Prof. Dr. Theresia Theurl

Die Universitätsprofessorin für Volkswirtschafslehre an der Westfälischen Wilhelm-Universität Münster ist Geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen Münster und Vorsitzende des Vorstands der Forschungsgesellschaft für das Genossenschaftswesen Münster.

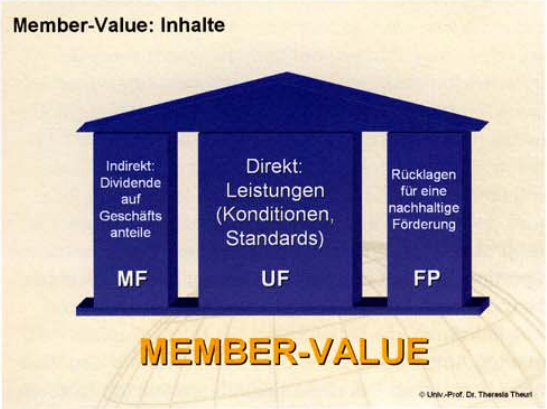
Nach dem Studium der Volkswirtschaftslehre war sie wissenschaftliche Assistentin am Volkswirtschaftlichen Institut der Universität München und am Institut für Wirtschaftstheorie und -politik der Universität Innsbruck. Nach Promotion und Habilitation war sie außerordentliche Professorin an der Universität Innsbruck sowie Gastprofessorin an der Université Robert Schuman Strasbourg. Die inhaltlichen Aktivitätsschwerpunkte bildeten die monetäre Ökonomik sowie die internationalen Wirtschaftsbeziehungen. Mit dem Ruf an die Universität Münster traten organisations- und institutionentheoretische Fragen, insbesondere die Analyse der Kooperation von Unternehmen und der genossenschaftlichen Organisationsform, in den Mittelpunkt der Forschungs- und Lehrtätigkeit sowie des Praxistransfers. Sie ist Mitglied der Expertenkommission "Wohnungsgenossenschaften" beim Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen.

Member Value Reporting

In einem Prozess eines intensiven und zunehmenden Wettbewerbs suchen Unternehmen ein Alleinstellungsmerkmal. Genossenschaften haben die Möglichkeit, ein solches über ein erfolgreiches und von den Mitgliedern akzeptiertes Member Value-Konzept aufzubauen. Doch für den Erfolg ist es notwendig, über die geschaffenen Werte zu informieren und diese angemessen zu kommunizieren. Ein effektives Reporting zählt also zu den Determinanten für Erfolg und Akzeptanz. Dies gilt auch für Wohnungsgenossenschaften.

Member Value: Werte für die Mitglieder

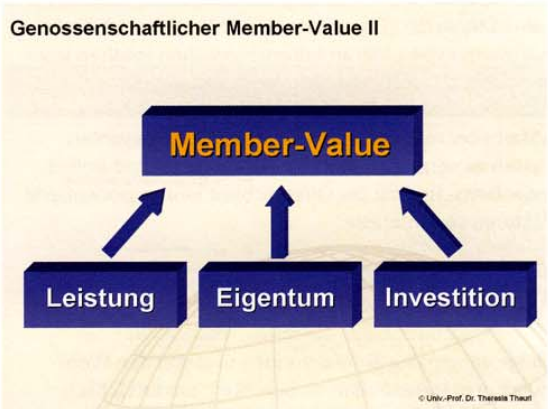
Genossenschaften schaffen Werte für ihre Mitglieder. Darin besteht der Zweck dieser Organisations- und Unternehmensform. Der Member Value stellt den Wert der wirtschaftlichen Aktivitäten des gemeinsamen genossenschaftlichen Unternehmens für die Eigentümer oder Mitglieder dar. Er ist also ein Eigentümerwert, der die Nachteile eines kurzfristig und kurzsichtig interpretierten Shareholder-Values vermeiden lässt. Dies wird dadurch möglich, dass Anteile von Genossenschaften nicht gehandelt werden und dass genossenschaftliche Mitglieder mehrere Funktionen in sich vereinen. Leistungs-, Eigentümer- und Entscheidungsstrukturen überlagern sich.



