts des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster ein innovatives Modell zur Bewertung entwickelt, das die Erwartungshaltung der Mitglieder an die Leistungen ihrer Wohnungsgenossenschaft erfassen und bewerten kann.

Die Ergebnisse wurden in einem entsprechenden Messmodell in Beziehung zueinander gesetzt. Der MemberValue kann als der Gesamtwert der unternehmerischen Tätigkeit des genossenschaftlichen Unternehmens für die Mitglieder verstanden werden. Er besteht aus drei Bestandteilen: dem Unmittelbaren MemberValue (UMV), dies sind die Leistungen mit bestimmten Standards und zu vereinbarten Konditionen, dem Mittelbaren MemberValue (MMV), der die Eigentümerstellung der Mitglieder beinhaltet und vor allem die Dividenden enthält, sowie dem Nachhaltigen MemberValue (NMV), der die Investitionsmöglichkeiten für die Zukunft zum Ausdruck bringt.

Befragt wurden die Mitglieder von elf Wohnungsgenossenschaften, die Rücklaufquote betrug 24 Prozent. Ein wesentliches Ziel der Untersuchung war es, die einzelnen Bestandteile des MemberValues hinsichtlich ihres Nutzens für die Mitglieder zu gewichten. Die Gewichte sollten aus der Einschätzung der Befragten abgeleitet werden. Dabei wurde der Unmittelbare MemberValue zusätzlich in drei Elemente unterteilt. Das unmittelbare Wohnen (umw) betrifft die hohe Wohnsicherheit, die durch die Wohnungsgenossenschaft gewährt werden kann sowie das gesamte Preis-Leistungs-Verhältnis. Die Netzwerk-Faktoren (nwf) berücksichtigen die soziale Interaktion der Mitglieder im Beziehungsnetzwerk der Wohnungsgenossenschaft. Die Servicedienstleistungen (ser) beinhalten besondere Dienste für die Mit-

glieder durch die Wohnungsgenossenschaft und die Vermittlung weiterer Angebote für bestimmte Mitgliedergruppen.

## Unmittelbarer und Nachhaltiger MemberValue schaffen aus Sicht der Mitglieder die höchsten Werte

Der Unmittelbare und der Nachhaltige MemberValue bilden in der Einschätzung der Mitglieder die wichtigsten Bestandteile des MemberValues. Der Mittelbare MemberValue wird zwar als relevant eingeschätzt, spielt aber eine vergleichsweise untergeordnete Rolle. Aus den in Tabelle 1 dargestellten Ergebnissen lassen sich unmittelbar Handlungsempfehlungen für das Management der Wohnungsgenossenschaft zur Erklärung und Steigerung des MemberValues ableiten, die in nachfolgender Abbildung 1 dargestellt sind. Hierbei werden die Erwartungshaltung [Spalte (1) Tab.1] der Mitglieder auf der y-Achse und die Einflussstärke [Spalte (3) Tab.1] der einzelnen Bestandteile des MemberValues auf der x-Achse abgetragen.

Abbildung 1 verdeutlicht, dass der Unmittelbare MemberValue die größte Bedeutung für die Steigerung des MemberValues hat. Da er in der Einschätzung der Mitglieder bereits einen hohen Wert aufweist, besteht weniger Potenzial für weitere Steigerungen. Daher sollten zukünftige Anstrengungen darauf ausgerichtet sein, ihn auf seinem Niveau zu halten und, soweit dies noch

möglich ist, weiter auszubauen. Gleiches gilt für den Nachhaltigen MemberValue, dessen Bedeutung die Mitglieder ähnlich hoch einschätzen. Besonderes Augenmerk sollte der Beeinflussung des Mittelbaren MemberValues geschenkt werden, denn da er von den Mitgliedern in seiner Bedeutung heute geringer eingeschätzt wird, könnte er ein höheres Verbesserungspotenzial bieten.

## Unmittelbarer MemberValue: Sicherheit, Preis-Leistungs-Verhältnis, Image und Informationen

Einer hohen Wohnsicherheit wie dem dauerhaften Wohnen, der Sicherheit vor Kündigung und der Übertragung des Wohnrechts auf Erben wird der größte Nutzen beigemessen. An zweiter Stelle folgt ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis. Die Betonung einer hohen Wohnsicherheit wird durch ein gutes nachbarschaftliches Verhältnis ergänzt. Zudem sind für die Mitglieder ein gutes Image und eine gute Reputation der Wohnungsgenossenschaft wichtig. Die Zahlungsbereitschaft der Mitglieder scheint eher von einer zufrieden stellenden Gesamtleistung abzuhängen anstatt vom Preis.

