

ARBEITSPAPIERE
des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

**Eine Identifikation möglicher Bereiche der Kooperation zwischen
Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken**

von Susanne Noelle
Nr. 149 ■ Januar 2015

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

Vieles spricht dafür, dass Genossenschaftsbanken geeignete Kooperationspartner für Wohnungsgenossenschaften sind und umgekehrt. Da ist die übereinstimmende Entstehungsgeschichte, da korrespondiert die strategische Orientierung, da sind die übereinstimmenden genossenschaftlichen Werte, in die das Unternehmen eingebunden ist, da werden in beiden Fällen kooperative Geschäftsmodelle umgesetzt. Weitere Parallelen, Verbindungslinien und Übereinstimmungen können herausgearbeitet werden. Dennoch sind allgemein nur wenige Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken bekannt. Diese Kooperationen stehen zudem selten im strategischen Kern der Unternehmen.

IfG-Mitarbeiterin Susanne Noelle analysiert im vorliegenden Arbeitspapier die Wertschöpfungsketten von Genossenschaftsbanken sowie Wohnungsgenossenschaften und isoliert vorerst abstrakt Kooperationspotenziale in Form von möglichen Kooperationsbereichen.

Die resultierenden ersten Ergebnisse werden in diesem Arbeitspapier vorgestellt, das die Grundlage für eine empirische Analyse sowie für kooperationsmanagementorientierte Empfehlungen bildet. Das Arbeitspapier stammt aus dem „IfG-Forschungscluster III: Genossenschaftsstrategische Fragen“. Kommentare und Diskussionsbeiträge sind herzlich willkommen.



Prof. Dr. Theresia Theurl

Zusammenfassung

Wie können Genossenschaften ihren MemberValue erhöhen? Ein Weg sind Unternehmenskooperationen. Das vorliegende Arbeitspapier untersucht, in welchen Bereichen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken miteinander kooperieren können. Dabei werden zwei Bereiche identifiziert, in denen sie die Kompetenzen des jeweils anderen nutzen können. Zum anderen werden Bereiche identifiziert, die dazu dienen können, Genossenschaften allgemein und die Region, in der die Genossenschaften ansässig sind, zu stärken. Das Papier schließt mit einem Ausblick auf mögliche weitere Forschungsfelder zur konkreten Umsetzung der Kooperationen, um die gewonnenen Erkenntnisse praktisch anwendbar zu machen.

Abstract

How can cooperatives increase their MemberValue? One option is the formation of a business cooperation. This working paper identifies areas in which housing cooperatives can cooperate with cooperative banks. The first set of areas aims at profiting by the competences of each other. The second set of areas helps strengthen cooperatives in general as well as the region in which the cooperating cooperatives are located. At the end, the outlook proposes research that will enable practitioners to use the theoretical insights for management purposes.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Zusammenfassung.....	II
Abstract.....	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
2 Wertschöpfungsketten	2
2.1 Konzept und Modifikation.....	2
2.2 Wertschöpfungskette einer Wohnungsgenossenschaft.....	3
2.3 Wertschöpfungskette einer Genossenschaftsbank.....	7
3 Kooperationsbereiche	9
3.1 Ergänzung von Kompetenzen	9
3.1.1 Wohnungsgenossenschaftliche Investitionsprojekte	11
3.1.2 Genossenschaftsbank als Hausbank	12
3.1.3 Interne Revision von Spareinrichtungen.....	13
3.1.4 Aus- und Fortbildung von Mitarbeitern	14
3.1.5 Partnerprogramme	15
3.1.6 Vertrieb von oder Beratung zu Bankprodukten.....	18
3.2 Stärkung von Genossenschaftssektor und eigener Region	18
3.2.1 Marketing- und Kommunikationsaktivitäten	19
3.2.2 Soziale und kulturelle Projekte	20
3.2.3 Gegenseitige Empfehlung.....	21
4 Fazit.....	22
Literaturverzeichnis	25

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1: Wertschöpfungskette dienstleistender Genossenschaften	5
Abb. 2.2: Wertschöpfungskette einer Wohnungsgenossenschaft	6
Abb. 2.3: Wertschöpfungskette einer Genossenschaftsbank.....	8

1 Einleitung

Genossenschaften sind laut §1 Genossenschaftsgesetz „Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern“. Sie sind also nicht auf eine undifferenzierte Gewinnmaximierung ausgerichtet, sondern auf das Schaffen von Werten für die Mitglieder, also auf den MemberValue.¹

Der durch genossenschaftliche Zusammenarbeit entstehende MemberValue besteht aus drei Komponenten: dem unmittelbaren MemberValue, dem mittelbaren MemberValue und dem nachhaltigen MemberValue.² Der unmittelbare MemberValue umfasst die gemeinsam organisierten Leistungen, die den Mitgliedern mit ihren Inhalten, wettbewerbsfähigen Konditionen und festgelegten Qualitätsstandards aktuell Nutzen stiften. Der mittelbare MemberValue umfasst alle Werte, die den Mitgliedern aus ihrer Eigentümer- und Unternehmerfunktion entstehen. Dies sind sowohl Dividenden als auch Entscheidungs- und Gestaltungsrechte. Der nachhaltige MemberValue umfasst sämtliche Werte, welche das Potenzial für eine Förderung in der Zukunft erhöhen, und korreliert daher mit den aktuellen und zukünftigen Investitionen.³

Durch Kooperation mit anderen Unternehmen können Genossenschaften ihren MemberValue erhöhen. Zum einen können sie Kompetenzen, welche nicht dem eigenen Kerngeschäft zuzuordnen sind, von Kooperationspartnern beziehen.⁴ Dadurch können sie aus diesen Kompetenzen Vorteile ziehen, ohne sie selbst entwickeln zu müssen.⁵ In der Folge können die Genossenschaften einerseits den unmittelbaren MemberValue erhöhen, beispielsweise durch Zusatzangebote für die Mitglieder. Andererseits können sie durch eine höhere Effizienz den mittelbaren MemberValue erhöhen, beispielsweise in Form von Ausschüttungen. Diese zusätzlich geschaffenen Werte im Rahmen des unmittelbaren und des mittelbaren MemberValues erhöhen die Attraktivität der Genossen-

¹ Vgl. THEURL (2005b), S. 20 f.

² Vgl. zu diesem Absatz BÖTTIGER (2009), S. 80 ff.; THEURL (2002), S. 84 ff.; Theurl THEURL (2005a), S. 139; THEURL (2010), S. 80.

³ Diese drei Komponenten des MemberValues stehen miteinander in Verbindung, vgl. THEURL (2007), S. 34 f. So sind Dividendenausschüttungen und ein langfristiges Bestehen der Genossenschaft nur möglich, wenn den Mitgliedern in der direkten Leistungsbeziehung ein wettbewerbsfähiges Angebot unterbreitet wird.

⁴ Vgl. REVE, S. 146 ff. und PICOT/HARDT (1998), S. 633.

⁵ Dies erhöht die Effizienz, vgl. HIRCHE (2011), S. 32.

schaft und wirken sich daher auch positiv auf den nachhaltigen MemberValue aus. Zum anderen können Genossenschaften gemeinsam die Position der Genossenschaften sowie die Region, in der sie ansässig sind, stärken. Dies erhöht über eine gesteigerte Attraktivität der Genossenschaft und ein gestärktes Umfeld die Wahrscheinlichkeit für ein langfristiges Bestehen der Genossenschaft, also den nachhaltigen MemberValue. Bei jeglichen Kooperationen ist jedoch im Vorfeld zu prüfen, ob sie zusätzliche Werte schaffen und ob sie wettbewerbsrechtlich zulässig sind.

Im Folgenden wird speziell darauf eingegangen, wie Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken sich durch Kooperation verbessern können. Dazu werden zunächst die Wertschöpfungsketten von Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken vorgestellt, um einen Überblick über ihre Aktivitäten zu vermitteln. Anschließend wird mit Rückgriff auf die dargestellten Aktivitäten herausgearbeitet, wie Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken gegenseitige Kompetenzen ergänzen sowie gemeinsam den genossenschaftlichen Sektor insgesamt und ihre eigene Region stärken können. Den Abschluss bilden eine Zusammenfassung und ein Forschungsausblick.

2 Wertschöpfungsketten

2.1 Konzept und Modifikation

Um die Wertschöpfungsketten von Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken darzustellen, wird zunächst das Konzept der Wertschöpfungskette allgemein vorgestellt und an die Besonderheiten von Genossenschaften angepasst.

Eine Wertschöpfungskette nach PORTER bildet die gesamte Wertschöpfung eines Unternehmens mithilfe von Wertaktivitäten ab.⁶ Die Wertaktivitäten schaffen einen Gesamtwert, verursachen aber auch Kosten. PORTER unterscheidet zwischen primären Aktivitäten und unterstützenden Aktivitäten.⁷ Primäre Aktivitäten sind solche, die sich mit der Herstellung des Produktes und dessen Verkauf und dem Kundendienst befassen. PORTER ordnet sie den Kategorien Eingangslogistik, Operationen, Marketing und Vertrieb, Ausgangslogistik sowie Kundendienst zu. Unterstützende Aktivitäten helfen, die primären Aktivitäten auszuführen. PORTER ordnet sie den Kategorien Unternehmensinfrastruktur, Personalwirt-

⁶ Vgl. zum Modell der Wertschöpfungskette PORTER (1999), S. 67 ff.

⁷ Teilweise wird synonym zum Begriff unterstützende Aktivitäten der Begriff sekundäre Aktivitäten genutzt.

schaft, Technologieentwicklung und Beschaffung zu. Die Differenz zwischen dem Gesamtwert und den Kosten, welche auf die Wertaktivitäten zurückzuführen sind, bildet in PORTERS Modell die Gewinnspanne.

Aufgrund der Ausrichtung der Genossenschaften auf den MemberValue ändert sich die Bedeutung der Differenz zwischen dem Gesamtwert und den Kosten, welche auf Wertaktivitäten zurückzuführen sind. Bei PORTER wurde diese Differenz als Gewinnspanne bezeichnet. Die Wertaktivitäten primär gewinnorientierter Unternehmen sind darauf ausgelegt, Gewinne zu erwirtschaften, so dass nach Abzug der Kosten eine Gewinnspanne verbleibt. Die Wertaktivitäten von Genossenschaften sind darauf ausgerichtet, Werte für die Mitglieder zu schaffen, so dass nach Abzug der Kosten ein Mehrwert für die Mitglieder verbleibt, sprich der MemberValue. Auch Genossenschaften müssen wirtschaftlich agieren und gewinnorientiert handeln. Dies dient primär der Erhöhung des MemberValues sowie der Unternehmensentwicklung.