Member Value zu schaffen ist eine grundsätzliche und allgemeine unternehmerische Erfolgsbedingung für Wohnungsgenossenschaften. Sie steht gleichzeitig für die Wettbewerbsfähigkeit und für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens und ist daher als ein Konzept der langfristigen Nachhaltigkeit zu interpretieren. Der Member Value setzt sich insgesamt aus drei Elementen zusammen: einer direkten und einer indirekten Wertkomponente sowie dem zukünftigen Förderpotenzial. Die Leistungen mit ihren Konditionen und Standards (das Wohnen) kommen den Mitgliedern direkt zugute, während pekuniäre Leistungen wie z.B. Dividenden eine indirekte Förderung bedeuten. Die im genossenschaftlichen Unternehmen verbleibenden Rücklagen dienen der Schaffung nachhaltiger Werte in der Zukunft, sind also Rücklagen für eine nachhaltige Förderung. Jede Genossenschaft hat die einzelnen Komponenten zu operationalisieren und im Idealfall zu quantifizieren. Da die Veränderung einer Komponente Wirkungen auf die anderen nach sich zieht, muss bei allen Maßnahmen der Gesamtzusammenhang im Auge behalten werden.

Member Value Konzepte

Der Member Value besteht also aus Elementen, die erstens mit den Leistungsbeziehungen, zweitens mit der Eigentümerfunktion der Mitglieder und drittens mit Investitionen in die zukünftige Förderfähigkeit korrespondieren. Bei letzteren geht es vor allem, aber nicht nur um den Bestand und die Ausstattung von Wohnungen. Die Aufgaben, die jede Genossenschaft zu bewältigen hat, bestehen in der Konkretisierung und in der Umsetzung des gewählten Konzeptes, im Reporting der Ergebnisse sowie in einem effektiven Controlling, das regelmäßige Hinweise für einen Anpassungsbedarf zu liefern vermag. Die weiteren Ausführungen beziehen sich auf das Reporting als einem Element einer umfassenden Kommunikationsstrategie.



Reporting als Teil der Kommunikationsstrategie

Reporting steht für "Berichten" und ist ein Teil einer umfassenden Kommunikationsstrategie. Generell besteht der Zweck einer jeden Kommunikation im Abbau von Informationsasymmetrien. Dabei sind im Zuge des Aufbaus einer Kommunikationsstrategie die Fragen des Wer, Was, Wie und zu Wem zu klären. Es sind vor allem der Vorstand, aber für bestimmte Tatbestände auch die Vertreter oder die Mitglieder des Aufsichtsrats, die kommunizieren.

Die Inhalte bestehen im Member Value, und zwar sowohl dem Konzept als auch den Zielen und den Ergebnissen. In Mitglieder- und Vertreterversammlungen, in speziellen Events, über Intranet, in Gesprächen und in Mitgliederzeitungen wird informiert. Dabei geht es darum, Mitglieder, Mitarbeiter und die Öffentlichkeit mit den relevanten Fakten zu versorgen, also informativ und zielgruppenorientiert zu berichten.

Das Reporting muss sich konsistent auf Tatbestände der Leistungen, des Eigentums und der Investition beziehen. Wird davon ausgegangen, dass nicht nur Mitglieder zu den Stakeholdern einer Genossenschaft gehören, sondern auch nichtnutzende Kapitalgeber und/oder Mieter, die keine Mitglieder (Eigentümer) sind, ergeben sich fünf Adressatentypen, die an unterschiedlichen Inhalten interessiert sind. Nur für die Mitglieder sind alle drei Informationselemente von Bedeutung, während Nur-Mieter und Mitarbeiter mit leistungs- und investitionsrelevanten Fakten zu versorgen sind. Für Kapitalgeber sind isoliert eigentums- und für die Öffentlichkeit leistungsorientierte Faktoren von Interesse.