Bei den Servicedienstleistungen kristallisierte sich heraus, dass hohe Erwartungen bezüglich speziellen Angeboten für Senioren und Aktivitätsangeboten für Kinder und Jugendliche bestehen, während sie sich in ihrer Wirkung aber wenig wertsteigernd herausgestellt haben. Einkaufsunterstützung, Putz-/Wäschedienste und Finanzberatung schaffen hingegen höhere Werte für die Mitglieder. Allerdings ist die Erwartungshaltung der Mitglieder hier relativ niedrig. Bei solchen Leistungen besteht folglich Potenzial für weitere Wertsteigerungen. Das Potenzial für die Wertschaffung für die Mitglieder ergibt sich als Kombination der durch die Mitglieder bewerteten

Bestandteile des MemberValues	Relative Zusammensetzung (1)	Erwartungshaltung der Mitglieder Skala [0-100] (2)	Einflussstärke (Wirkungskoeffizient) (3)	Berechnung MemberValue-Index Skala [0-100] (4) = (1)*(2)
unmittelbarer MemberValue	46,24 %	74,25	0,528	34,3
mittelbarer MemberValue	12,99 %	61,50	0,250	8,0
nachhaltiger MemberValue	40,77 %	71,00	0,465	29,0
				$\Sigma = 71,3$

Tab. 1: Gewichtung des MemberValues und MemberValue-Index.

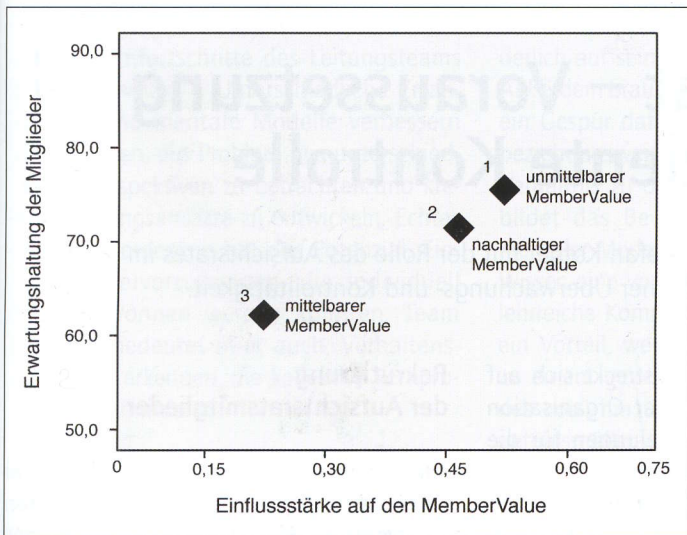


Abb. 1: Prioritätenmatrix für mitgliederorientierte Managementmaßnahmen.

Erwartungshaltung und der Einflussstärke auf den Unmittelbaren MemberValue, die sich aus der Ursache-Wirkungs-Analyse des MemberValue-Messmodells, auf der Basis statistischer Berechnungen, ergibt (vgl. Abbildung 2).

**Nachhaltiger MemberValue: Zukunftsfähigkeit, Management, Know-how und Transparenz sind die Werttreiber**

Alle Bestandteile des Nachhaltigen MemberValues werden durch die Mitglieder relativ hoch bewertet. Offensichtlich ist es den Mitgliedern sehr wichtig, dass die Wohnungsgenossenschaft von einem kompetenten Management geleitet wird. Die Forderung der Mitglieder nach einer hohen Transparenz kann damit erklärt werden, dass sie es ihnen erleichtert, zu überprüfen, ob ihre Wünsche umgesetzt werden. Idealerweise lässt sich Transparenz und der damit verbundene Abbau von Informationsasymmetrien unter anderem über ein gutes Mem-

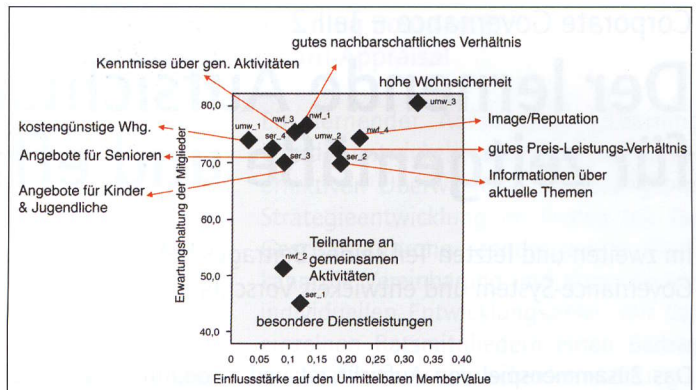


Abb. 2: Prioritätenmatrix Unmittelbarer MemberValue.