Nachdem das Modell der Wertschöpfungskette an die Eigenschaften von Genossenschaften angepasst wurde, werden nun spezifische Anpassungen an Wohnungsgenossenschaften und an Genossenschaftsbanken vorgenommen und die konkreten Wertschöpfungsketten dargestellt.

2.2 Wertschöpfungskette einer Wohnungsgenossenschaft

Wohnungsgenossenschaften sind Unternehmen, welche darauf ausgerichtet sind, ihren Mitgliedern Wohnraum zur Verfügung zu stellen.⁸ Neben Mitgliedern können auch Nicht-Mitglieder die Wohnungen einer Wohnungsgenossenschaft nutzen. In der Regel dominiert bei Wohnungsgenossenschaften jedoch das Mitgliedergeschäft. Die Gesamtheit der Mitglieder und Nicht-Mitglieder wird im Folgenden als „Nutzer“ bezeichnet. Wohnungsgenossenschaften beschränken sich nicht auf Bau oder Erwerb und Betrieb von Miet- und Eigentumswohnungen. Teilweise übernehmen sie darüber hinausgehende Aufgaben wie Errichtung oder Erwerb und Betrieb von Gemeinschaftsanlagen und Folgeeinrichtungen⁹ oder den Betrieb von Spareinrichtungen.¹⁰ Auch wohnnahe Dienstleistungen wie die Anpassung der Gebäude an spezielle Bedürfnisse oder

⁸ Vgl. BEUTHIEN (2004), § 1 Rn. 46; PÖHLMANN, et al. (2012), § 1 Rn. 43.

⁹ Gemeinschaftsanlagen und Folgeeinrichtungen sind beispielsweise Spielplätze, Sportplätze oder Waschkäuser, vgl. GREVE (1998), S. 20.

¹⁰ Vgl. HANNIG (2005), S. 80; JENKINS (1990), S. 634 f.; SCHEER (1980), S. 32; SCHULTZ/ZERCHE (1983), S. 114.

Einkaufsdienste werden angeboten.¹¹ Neue kooperative Wohnformen wie das gemeinsame unterstützte Wohnen im Alter oder das generationenübergreifende Wohnen werden teilweise in der Rechtsform der Genossenschaft umgesetzt.¹² Darüber hinaus existieren den Wohnungsgenossenschaften zuzuordnende Verbände und Dachgenossenschaften.¹³ Die folgenden Ausführungen beziehen sich jedoch ausschließlich auf Wohnungsgenossenschaften.

Wohnungsgenossenschaften können als Dienstleister klassifiziert werden, da sie bei der Erstellung von Wohnleistungen immaterielle Güter produzieren¹⁴ und hierfür auf einen externen Faktor¹⁵ in Form des Abnehmers der Wohnleistung angewiesen sind. Im Folgenden werden die Besonderheiten von Dienstleistungen vorgestellt und die Struktur der Wertschöpfungskette an diese Besonderheiten angepasst.

Ein besonderes Merkmal von Dienstleistungsunternehmen ist, dass Leistungserstellung und Absatz zusammenfallen.¹⁶ Vermietet eine Wohnungsgenossenschaft eine Wohnung, so erstellt sie gleichzeitig die Leistung der Wohnungsüberlassung und setzt diese an das Mitglied ab. Vorratshaltung, Lagerung und Auslieferung haben daher im Zusammenhang mit Wohnleistungen eine untergeordnete Bedeutung. An die Stelle der Kategorie „Ausgangslogistik“ tritt die Kategorie „Leistungserstellung“.¹⁷ Die Kategorie „Leistungserstellung“ umfasst all jene Wertaktivitäten, welche unter Mitwirkung eines externen Faktors das abzusetzende Produkt erstellen. In die Kategorie „Operationen“ fallen Aktivitäten, welche die Leistungserstellung ohne Mitwirkung des externen Faktors vorbereiten und unterstützen, etwa das Erstellen eines Gebäudes.¹⁸ Die Kategorie „Marketing und Vertrieb“ ist vor der Kategorie „Leistungserstellung“

¹¹ Vgl. beispielsweise WOHNUNGSGENOSSENSCHAFT SCHIFFFAHRT-HAFEN ROSTOCK EG (2011), S. 24.

¹² Der Hinweis hierauf stammt von einem Experten für Genossenschaftswesen. Beispiele sind VILLA EMMA EG (2014) und MEHRGENERATIONENWOHNGENOSSENSCHAFT AMARYLLIS EG (2014).

¹³ Dachgenossenschaften unterstützen selbstständig agierende Wohnprojekte, indem sie ihnen bestimmte Aufgaben abnehmen und diese bündeln, vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR, BAU UND STADTENTWICKLUNG (Oktober 2006), S. 30.

¹⁴ Dienstleister erstellen Güter, die immateriell und somit in der Regel nicht tangibel, nicht lagerfähig und nicht transportfähig sind, vgl. HALLER (2012), S. 6 f.

¹⁵ Dienstleister benötigen zur Erstellung ihres Gutes einen externen Faktor, also einen Faktor, auf den sie keinen Einfluss haben, vgl. MEFFERT/BRUHN (2000), S. 27.

¹⁶ Vgl. CORSTEN/GÖSSINGER (2007), S. 22., MEYER/MATTMÜLLER (1987), S. 188.

¹⁷ Vgl. MALERI/FRIETZSCHE (2008), S. 92 f.; SPIEGEL (2003), S. 35 f.

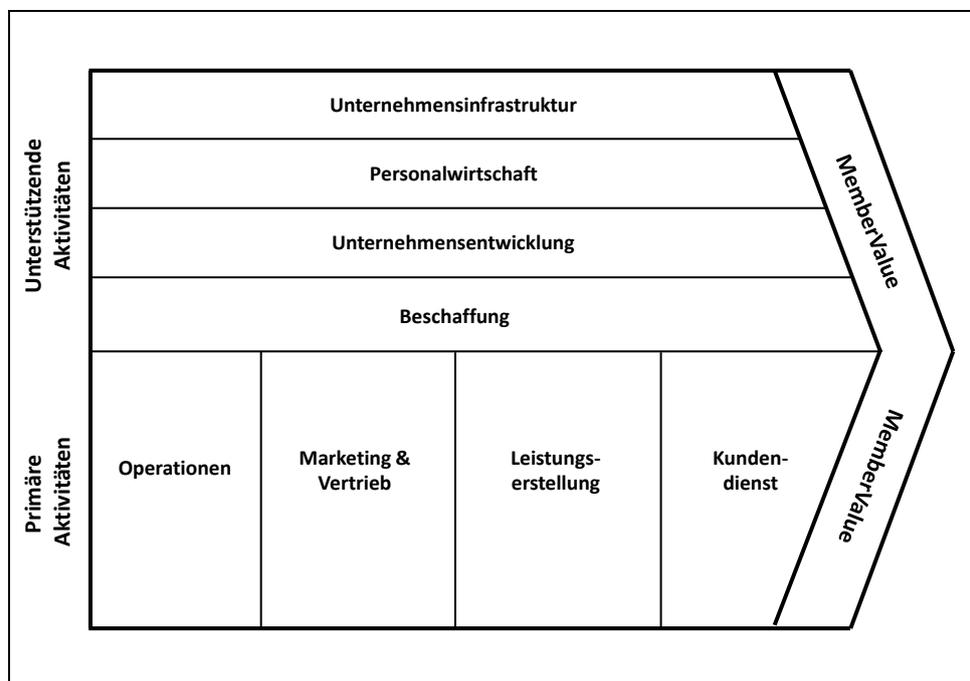
¹⁸ Vgl. hierzu auch MALERI/FRIETZSCHE (2008), S. 92 f.; SPIEGEL (2003), S. 35f.

anzusiedeln, da eine Leistungserstellung erst möglich ist, wenn das Mitglied als externer Faktor bereits akquiriert ist.

Unter den Dienstleistungsunternehmen sind Wohnungsgenossenschaften als Unternehmen mit kontinuierlicher Leistungserstellung zu klassifizieren.¹⁹ Grund ist, dass sie während der gesamten Mietvertragszeit Wohnraum zur Verfügung stellen und die mehrfache Nutzung von Serviceangeboten anbieten. Solche Dienstleistungsunternehmen mit kontinuierlicher Leistungserstellung benötigen für die Erstellung ihrer Güter kaum Betriebsmittel, welche transportiert und gelagert werden müssen.²⁰ Daher ist es nicht notwendig, „Eingangslogistik“ als eigene Kategorie aufzuführen.

Zudem soll im Rahmen der unterstützenden Aktivitäten statt von „Technologieentwicklung“ von „Unternehmensentwicklung“ gesprochen werden.²¹ So können Aktivitäten abgebildet werden, die über Verbesserungen durch neue Technologien hinausgehen, etwa die Verbesserung der internen Kommunikationsstrukturen.

Abb. 2.1: Wertschöpfungskette dienstleistender Genossenschaften



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an PORTER.

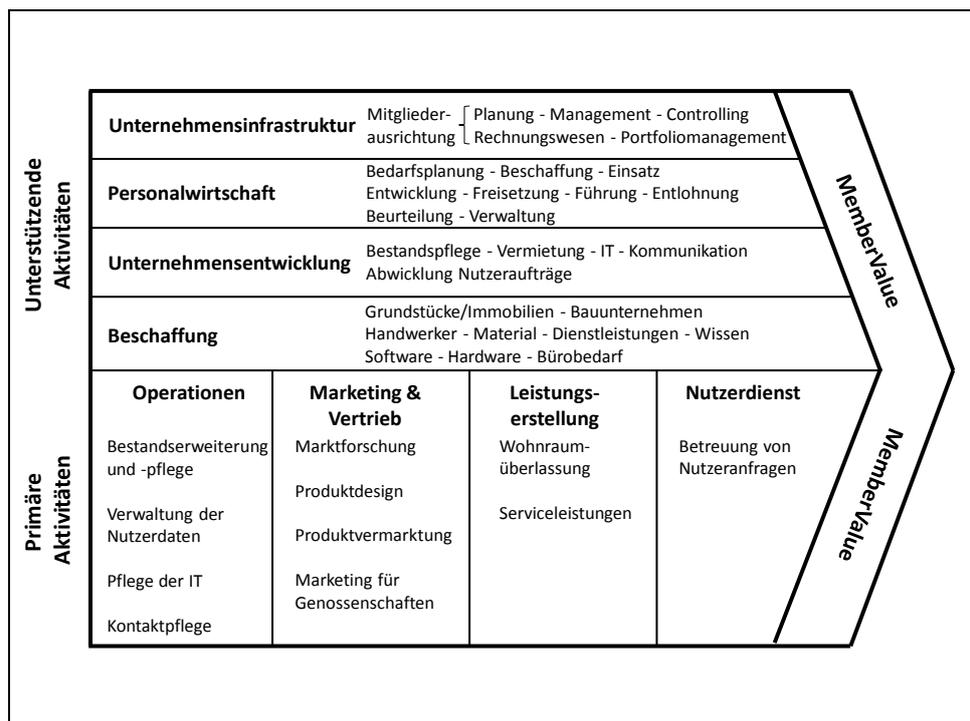
¹⁹ Dienstleistungsunternehmen mit kontinuierlicher Leistungserstellung erbringen ihre Leistungen im Vertragszeitraum sowohl mehrfach als auch kontinuierlich, vgl. BENKENSTEIN/STEINER/SPIEGEL (2007), S. 56.