Member Value Reporting

Einige allgemeine Anforderungen sind von den Wohnungsgenossenschaften zu beachten, um tatsächlich Erfolg zu haben. So ist die Reporting-Aufgabe immer gruppenspezifisch zu erfüllen. Dies bedeutet erstens, dass heterogene Zielgruppen zu identifizieren sind. Zweitens sind Ergebnisse im Vergleich mit angestrebten Zielen und Ankündigungen zu sehen. Drittens haben die Interdependenzen zwischen den drei Informationselementen auch im Reporting beachtet zu werden. Viertens dürfen die Informationen weder punktuell noch diskontinuierlich erfolgen. Es geht um ein kontinuierliches und zeitraumübergreifendes Berichten.

Adressaten und Inhalte

	Leistung	Investition	Eigentum
Mitglieder	x	x	x
- Mieter	x	x	
- Kapitalgeber			x
Öffentlichkeit	x		
Mitarbeiter	x	x	

© Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

Der wichtigste Teil der Reportinginhalte sind die Leistungen mit ihren Standards und Konditionen (Leistungskomponente). Dazu kommt die Höhe von Dividenden und Rückvergütungen, sofern solche ein Element des Gesamtkonzeptes darstellen (Eigentum). Wichtig ist, dass für diese Faktoren ein Vergleich mit Alternativen ermöglicht wird. Schließlich ist die Begründung für die Einbehaltung von Erträgen (Investition) ein wesentlicher Bestandteil des Berichts. Immer hat der Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg der Zielgruppen offen gelegt zu werden, also mit dem Beitrag, den die Wohnungsgenossenschaft zu diesem leistet.

Auch die Voraussetzungen für den Aufbau eines erfolgreichen Member Value Reportings können festgemacht werden. Im Falle von Wohnungsgenossenschaften sind dies etwa eine klare Kenntnis der Mitgliederstrukturen, des relevanten Marktes, des Unternehmens sowie der zu erwartenden Veränderungen der Umwelt. Über diese Leistungsdeterminanten, ihre vermutliche Entwicklung und ihre Konsequenzen ist professionell zu berichten. Erfolgsfaktoren für ein effektives Reporting an die Eigentümer sind jene, die auch für die Gestaltung der Investor Relations gelten: klare Konturen des Geschäftsmodells sowie der praktizierten Finanzierungsstrategien. Das Investitionsreporting stellt auf das Auffinden neuer Dienstleistungen, die möglichen Verbesserung der Prozesse, organisatorische Reformen, die Entwicklung des Humankapitals (Mitarbeiter, Amtsträger) sowie die Perspektiven für den Wohnungsbestand ab. Für diese zukunftsorientierten Faktoren ist es notwendig, ihren Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Wohnungsgenossenschaft klar erkenntlich zu machen.

Erfolgsvoraussetzungen

Ein professionelles Member Value Reporting ist Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg, damit aber auch für die Zukunftsfähigkeit und für die Akzeptanz von Genossenschaften. Dies gilt für das Reporting nach innen und nach außen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Aktivität immer ein konsistentes Element einer umfassenden Kommunikationspolitik zu sein hat. Gleichzeitig ist das Member Value Reporting auch ein notwendiger Bestandteil des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. Es handelt sich sowohl um eine strategische als auch um eine operative Aufgabe einer jeden Genossenschaft. Eine aktuelle und Ernst zu nehmende Aufgabe besteht in der Entwicklung von geeigneten Instrumenten für eine effektive Umsetzung. Dies beginnt bei der Vorbereitung und Gestaltung von Mitglieder- und Vertreterversammlungen, geht über den Aufbau akzeptierter Informationskanäle, bezieht die Behandlung von Verbesserungsvorschlägen aus dem Kreis der Mitglieder ebenso ein wie Informationsveranstaltungen neben den vorgesehenen genossenschaftsspezifischen Versammlungen. Dies sind nur einige Beispiele für Reportinginstrumente, die gezielt auszugestalten, zu erproben und immer wieder weiterzuentwickeln sind. ◆