berValue-Reporting sicherstellen. Mit erfolgreichen Kontrollaktivitäten der Mitglieder kann

deren Engagement gefördert werden, was sich zusätzlich positiv auf die Verantwortungsbereitschaft auswirken kann. Die Befragung hat klar gezeigt, dass eine mitgliederwertorientierte Unternehmensführung zusammen mit einer entsprechenden Berichterstattung erwartet wird. Dadurch kann die Vertrauensbildung in den Wohnungsgenossenschaften gefördert werden. Vertrauen ist wiederum eine notwendige Voraussetzung zum Aufbau von Reputation sowohl nach innen als auch nach außen.

**MemberValue-Index**

Auf der Grundlage der empirischen Ergebnisse wurde für jede der untersuchten Wohnungsgenossenschaften ein MemberValue-Index berechnet. Er stellt eine Kenngröße dar, welche die relative Bedeutung der Erwartungen der Mitglieder an die Leistungen ihrer Wohnungsgenossenschaft misst. Die relative Zusammensetzung des MemberValues kann nun konkretisiert und daraus auf das Niveau der Wünsche der

Mitglieder geschlossen werden. Das Bedürfnisniveau bezüglich des MemberValues errechnet sich aus der Summe der berechneten Werte [Spalte (2) Tab.1] multipliziert mit ihren jeweiligen Gewichtungsfaktoren [Spalte (1) Tab.1] und liegt insgesamt auf einem Niveau von 71,3 Prozent (Spalte (4) Tab. 1). Die Aufgabe des Managements ist es folglich, mindestens dieses Niveau der Wertschaffung für die Mitglieder zu erreichen, um unzufriedene Mitglieder zu vermeiden.

**Fazit**

Die dargestellten Ergebnisse gelten für den Durchschnitt der untersuchten Unternehmen. Weiter gehende Untersuchungen zeigten zusätzlich die Unterschiede zwischen den einzelnen Genossenschaften. Daraus folgt, dass jede Wohnungsgenossenschaft den MemberValue für sich selber messbar machen muss, da in der Bewertung des MemberValues einschließlich seiner Bestandteile sowie in der Zufriedenheit der Mitglieder größere Unterschiede vorliegen. Schließlich wurde der MemberValue-Index noch zu einem MemberValue-Satisfaction-Index (MVSII) weiterentwickelt. Dieser stellt eine Kenngröße zur Charakterisierung der Entwicklung der Zufriedenheit der Mitglieder bezüglich der Umsetzung der MemberValue-Strategie in ihrer Wohnungsgenossenschaft dar. Mit Hilfe der dargestellten Ergebnisse ist es nun möglich geworden, das bisher abstrakte MemberValue-Konzept zu einem praktisch handhabbaren Erfolgsmaßstab zu entwickeln. Als Grundlage für seine Anwendung könnte der in Abbildung 3 dargestellte Prozess des MemberValue-Managements dienen.

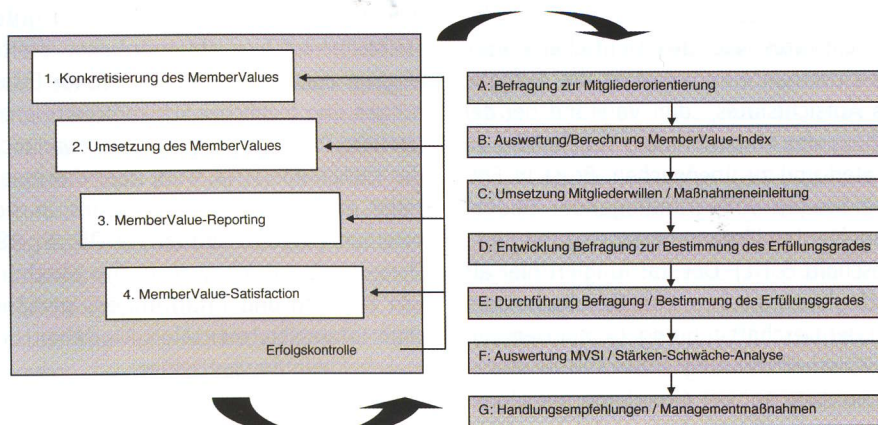


Abb. 3 Prozess MemberValue-Management.

Jörg-Matthias Böttiger  
Dipl.-Ing. (Univ.)  
Dipl.-Wirtsch.-Ing. (Univ.)  
joerg-matthias.boeffiger@ifg-muenster.de