²⁰ Vgl. hierzu auch PORTER (1999), S. 70; SPIEGEL (2003), S. 35.

²¹ Vgl. SPIEGEL (2003), S. 35 f.

Bei Übernahme der beschriebenen Anpassungen entsteht die obige Wertschöpfungskette. Für Wohnungsgenossenschaften ist die Kategorie „Kundendienst“ in „Nutzerdienst“ umzubenennen, da die Leistungsabnehmer die Nutzer der Wohnungsgenossenschaft sind. Es ergibt sich folgende Wertschöpfungskette für Wohnungsgenossenschaften:

Abb. 2.2: Wertschöpfungskette einer Wohnungsgenossenschaft



Quelle: Eigene Darstellung.

Bei den primären Aktivitäten fällt in den Bereich Operationen zunächst die Wertaktivität Bestandserweiterung und -pflege.²² Eine Bestandserweiterung findet durch Bau oder Erwerb von Immobilien statt. Unter die Pflege des Bestandes fallen Renovierungs-, Modernisierungs- und Instandhaltungsmaßnahmen. Weiterhin sind die Nutzerdaten zu verwalten, ein reibungsloses Funktionieren der IT-Systeme zu gewährleisten sowie wichtige Kontakte zu pflegen. Unter Marketing und Vertrieb finden sich bei Wohnungsgenossenschaften die Aktivitäten Marktforschung, Produktdesign, Produktvermarktung sowie das Marketing für Genossenschaften. Die Kategorie Leistungserstellung beinhaltet die Aktivitäten Wohnraumüberlassung und Serviceleistungen. Zudem nehmen Wohnungsgenossenschaften Anfragen von Nutzern auf und bearbeiten sie.

²² Vgl. zu diesem Absatz Schlelein (2007), S. 70.

Zur Unterstützung der primären Aktivitäten sind darüber hinaus Aktivitäten in den Kategorien „Unternehmensinfrastruktur“, „Personalwirtschaft“, „Unternehmensentwicklung“ und „Beschaffung“ notwendig.²³ Bei der Kategorie „Unternehmensinfrastruktur“ ist zu beachten, dass Planung, Management, Controlling, Rechnungswesen und Portfoliomanagement bei einer Genossenschaft auf die Bedürfnisse der Mitglieder ausgerichtet sind. Die Ausgestaltung der Personalwirtschaft hängt stark von der Größe eines Unternehmens ab. Bei sehr kleinen Wohnungsgenossenschaften können die anfallenden Aufgaben statt von einer entsprechenden Abteilung von einer Person übernommen werden, die möglicherweise noch andere Aufgaben übernimmt. Im Rahmen der Unternehmensentwicklung müssen Wohnungsgenossenschaften kontinuierlich Verbesserungen in unterschiedlichen Unternehmensbereichen umsetzen. Darüber hinaus beschaffen sie die für ihre Leistungserstellung notwendigen Faktoren wie Grundstücke und Immobilien, die Leistungen von Handwerkern oder spezielle Software.

Es ist zu bedenken, dass nicht alle aufgeführten Aktivitäten zwangsläufig von allen Wohnungsgenossenschaften durchgeführt werden. So könnte eine Genossenschaft, welche für den Zusammenschluss zum betreuten Wohnen in einem einzigen Haus gegründet wurde, keine Marketingaktivitäten betreiben.

2.3 Wertschöpfungskette einer Genossenschaftsbank

Genossenschaftsbanken sind Kreditinstitute im Sinne des § 1 Kreditwesengesetz, deren Grundzweck die wirtschaftliche Förderung ihrer Mitglieder durch bankübliche Geschäfte ist. Zu diesem Zweck schließen sie neben Geschäften mit Mitgliedern auch Geschäfte mit Nicht-Mitgliedern als Kunden ab. Im Folgenden sollen „Kunden“ sowohl Mitglieder als auch Nicht-Mitglieder der Genossenschaftsbank umfassen. Genossenschaftsbanken befinden sich überwiegend in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft.²⁴ Gemeinsam mit Verbänden, Zentralbanken und Spezialunternehmen bilden sie die Genossenschaftliche Finanzgruppe.²⁵ Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf Primärbanken, welche als eingetragene Genossenschaften institutionalisiert sind.

Die Darstellung der Wertschöpfung soll nach SPANAU erfolgen, da hier die Wertschöpfungskette mit Blick auf Genossenschaftsbanken erstellt

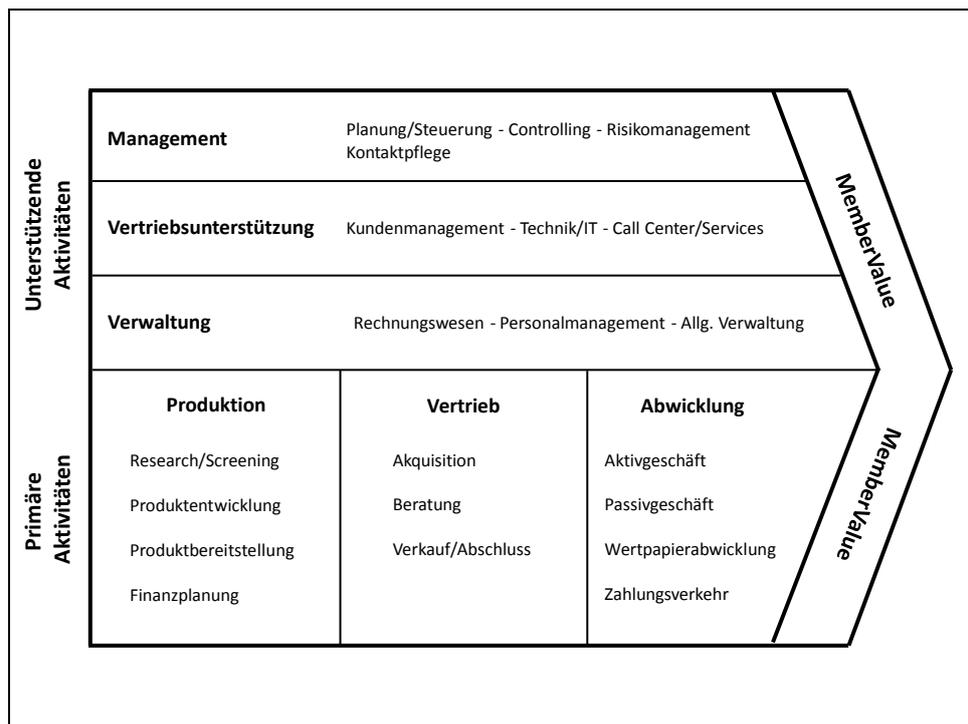
²³ Vgl. zu diesem Absatz Schlelein (2007), S. 70.

²⁴ Vgl. DAUTZENBERG et al. (2010), S. 1827.

²⁵ Vgl. POLSTER (2001), S. 18.

wurde.²⁶ Angepasst wird lediglich die Definition der Differenz zwischen dem Gesamtwert und den Kosten, welche auf Wertaktivitäten zurückzuführen sind. Entsprechend der Argumentation zu Beginn dieses Kapitels wird diese Differenz als MemberValue definiert. SPANDAU unterscheidet bei den primären Aktivitäten zwischen Produktion, Vertrieb und Abwicklung und bei den unterstützenden Aktivitäten zwischen Management, Vertriebsunterstützung und Verwaltung. Eine detaillierte Auseinandersetzung mit den einzelnen Kategorien und den ihnen zugeordneten Aktivitäten soll hier unterbleiben, da sich diese bereits bei LAMMERS/LOEHNDORF/WEITZEL (2004), S. 5 f., PETRY/ROHN (2005), S. 266, FALKENBERG/MUELLER/BOENSCH (2006), S. 4 und BRAUN (2010), S. 47 ff. findet.

Abb. 2.3: Wertschöpfungskette einer Genossenschaftsbank



Quelle: Eigene Darstellung.

Nachdem die Wertschöpfungsketten für Genossenschaftsbanken und Wohnungsgenossenschaften vorgestellt wurden, soll nun dargelegt wer-

²⁶ SPANDAU bezieht sich bei Erstellung seiner Wertschöpfungskette insbesondere auf LAMMERS/LOEHNDORF/WEITZEL (2004), S. 5 f., PETRY/ROHN (2005), S. 266, FALKENBERG/MUELLER/BOENSCH (2006), S. 4 und BRAUN (2010), S. 47 ff.

den, wie diese beiden unterschiedlichen Arten von Genossenschaften²⁷ durch Kooperationen miteinander ihren MemberValue erhöhen können.

Die möglichen Kooperationsbereiche werden zunächst mit Blick auf die gegenseitige Ergänzung von Kompetenzen identifiziert. Kompetenzen sollen dabei als Fähigkeit verstanden werden, Ressourcen so zu nutzen, dass sie zur Bewährung der Unternehmung am Markt beitragen können.²⁸

Anschließend wird die besondere Situation von Genossenschaften berücksichtigt. Genossenschaften sind auf dem Weg, ihr angestaubtes Image zu verbessern, um für die breite Bevölkerung attraktiver zu werden. Dies hilft dem Großteil von Genossenschaften, ihre individuellen Zielsetzungen zu verwirklichen und somit den MemberValue zu erhöhen. Zudem sind Genossenschaften in der Regel stark in ihrer jeweiligen Region verankert. Folglich sind sie auf eine starke Region angewiesen, welche ein gutes Umfeld für die Erhöhung des MemberValues bietet. Die Möglichkeit der Stärkung des Genossenschaftssektors und der Stärkung der eigenen Region durch Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken wird daher ebenfalls betrachtet.

3 Kooperationsbereiche

3.1 Ergänzung von Kompetenzen

Unternehmen können ihre Effizienz erhöhen, indem sie sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und andere Leistungen extern beziehen.²⁹ Auch Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken sollten sich also auf ihr jeweiliges Kerngeschäft konzentrieren. Wohnungsgenossenschaften sind darauf ausgerichtet, ihren Mitgliedern Wohnraum zur Verfügung zu stellen.³⁰ Bei Genossenschaftsbanken bilden Bankgeschäfte das Kerngeschäft.³¹ Im Folgenden wird aufgezeigt, wie beide Arten von Genossenschaften profitieren können, wenn sie die Kompetenzen der jeweils anderen Seite nutzen.

²⁷ Die Bezeichnung von Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken als unterschiedliche Arten von Genossenschaften lehnt sich an MÄNDLE (2010), S. 1279 ff. an.

²⁸ Vgl. FREILING (2002), S. 18.

²⁹ Vgl. PRAHALAD/HAMEL (1990), S. 91.

³⁰ Vgl. BEUTHIEN (2004), § 1 Rn. 46; PÖHLMANN, et al. (2012); PÖHLMANN, et al. (2012), § 1 Rn. 43.

³¹ Vgl. DAUTZENBERG et al. (2010), S. 1827.

Dazu ist zunächst festzuhalten, dass es für Genossenschaften sinnvoll sein kann, sich Kooperationspartner zu suchen, die ebenfalls Genossenschaften sind. Sind alle beteiligten Kooperationspartner Genossenschaften, teilen Sie rechtsformspezifische Besonderheiten. Unternehmen in der Rechtsform der Genossenschaft sind auf den MemberValue ausgerichtet und ziehen somit die Interessen der Mitglieder der kurzfristigen Gewinnerzielung vor. Die Komponente des nachhaltigen MemberValues führt darüber hinaus zu einer in der Tendenz längerfristigen Ausrichtung der Geschäftstätigkeit. Diese Gemeinsamkeiten in der Ausrichtung erleichtern es Genossenschaften als Kooperationspartnern, bei Entscheidungen eine gemeinsame Linie zu finden.

Für Wohnungsgenossenschaften auf der Suche nach einem passenden Kooperationspartner aus dem Bankensektor bietet sich eine Genossenschaft aus einem weiteren Grund an. Genossenschaftsbanken konzentrieren sich, ebenso wie Sparkassen, tendenziell auf Geschäfte in der Region mit Privatkunden und mit kleinen und mittelständischen Unternehmen. Sie haben also ebenso wie Wohnungsgenossenschaften eher mit Menschen aus der Region zu tun als mit Großunternehmen, welche nicht nur in der Region agieren. Auch hier zeigt sich die Nähe der beiden Genossenschaftsarten durch Parallelen im Geschäftsmodell.

Nachdem die Vorteilhaftigkeit eines genossenschaftlich organisierten Kooperationspartners dargestellt wurde, werden nun die einzelnen Bereiche vorgestellt, in denen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken durch die gegenseitige Nutzung von Kompetenzen profitieren können.

Die Kompetenzen von Genossenschaftsbanken im Bereich der Bankgeschäfte sind für Wohnungsgenossenschaften nicht Teil des Kerngeschäfts. Kompetenzen zur Finanzierung sowie der Beratung zu und dem Angebot von wohnnahen Bank- und Versicherungsprodukten sollten sie daher über Genossenschaftsbanken einbringen. Mit Bezug auf die Kompetenz zur Finanzierung ergeben sich Kooperationsmöglichkeiten in den Bereichen wohnungsgenossenschaftliche Investitionsprojekte, Wahl der Genossenschaftsbank als Hausbank, interne Revision von Spareinlagengeschäften sowie Aus- und Fortbildung von Mitarbeitern. Die Kompetenz zur Beratung zu und dem Angebot wohnnaher Bank- und Versicherungsprodukte bietet die Möglichkeit, die Mitglieder der Wohnungsgenossenschaft in den Räumlichkeiten der Wohnungsgenossenschaft zu beraten oder Partnerprogramme aufzusetzen.

Die Kompetenzen der Wohnungsgenossenschaften sind für Genossenschaftsbanken mit einem Schwerpunkt auf dem Immobiliengeschäft von Bedeutung. Diese Genossenschaftsbanken können von spezifischem Wissen der Wohnungsgenossenschaften beispielsweise über den lokalen Wohnungsmarkt profitieren. Da das Immobiliengeschäft nicht ihr Kerngeschäft bildet, sondern lediglich einen Schwerpunkt, sollten sie dieses Wissen über eine Kooperation einbinden. Somit besteht auch hier ein Kooperationspotenzial im Bereich der Aus- und Fortbildung von Mitarbeitern. Darüber hinaus sind die Kompetenzen der Wohnungsgenossenschaften notwendig, um gemeinsam mit Genossenschaftsbanken Partnerprogramme aufzusetzen.

3.1.1 Wohnungsgenossenschaftliche Investitionsprojekte

Projekte, welche potenziell die Lebensqualität der Menschen in den betroffenen Wohnungen und in der Umgebung erhöhen, können öffentlichkeitswirksam genutzt werden. Hierzu zählen insbesondere Neubau oder Umgestaltung von Wohnanlagen. Aber auch Projekte wie der Bau oder die Beteiligung an einem Blockheizkraftwerk fallen hierunter. Diese Projekte können bei Bedarf gemeinsam mit mehreren Wohnungsgenossenschaften umgesetzt werden, um die Ressourcen für das Projekt zu vergrößern.³² Solche Projekte können für Marketing- und Kommunikationsaktivitäten herangezogen werden. Auch haben solche Projekte langfristig positive Auswirkungen auf eine regional verwurzelte Genossenschaft, wenn sie die Region attraktiver gestalten und dadurch stärken. Aus diesem Grund können Genossenschaftsbanken ein Interesse haben, mit den Wohnungsgenossenschaften im Rahmen solcher Projekte zu kooperieren, indem sie die Finanzierung dieser Projekte zu besonderen Konditionen anbieten.

Diese Finanzierung könnte zum einen in Form eines Darlehens vergeben werden. Es ist jedoch auch eine Ausgestaltung als Fonds denkbar. Die Genossenschaftsbank könnte ihren Kunden anbieten, in einen Fonds zu investieren, aus welchem die Wohnungsgenossenschaft Mittel für ihre Projekte bezieht. Die Wohnungsgenossenschaft müsste die entsprechenden Beträge später inklusive Zinsen zurückzahlen. Die Verkaufsargumente für diesen Fonds sind zum einen seine Sicherheit aufgrund der wirtschaftlichen Stabilität von Wohnungsgenossenschaften. Zum anderen gibt er Kunden die Möglichkeit, ein Unternehmen aus der

³² Ein solches Projekt unter Beteiligung mehrerer Wohnungsgenossenschaften wurde beispielsweise in Köln umgesetzt, vgl. GEMEINNÜTZIGE WOHNUNGSGENOSSENSCHAFT KÖLN-SÜLZ EG et al. (2014).

eigenen Region zu unterstützen. Die Attraktivität eines solchen Fonds wird weiter erhöht, wenn sich die Wohnungsgenossenschaft sozial oder kulturell engagiert, sich um ökologisch nachhaltiges Wohnen bemüht oder sonstige unterstützenswerte Eigenschaften aufweist. Diese positiven Aspekte sind gegen die vermutlich im Vergleich zu anderen Investitionsmöglichkeiten geringere Rendite abzuwägen. Ein Fonds zur Unterstützung wohnungsgenossenschaftlicher Projekte wird keine hohe Rendite anbieten können, wenn die Wohnungsgenossenschaft bemüht ist, die Mietkosten für ihre Nutzer gering zu halten. Zusätzlich müssen die Kosten für die Organisation des Fonds einberechnet werden. Darüber hinaus bedeutet das Aufsetzen eines Fonds einen größeren Aufwand als die Aufnahme eines Darlehens. Dieser Aufwand könnte vor allem für kleinere Wohnungsgenossenschaften zu hoch sein. Für andere Wohnungsgenossenschaften kann sich eine Fondsgestaltung jedoch lohnen.

Weiterhin können sich Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken gemeinsam für öffentlich ausgeschriebene Bauprojekte bewerben. Die Wohnungsgenossenschaft würde Bau und Pflege der Immobilie übernehmen, während die Genossenschaftsbank für die Finanzierung zuständig wäre. Diese Option ist jedoch vordringlich für Wohnungsgenossenschaften oder deren Tochtergesellschaften interessant, die regelmäßig im Bauträrgeschäft tätig sind.

3.1.2 Genossenschaftsbank als Hausbank

Eine Wohnungsgenossenschaft könnte sich entscheiden, nicht nur einzelne Investitionsprojekte gemeinsam mit der Genossenschaftsbank durchzuführen. Sie könnte weiter gehen und die Genossenschaftsbank als Hausbank wählen. Wird dieser Schritt begangen, dürfte sich die Ähnlichkeit in der Ausrichtung und somit eine Ähnlichkeit in den Unternehmenskulturen und Werten positiv bemerkbar machen. Sie ermöglichen das Wachsen einer langfristigen und vertrauensvollen Beziehung zwischen Wohnungsgenossenschaft und Genossenschaftsbank. Eine solche Beziehung bedeutet für die Wohnungsgenossenschaft, dass sie nicht mehr für jedes Bankgeschäft Angebote verschiedener Banken prüfen muss. Wenn beide Seiten sich kennen, verläuft die Leistungsbeziehung zudem möglicherweise weniger bürokratisch und somit schneller und einfacher. Fragen zur Bonität beispielsweise müssen nicht ständig neu geklärt werden. Vor diesem Hintergrund könnten Genossenschaftsbanken sogar anderen Banken mit etwas günstigeren Konditionen vorgezogen werden. Allerdings ist zu bedenken, dass Wohnungsgenossen-

schaften betriebswirtschaftlich arbeitende Unternehmen sind, so dass Konditionen für sie ein wichtiger Faktor bei der Auswahl der Leistungspartner sind.

Zur Unterstützung der Kooperation im Sinne einer Hausbankbeziehung können die Genossenschaftsbanken zudem eine spezielle Verwaltungssoftware entwickeln.³³ Diese Verwaltungssoftware könnte Wohnungsgenossenschaften bei Aufgaben wie der Mietbuchhaltung, der Kautionsverwaltung oder der Vermögensverwaltung unterstützen. Miet-, Kautions- oder andere Zahlungen auf und von den Bankkonten könnten automatisch in die Verwaltungssoftware der Wohnungsgenossenschaft eingespeist werden. Auf diese Weise entfällt die aufwändige manuelle Eingabe solcher Daten.

Solche Angebote existieren bereits, etwa von der Aareal Bank.³⁴ Für eine Wohnungsgenossenschaft, die Kunde bei einer Genossenschaftsbank ist, ist es jedoch einfacher, wenn sie diese Software von ihrer Genossenschaftsbank statt von einer weiteren Bank bezieht. Für die Genossenschaftsbanken stellt ein solches Angebot eine noch ungenutzte Geschäftsmöglichkeit dar und es könnte sie in den Augen der Wohnungsgenossenschaften attraktiver machen.

Für die einzelne Genossenschaftsbank ist die Entwicklung und Bereitstellung eines solchen Angebots zu aufwändig. Diese Aufgabe könnte jedoch von einem Zentralinstitut der Genossenschaftsbanken übernommen werden. Hierfür könnten die Kapazitäten der Fiducia & GAD IT AG genutzt werden. Wenn notwendig, können Besonderheiten, welche sich aus der Rechtsform Genossenschaft ergeben, durch Zusammenarbeit mit Wohnungsgenossenschaften realisiert werden.

3.1.3 Interne Revision von Spareinrichtungen

Eine weitere Kooperationsmöglichkeit liegt im Bereich der internen Revision von Spareinrichtungen im Rahmen des Rechnungswesens.³⁵ Eine Unternehmenskooperation ist in diesem Bereich in zweierlei Ausprägungen denkbar. Zum einen können Genossenschaftsbanken, welche ihre interne Revision selbstständig durchführen, Wohnungsgenossenschaften mit Spareinrichtung bei ihrer internen Revision unterstützen. Sie be-

³³ Die Anregung hierzu stammt von einem Experten von Seiten der Wohnungsgenossenschaften.

³⁴ Vgl. AAREAL BANK (2010).

³⁵ Die Anregung hierzu stammt von einem Experten von Seiten der Genossenschaftsbanken.

sitzen die notwendigen Ressourcen wie Wissen, Personal und Computersoftware. Die Genossenschaftsbanken können hier insbesondere ihr relevantes Wissen weitergeben. Zum anderen können sich kleine Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken einen Mitarbeiter für die interne Revision teilen, wenn sie alleine den Mitarbeiter nicht auslasten.

3.1.4 Aus- und Fortbildung von Mitarbeitern

Darüber hinaus können Wohnungsgenossenschaften von dem Wissen der Genossenschaftsbanken im Bereich der Bankgeschäfte profitieren. So könnte eine Wohnungsgenossenschaft das Wissen einer Genossenschaftsbank in Finanzierungsfragen für sich nutzen. Zusätzlich können Wohnungsgenossenschaften mit Spareinrichtung von Genossenschaftsbanken etwas über das Führen einer Spareinrichtung lernen. Das Wissen kann dabei beispielsweise über eine Zusammenarbeit in der Ausbildung oder der Fortbildung der Mitarbeiter transferiert werden.

Zum einen könnten neue Mitarbeiter oder Auszubildende der Wohnungsgenossenschaften für kurze Praktika in den Geschäftsbetrieb einer Genossenschaftsbank entsandt werden. Auf diese Weise kommen Sie beispielsweise in Kontakt mit unterschiedlichen und möglicherweise unbekanntem, innovativen Finanzierungsmöglichkeiten. Sie könnten auch einen besseren Einblick in die mit bestimmten Finanzierungsmöglichkeiten verbundenen Vor- und Nachteile bekommen. Mitarbeiter einer Wohnungsgenossenschaft mit angeschlossener Spareinrichtung erleben, wie die Betriebsabläufe im Zusammenhang mit Spareinrichtungen konkret aussehen. Zum anderen können Mitarbeiter einer Wohnungsgenossenschaft an Schulungen einer Genossenschaftsbank teilnehmen.³⁶ Dies macht selbstverständlich nur Sinn, wenn auf diesen Schulungen für die Wohnungsgenossenschaft relevante Themen behandelt werden. Zu den relevanten Themen zählen beispielsweise die Vorgaben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht zum Risikomanagement. Eine solche Kooperation ist vor allem dann attraktiv, wenn der wohnungsgenossenschaftliche Verband kein entsprechendes Schulungsprogramm für seine Genossenschaften anbietet.

Durch diese Art der Verbindung mit einer Genossenschaftsbank gelangen neue Ideen zu Finanzierungsoptionen und der Organisation der Spareinrichtung in den Geschäftsbetrieb der Wohnungsgenossenschaft.

³⁶ Die Anregung hierzu stammt von einem Experten von Seiten der Genossenschaftsbanken.

Findet ein regelmäßiger Austausch statt, so werden die Ideen permanent aktualisiert und die Wohnungsgenossenschaft ist immer auf dem neuesten Stand.

Ein Transfer von spezifischem Wissen der Wohnungsgenossenschaften zu den Genossenschaftsbanken ist denkbar, wenn eine Genossenschaftsbank im Immobiliengeschäft tätig ist. Allerdings ist zu bedenken, dass die Genossenschaftsbanken zur Erlangung dieses Wissens auch auf Schulungsangebote ihres Verbands zurückgreifen können. Sie sind daher im Regelfall nicht auf die Wohnungsgenossenschaften angewiesen. Handelt es sich um spezielle Fragen, welche nicht durch die Schulungsangebote des Verbands geklärt werden können, kann eine Übermittlung des Wissens der Wohnungsgenossenschaft an die Genossenschaftsbank dennoch sinnvoll sein.

3.1.5 Partnerprogramme

Partnerprogramme zielen auf Mitglieder oder Kunden ab, welche in einer Leistungsbeziehung mit einem Partnerunternehmen stehen. Durch Partnerprogramme können sich die Kooperationspartner nicht nur gegenseitig ihre jeweiligen Kunden- und Nutzerpools zugänglich machen, sondern auch Personen von außerhalb akquirieren.

Hierbei ist zunächst zu überlegen, welchem Personenkreis die Kooperationsangebote zugänglich sein sollen. Der begünstigte Personenkreis kann sich im strengsten Fall auf Personen beschränken, welche sowohl Mitglied der Genossenschaftsbank als auch Mitglied der Wohnungsgenossenschaft sind oder werden. Es ist allerdings möglich, zu beschließen, dass eine Mitgliedschaft nicht notwendig ist, um die Kooperationsangebote in Anspruch zu nehmen. Dabei muss jedoch bedacht werden, dass einige an den Kooperationsangeboten interessierte Menschen es vorziehen werden, nicht Mitglied zu werden, wenn eine Mitgliedschaft nicht obligatorisch ist. Daher ist zu erwarten, dass die Kooperationspartner weniger Mitglieder gewinnen, wenn auch Nicht-Mitglieder von den Angeboten profitieren können. Die Entscheidung, ob Mitgliedschaft obligatorisch ist, sollte davon abhängig gemacht werden, wie wichtig eine Mitgliedschaft für die Partner ist und wie stark eine Mitgliedschaftspflicht Interessenten abhält. Im Folgenden wird der Einfachheit halber davon ausgegangen, dass die Kooperationsangebote nur Menschen offenstehen, die zugleich Mitglied bei Genossenschaftsbank und Wohnungsgenossenschaft sind. Einige Beispiele für solche gemeinsamen Angebote werden nun dargelegt.

Zunächst einmal ist es möglich, den Mitgliedern des Kooperationspartners bestimmte isolierte Angebote zu unterbreiten. Dies könnten beispielsweise für Mitglieder einer Wohnungsgenossenschaft günstige Konto- oder Depotführungsgebühren, günstige Kredite für Wohnungsmodernisierungen, günstige Überbrückungskredite bei Austritt aus der Genossenschaft bis zur Auszahlung des Gegenwerts der Genossenschaftsanteile, günstige Altersvorsorgeprodukte, günstige Versicherungsprodukte oder Gutscheine für die Beratung zu Bankprodukten bei der Genossenschaftsbank sein. Den Mitgliedern der Genossenschaftsbanken könnten beispielsweise Vergünstigungen bei den Serviceleistungen der Wohnungsgenossenschaft eingeräumt werden.

Möchte man einen Schritt weiter gehen, könnte man ein spezielles Angebotspaket entwickeln. Dieses Paket könnte neben Wohnraum, gestellt von der Wohnungsgenossenschaft, ein individuelles Finanzmanagement durch die Genossenschaftsbank umfassen. Das Finanzmanagement könnte beispielsweise Finanzierungsplanungen für die Altersvorsorge oder das Entsparen im Alter umfassen. Ein solches Paket würde nicht nur ein attraktives Angebot für potenzielle Mitglieder darstellen. Es dürfte auch die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die Mitglieder zahlungsfähig bleiben, da ihre finanzielle Situation mit der Genossenschaftsbank abgestimmt wird.

Solche Angebotspakete können speziell auf die Akquise bestimmter Personengruppen ausgerichtet sein. Beispielsweise könnten junge Mitglieder wie junge Familien, Auszubildende oder Studierende angeworben werden. Junge Mitglieder stellen eine attraktive Zielgruppe dar, weil sie einer Genossenschaft bei entsprechender Bindung über Jahrzehnte erhalten bleiben können. Sie helfen somit, den Mitgliederstamm der Genossenschaften für die Zukunft aufzubauen. Eine Ausrichtung auf junge Menschen verbessert daher die ökonomische Nachhaltigkeit einer Genossenschaft.

Ansatzpunkt für die Gewinnung junger Menschen können die Wohnungsgenossenschaften darstellen. Da sie oft günstigen Wohnraum vermieten, auf den viele junge Menschen angewiesen sind, erscheint eine Akquise junger Menschen durch Wohnungsgenossenschaften grundsätzlich möglich. Die oben genannten Kooperationsmöglichkeiten, beispielsweise in Form von Angebotspaketen speziell für junge Mitglieder, können das Angebot der Wohnungsgenossenschaften entsprechend attraktiv gestalten. Auf Seiten der Wohnungsgenossenschaften ist für die

langfristige Bindung junger Menschen allerdings passender Wohnraum für die späteren Lebensphasen notwendig.

Eine besonders interessante Zielgruppe könnten in diesem Zusammenhang Studierende darstellen. Diese helfen nicht nur, den Mitgliederstamm zu verjüngen. Sie besitzen aufgrund ihrer hochwertigen Ausbildung zudem das Potenzial, sich langfristig zu solventen und zahlungskräftigen Mitgliedern zu entwickeln. Insbesondere in Regionen, in denen Studentenwerke die Nachfrage nach Wohnraum nur unzureichend decken, dürfte eine Akquise von Studierenden möglich sein. Eine langfristige Bindung ist für die Wohnungsgenossenschaften allerdings nur möglich, wenn sie auch für die späteren Lebensphasen der Akademiker passenden Wohnraum anbieten. Eine Bindung an eine bestimmte Genossenschaft ist im Falle von Studierenden zudem weniger wahrscheinlich als eine Bindung an die Gesamtheit der Wohnungsgenossenschaften. Ziehen die ehemaligen Studierenden nach ihrem Abschluss in eine andere Stadt um, muss dort ein für sie passendes Angebot von Wohnungsgenossenschaften vorliegen.

Aufgrund der demografischen Entwicklung dürfen allerdings auch die älteren Bevölkerungsschichten nicht vergessen werden. Sie sind zwar potenziell weniger lange Mitglied, stellen jedoch eine große Gruppe dar und sind daher ökonomisch von großer Relevanz sowohl für Wohnungsgenossenschaften als auch für Genossenschaftsbanken.

Eine weitere Kooperationsmöglichkeit ist gegeben, wenn eine Wohnungsgenossenschaft die Serviceleistungen, welche sie ihren Mitgliedern anbietet, selbst erbringt. In diesem Fall kann die kooperierende Genossenschaftsbank beim Verkauf einer Immobilie anbieten, dass die Betreuung der Immobilie von der Wohnungsgenossenschaft übernommen wird. Ein solches Angebot ist dann besonders attraktiv, wenn die Serviceleistungen bei Vermittlung über die Genossenschaftsbank zu vergünstigten Konditionen oder gar ausschließlich bei Vermittlung über die Genossenschaftsbank angeboten werden.

Werden gemeinsame Produkte angeboten, so sollte auch die entsprechende Produktwerbung in Zusammenarbeit organisiert werden. Prinzipiell ist eine getrennte Bewerbung der Produkte denkbar, doch dürften etwa Verlinkungen auf die Homepage des Kooperationspartners es dem Interessenten erleichtern, sich umfassend zu informieren. Zudem vermittelt ein konsistentes Bild nach außen Professionalität.

3.1.6 Vertrieb von oder Beratung zu Bankprodukten

Die Ergänzung des Angebots der Wohnungsgenossenschaften an ihre Nutzer bzw. die Akquise von Kunden seitens der Genossenschaftsbanken kann auch noch direkter geschehen. Eine Genossenschaftsbank könnte in Geschäftsräumen der Wohnungsgenossenschaft spezielle Beratungstage machen oder auf kontinuierlicher Basis Produkte der Genossenschaftsbank rund um das Wohnen vertreiben.³⁷ Dabei sollte gewährleistet sein, dass die Mitglieder der Wohnungsgenossenschaft diese Angebote der Genossenschaftsbank als Bereicherung und nicht als Belastung wahrnehmen. Hierfür dürfte der Bezug der Angebote zum Wohnen hilfreich sein. Als vorgestellte Themen bzw. angebotene Produkte bieten sich beispielsweise Wohnriester, Hausratsversicherungen oder Haftpflichtversicherungen an. Zudem kann auf eventuell existierende Partnerprogramme mit ihren jeweiligen Leistungen hingewiesen werden. Die Beratung sollte dabei von Mitarbeitern der Genossenschaftsbank vorgenommen werden, da die Beratenden der vertraglichen Beratungshaftung unterliegen.

3.2 Stärkung von Genossenschaftssektor und eigener Region

Genossenschaften stärken bedeutet nicht nur, dafür zu sorgen, dass die Besonderheiten von Genossenschaften bei politischen Entscheidungen berücksichtigt werden. Es bedeutet auch, der Öffentlichkeit die genossenschaftliche Idee näherzubringen und ihnen die Vielzahl an genossenschaftlich geführten Unternehmen zu verdeutlichen. Auf diesem zweiten Gebiet können neben den Sekundär-genossenschaften auch die Primär-genossenschaften tätig werden. Wenn in Folge entsprechender Maßnahmen die Offenheit gegenüber dem genossenschaftlichen Geschäftsmodell wächst, können die Primär-genossenschaften möglicherweise leichter neue Mitglieder gewinnen.

Die Region stärken bedeutet vor allem, die Region als Lebensraum attraktiver zu gestalten. Wenn eine Region unattraktiv ist, etwa aufgrund mangelnder Arbeitsplätze, wandern die dort ansässigen Menschen ab. Dies gilt auch für junge Menschen, also den potenziellen Mitglieder-nachwuchs der Genossenschaften. In der Folge schrumpfen die Genossenschaften und müssen möglicherweise sogar aufgelöst werden. Ist die Region attraktiv, ziehen idealerweise sogar neue Menschen hinzu, potenzielle neue Mitglieder. Damit verbessert die Stärkung der Region den

³⁷ Die Anregungen hierzu stammen von Experten von Seiten der Genossenschaftsbanken.

nachhaltigen MemberValue. Eine attraktive Region wirkt sich aber nicht nur positiv auf den nachhaltigen MemberValue der Genossenschaften aus. Sie gibt den Mitgliedern die Möglichkeit, in „ihrer“ Region zu bleiben und dort ein gutes Leben zu führen, etwa aufgrund einer gepflegten Umgebung und interessanter kultureller Angebote.

Um den genossenschaftlichen Sektor und die Region zu stärken, sind verschiedene Maßnahmen denkbar. Im Folgenden werden Möglichkeiten vorgestellt, deren Durchführbarkeit und Wirkung mit der Anzahl der Partner steigen dürften und die sich daher am besten in Kooperation mit anderen Genossenschaften durchführen lassen. Bei diesen Kooperationen ist die Auswahl der Partner nicht auf Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken beschränkt. Auch Genossenschaften aus anderen Bereichen können einbezogen werden.

3.2.1 Marketing- und Kommunikationsaktivitäten

Marketing- und Kommunikationsaktivitäten für Genossenschaften werden verstärkt von Sekundär-genossenschaften durchgeführt. Auf der Ebene der primären Genossenschaften sind jedoch häufig zusätzliche Kommunikations- und Marketingaktivitäten sinnvoll. Hierdurch kann gezielter für die einzelne Primär-genossenschaft sowie gegebenenfalls für die eigene Region geworben werden. Um die zu Verfügung stehenden Mittel und damit die Wirkung der Kommunikations- und Marketingaktivitäten zu erhöhen, sind Kooperationen mit anderen Genossenschaften möglich.

Marketingmaßnahmen für Genossenschaften können verschiedene Formen annehmen. Beispielsweise sind gemeinsame Informationsveranstaltungen mit Informationsständen, Vorträgen und Diskussionen denkbar. Um die Attraktivität solcher Veranstaltungen zu erhöhen, sollten sie von Events begleitet werden. Diese Events sind speziell an die zu erreichende Zielgruppe anzupassen, beispielsweise Wettbewerbe oder Charity-Läufe für junge Menschen. Werden verschiedene Events für die verschiedenen Zielgruppen organisiert, kann ein breites Spektrum an Menschen in einer bestimmten Region erreicht werden. Darüber hinaus bieten Mieterfeste der Wohnungsgenossenschaften eine Plattform für Genossenschaftsbanken und Genossenschaften aus anderen Branchen, um sich vorzustellen. Auch Printmedien wie Zeitungen und Zeitschriften oder elektronische Medien wie Fernsehen, Radio und das Internet können für gemeinsame Kommunikations- und Marketingaktivitäten genutzt werden.

Weiterhin sind gemeinsame Vorträge in Schulen denkbar. Diese Vorträge in Schulen bieten nicht nur die Möglichkeit, allgemein über Genossenschaften zu informieren und zukünftige Mitglieder zu akquirieren. Es können auch Auszubildende oder Mitarbeiter aktiv angeworben werden, insbesondere durch Kontakt mit Jugendlichen vor dem Schulabschluss. Im Rahmen dieser Auszubildendenakquise könnte beispielsweise ein Programm aufgesetzt werden, welches Interessierten mehrere aufeinanderfolgende Kurzpraktika in Genossenschaften verschiedener Bereiche ermöglicht. Auf diese Weise erlangen die potenziellen Auszubildenden Einblick in verschiedene Betriebe und können sich darüber klar werden, welche Berufsmöglichkeiten sie besonders interessieren. Die Unternehmen bekommen durch eine solche Praktikantenbörse die Möglichkeit, die potenziellen Auszubildenden und Mitarbeiter im Arbeitsumfeld kennenzulernen. Das Angebot einer solchen Praktikantenbörse dürfte dabei umso attraktiver sein, je mehr Unternehmen mitmachen, je mehr Betriebe die Jugendlichen also kennenlernen können. Um wirklich von einer Börse sprechen zu können, sollten mindestens drei verschiedene Betriebe mitmachen, etwa eine Wohnungsgenossenschaft, eine Genossenschaftsbank und eine Warengenossenschaft.

3.2.2 Soziale und kulturelle Projekte

Genossenschaften können gemeinsam soziale oder kulturelle Projekte durchführen oder unterstützen.³⁸ Ähnlich wie bei den Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen gilt auch hier, dass die Projekte der Primär-genossenschaften spezifischer auf die beteiligten Unternehmen oder auf ein kleines Gebiet bezogen sein können als die Projekte der Sekundär-genossenschaften.

Soziale Projekte können dafür sorgen, dass Menschen größere Chancen auf ein geregelteres und würdiges Leben haben. Ein Einkaufsdienst für ältere Menschen etwa hilft den betroffenen älteren Menschen oder entlastet ihre Familien. Die Unterstützung von Projekten zur Bekämpfung von Drogenabhängigkeit kann die Kriminalität in einer Region senken. Daher können solche Projekte die Attraktivität der Region erhöhen. Darüber hinaus bieten sie den beteiligten Unternehmen die Möglichkeit, sich als sozial und in der Region engagierte Unternehmen zu profilieren. Auch kulturelle Projekte erhöhen die Attraktivität der Region und können

³⁸ Die Anregung hierzu stammt von einem Experten aus der Wohnungswirtschaft.

zur Profilierung genutzt werden. Feste oder Ausstellungen etwa bieten Unterhaltung für die Bewohner der Region.

3.2.3 Gegenseitige Empfehlung

Genossenschaften können beschließen, sich gegenseitig zu empfehlen. Dies macht Sinn, wenn die andere Genossenschaft eine gute Leistung erbringt in einem Bereich, in dem man selbst nicht tätig ist. Auf diese Weise werden insbesondere die empfohlenen Genossenschaften gestärkt. Die Empfehlung könnte aber auch positiv auf die empfehlende Genossenschaft zurückwirken, da sie sich als hilfreich auch in anderen Bereichen als dem eigenen Kerngeschäft präsentiert. Wenn die empfohlene Genossenschaft eine gute Leistung erbringt, dürfte dies zusätzlich positiv auf die Wahrnehmung der empfehlenden Genossenschaft abfärben. Ebenso könnte allerdings eine schlechte Leistung der empfohlenen Genossenschaft negativ auf die empfehlende Genossenschaft zurückfallen. Daher ist darauf zu achten, nur Genossenschaften zu empfehlen, von denen man eine gute Leistung erwartet. Langfristig könnte die verstärkte Empfehlung von Genossenschaften mit guter Leistung dafür sorgen, dass mehr positive Erfahrungen mit Genossenschaften gemacht werden und Menschen Genossenschaften offener gegenüber treten.

Solche Empfehlungen können zum einen im Gespräch mit Mitgliedern oder Kunden ausgesprochen werden. So können Mitarbeiter der Genossenschaftsbanken wohnungssuchende Kunden auf das Angebot der Wohnungsgenossenschaften hinweisen, wenn sich etwa aufgrund Umzugs oder veränderter Einkommenssituation beim Kunden ein Bedarf an Wohnobjekten offenbart. Selbstverständlich macht dies nur Sinn, wenn die Wünsche des Kunden bezüglich des Objektes mit dem Angebot der Wohnungsgenossenschaft gedeckt werden. Im Gegenzug können Wohnungsgenossenschaften ihre Nutzer auf das Leistungsangebot der Genossenschaftsbanken hinweisen, wenn sich im direkten Kontakt mit Nutzern ein Bedarf an Bankdienstleistungen offenbart. Ein solcher Bedarf könnte beispielsweise bestehen, wenn die Nutzer größere Renovierungs- oder Umbaumaßnahmen planen, für die sie einen Kredit aufnehmen müssen. Zum anderen können die Empfehlungen über Medien ausgesprochen werden. So können Broschüren oder Plakate der kooperierenden Genossenschaften ausgestellt oder auf der Homepage, in Mitgliederzeitungen und in anderen Kommunikationsmedien auf die Partner hingewiesen werden.

Für Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken im Speziellen sind weitere Möglichkeiten der gegenseitigen Empfehlung denkbar. Für den Fall, dass die Genossenschaftsbank ein eigenes Wohnungs- oder Immobiliensuchportal aufweist³⁹, ist ein direktes Einspeisen der verfügbaren Angebote der Wohnungsgenossenschaft auf der Homepage der Genossenschaftsbank denkbar. Eine Kooperation kann hier so weit gehen, dass die Genossenschaftsbank aktiv Gebäude einer Wohnungsgenossenschaft mit Bauträgergeschäft vertreibt. Wohnungsgenossenschaften können bei einem Einzug auf Hausratsversicherungen und Haftpflichtversicherungen hinweisen, welche die Genossenschaftsbank vertreibt. Bietet die Genossenschaftsbank Mitgliedern der Wohnungsgenossenschaft einen Überbrückungskredit für die Rückzahlung von Genossenschaftsanteilen beim Auszug an, sollte auch dies kommuniziert werden.

Zur gegenseitigen Empfehlung zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken ist zu bedenken, dass einige Wohnungsgenossenschaften ihren Nutzern eine Spareinrichtung anbieten und die meisten Genossenschaftsbanken Bausparprodukte vertreiben. Gegenseitige Empfehlungen werden also nur dann stattfinden, wenn die Unternehmen vom Partner keine für das eigene Kerngeschäft schädliche Konkurrenz fürchten.

4 Fazit

Im Rahmen dieser Arbeit wurde dargestellt, wie Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken durch Kooperation zusätzliche Werte für sich schaffen können. Dazu wurden zunächst die Aktivitäten von Genossenschaftsbanken und von Wohnungsgenossenschaften dargestellt. Zur Strukturierung der Aktivitäten wurde der Ansatz der Wertschöpfungskette von PORTER gewählt und angepasst. Anschließend wurde herausgearbeitet, wie Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken durch Kooperation miteinander ihren MemberValue erhöhen können. Dies ist zum einen durch eine gegenseitige Nutzung von Kompetenzen und zum anderen durch eine Stärkung des genossenschaftlichen Sektors und der eigenen Region möglich. Die gegenseitige Nutzung von Kompetenzen kann den unmittelbaren, den mittelbaren und den langfristigen MemberValue erhöhen, während die Stärkung des

³⁹ Ein Beispiel hierfür ist die Raiffeisen Landesbank Tirol, vgl. RAIFFEISEN LANDESBANK TIROL (2014).

genossenschaftlichen Sektors und der Region insbesondere positiv auf den nachhaltigen MemberValue wirkt.

Für die Nutzung unternehmensexterner Kompetenzen bieten sich die Wahl einer Genossenschaftsbank anstelle einer Sparkasse oder einer Privatbank und die Wahl einer Wohnungsgenossenschaft anstelle eines anderen wohnungswirtschaftlichen Unternehmens als Partner an. Grund sind Gemeinsamkeiten von Genossenschaften, welche insbesondere mit der Ausrichtung von Genossenschaften auf die Interessen ihrer Mitglieder zusammenhängen. Diese Gemeinsamkeit dürfte die Entscheidungsfindung im Rahmen von Kooperationen erleichtern.

Als erster Kooperationsbereich für die gegenseitige Nutzung der Kompetenzen von Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken wurden wohnungsgenossenschaftliche Projekte mit einem Mehrwert für die Region identifiziert. Genossenschaftsbanken könnten diese, möglicherweise zu besonderen Konditionen, finanzieren und gemeinsam mit den Wohnungsgenossenschaften zu Marketing- und Kommunikationszwecken nutzen. Die Finanzierung könnte in Form eines Darlehens oder einer Anleihe ausgestaltet sein. Zudem ist unter Mitwirkung von Wohnungsgenossenschaften mit Bauträgergeschäft eine Beteiligung an Ausschreibungen für öffentliche Bauprojekte denkbar. Weiterhin können Wohnungsgenossenschaften Genossenschaftsbanken als Hausbank nutzen. Im Zusammenhang hiermit könnten die Genossenschaftsbanken eine Software anbieten, welche Bewegungen auf den Bankkonten direkt in die EDV einer Wohnungsgenossenschaft überträgt. Genossenschaftsbanken können zudem mit Wohnungsgenossenschaften mit Spareinrichtung bei der internen Revision zusammenarbeiten. Im Rahmen der Aus- und Fortbildung von Mitarbeitern sind kurze Praktika oder die Teilnahme an Schulungen beim Kooperationspartner möglich. Im Rahmen von Partnerprogrammen können die Unternehmen Mitgliedern ihres Partners spezielle Angebote unterbreiten, von speziellen Krediten bis zu Vergünstigungen bei Versicherungsprodukten. Zudem kann eine Genossenschaftsbank in den Gebäuden der Wohnungsgenossenschaft Beratung zu oder Vertrieb von wohnnahen Produkten durchführen.

Weiterhin können Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken dafür sorgen, dass der genossenschaftliche Sektor insgesamt sowie die eigene Region gestärkt werden. Hierfür sind gemeinsame Marketing- und Kommunikationsaktivitäten denkbar, ebenso das gemeinsame Durchführen oder Unterstützen von sozialen oder kulturellen

Projekten sowie die gegenseitige Empfehlung. In diese Aktivitäten können auch andere Arten von Genossenschaften einbezogen werden.

Es ist zu bedenken, dass die in diesem Papier identifizierten Kooperationsmöglichkeiten nicht alle für jede Wohnungsgenossenschaft und für jede Genossenschaftsbank sinnvoll sind. Jedes Unternehmen muss für sich selbst prüfen, welche Kooperationsmöglichkeiten umsetzbar sind und sich im Hinblick auf die eigenen Ziele lohnen. Um den Unternehmen diese Entscheidung zu erleichtern, könnte eine Checkliste erarbeitet werden, anhand derer die Unternehmen die Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Kooperation fällen können.

Weiterhin ist für die Praxis nicht nur von Bedeutung, welche Kooperationsmöglichkeiten existieren und sinnvoll sind, sondern auch die Frage, was beim Management dieser Kooperationen zu beachten ist. Hierfür sind neben Literatur zum Kooperationsmanagement Informationen aus Expertengesprächen und Umfragen speziell zu Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken heranzuziehen.

Abschließend lässt sich jedoch bereits festhalten, dass Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken in unterschiedlichen Bereichen miteinander kooperieren und auf diese Weise ihren MemberValue erhöhen können.

Literaturverzeichnis

- AAREAL BANK (2010): BK01 Betriebskosten Management - Komfort und Kostenkontrolle.
- BENKENSTEIN, M./STEINER, S./SPIEGEL, T. (2007): Die Wertkette in Dienstleistungsunternehmen, in: BRUHN, M./STAUSS, B. (Hrsg.): Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen, Wiesbaden, S. 51-70.
- BEUTHIEN, V. (2004): Genossenschaftsgesetz mit Umwandlungs- und Kartellrecht sowie Statut der Europäischen Genossenschaft, Aufl. 14., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, München.
- BÖTTIGER, J.-M. (2009): MemberValue für Wohnungsgenossenschaften - Ein Ansatz zur Operationalisierung des MemberValues für Wohnungsgenossenschaften und Handlungsempfehlungen für ein MemberValue-Management, Münstersche Schriften zur Kooperation, 86, Aachen.
- BRAUN, D. (2010): Eine Analyse von Wertschöpfungsarchitekturen im Privatkundengeschäft deutscher Banken, Hamburg.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR, BAU UND STADTENTWICKLUNG (Oktober 2006): Genossenschaftspotenziale - Modelle genossenschaftlichen Wohnens.
- CORSTEN, H./GÖSSINGER, R. (2007): Dienstleistungsmanagement, Lehr- und Handbücher der Betriebswirtschaftslehre, Aufl. 5., vollständig überarbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, München u.a.
- DAUTZENBERG, N./HUMMEL, D./MÄNDLE, E./MÄNDLE, M. (2010): Kreditgenossenschaft, in: ROBERTS, L. (Hrsg.): Gabler-Wirtschafts-Lexikon, Wiesbaden, S. 1827.
- FALKENBERG, F./MUELLER, R./BOENSCH, J. (2006): Wertschöpfungsmodelle der Zukunft - Banken und Provider 2010, St.Gallen.
- FREILING, J. (2002): Terminologische Grundlagen des Resource-based View, in: BELLMANN, K. (Hrsg.): Aktionsfelder des Kompetenz-Managements. Ergebnisse des II. Symposiums Strategisches Kompetenz-Management, Wiesbaden, S. 4-28.
- GEMEINNÜTZIGE WOHNUNGSGENOSSENSCHAFT KÖLN-SÜLZ EG/WOHNUNGS- UND BAUGENOSSENSCHAFT „MIETERSCHUTZ“
EG/WOHNUNGSGENOSSENSCHAFT KÖLN-SÜD EG/WOHN- UND HEIMBAU

- EG (2014): Vorgebirgsgärten, Wohnen im grünen Bereich, URL: <http://www.vorgebirgsgaerten.de/index.php> [10.12.2014].
- GREVE, R. (1998): Wohnungsgenossenschaften und ihre Konzernstrukturen, Kooperations- und Genossenschaftswissenschaftliche Beiträge, 41.
- HALLER, S. (2012): Dienstleistungsmanagement - Grundlagen, Konzepte, Instrumente, Aufl. 5., aktualisierte Auflage, Wiesbaden.
- HANNIG, U. (2005): Wohnungsgenossenschaften, in: SCHAFFLAND, H.-J./CARIO, D./SCHULTE, G. (Hrsg.): Genossenschaftsgesetz - Mit Erläuterungen zum Umwandlungsgesetz. Kommentar., Berlin, S. 75-89.
- HIRCHE, D. (2011): Konzentration auf's Kerngeschäft, Akquisa, 55 (5), S. 32-33.
- JENKINS, H. W. (1990): Die Genossenschaften in der Wohnungswirtschaft, in: LAURINKARI, J./BRAZDA, J. (Hrsg.): Genossenschaftswesen - Hand- und Lehrbuch, München, S. 634-653.
- LAMMERS, M./LOEHNDORF, N./WEITZEL, T. (2004): Strategic Sourcing in Banking - A Framework, ECIS 2004 Proceedings.
- LAURINKARI, J./BRAZDA, J. (Hrsg.) (1990): Genossenschaftswesen - Hand- und Lehrbuch, München.
- MALERI, R./FRIETZSCHE, U. (2008): Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, Springer-Lehrbuch, Aufl. 5., vollst. überarb. Aufl., Berlin, Heidelberg.
- MÄNDLE, M. (2010): Genossenschaft, in: ROBERTS, L. (Hrsg.): Gabler-Wirtschafts-Lexikon, Wiesbaden.
- MEFFERT, H./BRUHN, M. (2000): Dienstleistungsmarketing, Grundlagen, Konzepte, Methoden ; mit Fallstudien, Aufl. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- MEHRGENERATIONENWOHNGENOSSENSCHAFT AMARYLLIS eG (2014): GenerationenWohnen in der Amaryllis eG, URL: <http://www.amaryllis-bonn.de/333.html> [01.12.2014].
- MEYER, A./MATTMÜLLER, R. (1987): Qualität von Dienstleistungen - Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells, Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, (3), S. 187-195.
- PETRY, T./ROHN, H. (2005): Deconstruction in der Bankenbranche - Ausgestaltungsmöglichkeiten der Wertschöpfungsarchitektur von Banken, Zeitschrift Führung und Organisation, 74 (5), S. 265-272.

- PICOT, A./HARDT, P. (1998): Make-or-Buy-Entscheidungen, in: MEYER, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Stuttgart, S. 625-646.
- PÖHLMANN, P./FANDRICH, A./BLOEHS, J./HETTRICH, E. (Hrsg.) (2012): §1 GenG, Rn. 43, Genossenschaftsgesetz - Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften nebst umwandlungsrechtlichen Vorschriften für Genossenschaften, Aufl. 4., neu bearbeitete Auflage, München.
- POLSTER, D. (2001): Verbundexterne Kooperation von Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen, Arbeitspapiere des Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Münster.
- PORTER, M. (1999): Wettbewerbsvorteile - Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Aufl. 5., durchgesehene und erweiterte Auflage, Frankfurt/New York.
- PRAHALAD, C. K./HAMEL, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, Harvard business review : HBR, S. 79-91.
- RAIFFEISEN LANDESBANK TIROL (2014): Raiffeisen Wohn-Portal, Immobiliensuche, URL: <http://wohnen.raiffeisen.at/Pages/Portal.aspx?tab=1> [04.06.2014].
- REVE, T.: The firm as nexus of internal and external contracts, S. 133-161.
- SCHEER, M. (1980): Auswirkungen der Novelle des Genossenschaftsgesetzes auf Wohnungsbaugenossenschaften, Schriften zur Kooperationsforschung. C, Berichte, 11, Tübingen.
- SCHULTZ, R./ZERCHE, J. (1983): Genossenschaftslehre, Sammlung Göschen, 2007, Aufl. 2., vollständig neu bearbeitete Auflage, Berlin [u.a.].
- SPIEGEL, T. (2003): Prozessanalyse in Dienstleistungsunternehmen, Hierarchische Integration strategischer und operativer Methoden im Dienstleistungsmanagement, Gabler Edition Wissenschaft : Marketing und Innovationsmanagement, Aufl. 1. Aufl., Wiesbaden.
- THEURL, T. (2002): "Shareholder Value" und "genossenschaftlicher Förderauftrag" - Zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen?, in: THEURL, T./GREVE, R. (Hrsg.): Vom Modell zur Umsetzung - Strategische Herausforderungen für Genossenschaften, Aachen, S. 51-94.

- THEURL, T. (2005a): Genossenschaftliche Mitgliedschaft und Member Value als Konzepte für die Zukunft, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 55, S. 136-145.
- THEURL, T. (2005b): Kooperative Governancestrukturen, Arbeitspapiere des Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Münster.
- THEURL, T. (2007): Member Value Reporting - Überlegene Kommunikationsstrategie für Wohnungsgenossenschaften, Die Wohnungswirtschaft, 12, S. 34-35.
- THEURL, T. (2010): Genossenschaftliche Kooperationen, in: AHLERT, D./AHLERT, M. (Hrsg.): Handbuch Franchising und Cooperation - Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Frankfurt am Main, S. 71-105.
- VILLA EMMA EG (2014): Villa Emma - Selbständig leben mit Unterstützung, URL: <http://www.villa-emma-bonn.de/38.html> [01.12.2014].
- WOHNUNGSGENOSSENSCHAFT SCHIFFFAHRT-HAFEN ROSTOCK EG (2011): SH-Journal, Rostock.

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

- Nr. 113
Dominik Schätzle
Ökonomische Funktionen von Ratingagenturen
Ratingagenturen in der neoinstitutionalistischen
Finanzierungstheorie
Juni 2011
- Nr. 114
Jan Pollmann
Das Eigenkapital der Genossenschaftsbank - die
bilanz- und aufsichtsrechtliche Kapitalklassifikation
als Rahmenbedingung für ein effizientes Eigenkapitalmanagement
Juli 2011
- Nr. 115
Caroline Schmitter
Die Bedeutung des Internets zur Mitgliederkommunikation
bei Wohnungsgenossenschaften - Eine erste Auswertung
empirischer Ergebnisse
August 2011
- Nr. 116
Theresia Theurl / Dominik Schätzle
Ratingagenturen in der Kritik - Eine Analyse der
aktuellen Maßnahmenvorschläge
August 2011
- Nr. 117
Stefan Evers / Stefanie Lipsky
Die Marktstruktur für Suchmaschinen und ihr Einfluss
auf die Informationsversorgung - eine Literaturstudie zur
empirischen Evidenz
August 2011
- Nr. 118
Johannes Spandau
Interne Prozessoptimierung und Auslagerung in der
genossenschaftlichen FinanzGruppe - Erste Ergebnisse
einer empirischen Erhebung
September 2011
- Nr. 119
Stefanie Lipsky
Cloud Computing - Eine Abgrenzung zum IT-Outsourcing
und Systematisierung möglicher Sourcingoptionen
Dezember 2011
- Nr. 120
Martin Effelsberg
Innovations- und Kooperationsaktivitäten in der
deutschen Biotechnologie - Ergebnisse einer empirischen
Studie
Januar 2012
- Nr. 121
Stefanie Lipsky
Genossenschaftliche Cloud-Intermediäre für kleine
und mittelständische Unternehmen - Eine transaktionskosten-
theoretische Analyse
Januar 2012
- Nr. 122
Philipp Woltering-Lamers
Die sequenzielle Organisationswahl - Kooperationen
als Vorstufe von Akquisitionen
Januar 2012
- Nr. 123
Kersten Lange
Leitfaden für den Aufbau und das Management stabiler
Unternehmenskooperationen - Handlungsempfehlungen
am Beispiel der deutschen Automobilindustrie
Februar 2012
- Nr. 124
Dominik Schätzle
Die Auswirkungen der neuen Eigenkapitalanforderungen
nach Basel III - Eine Analyse empirischer Studien
April 2012
- Nr. 125
Werner Böhnke
Im Spannungsfeld zwischen Tradition und Moderne -
Kontinuität und Innovationsvermögen als Erfolgsstrategie
für die Zukunft
April 2012
- Nr. 126
Jan Pollmann / Dominik Schätzle
Die Auswirkungen der strengeren Eigenkapitalanforderungen
gemäß Basel III auf die Genossenschaftsbanken - Erste
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
April 2012
- Nr. 127
Michael Tschöpel
Die Wirkungskanäle der genossenschaftlichen Eigentümer-
merkmale - Implikationen für das mitgliederorientierte
Management in Genossenschaftsbanken
August 2012
- Nr. 128
Caroline Schmitter
Die Bedeutung des Internets zur Mitgliederkommunikation
bei Wohnungsgenossenschaften - Auswertung einer
Mitgliederbefragung
September 2012
- Nr. 129
Theresia Theurl / Jochen Wicher / Christina Cappenberg
Eigenschaften und Einstellungen von Bewohnern von
Wohnungsgenossenschaften
März 2013
- Nr. 130
Martin Effelsberg
Management von Innovationskooperationen - Empirische
Ergebnisse am Beispiel der deutschen Biotechnologie-
Branche
April 2013

- Nr. 131
Isabel Gull
Die Governance von Innovationsclustern - Eine Analyse der Meta- und der Mesoebene
April 2013
- Nr. 132
Dominik Schätzle
Eine empirische Analyse der Ertragsauswirkungen der neuen Eigenkapitalvorschriften gem. Basel III auf die Genossenschaftsbanken
April 2013
- Nr. 133
Julian Taape
Determinanten für die Entscheidung zwischen partiellen und totalen Unternehmenskooperationen - Eine Literaturstudie
April 2013
- Nr. 134
Michael Tschöpel
Erfolgsfaktoren der MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Erhebung
April 2013
- Nr. 135
Stephan Zumdick
Prognosen und zukünftige Trends im Markt für Wohnimmobilien - Eine Literaturstudie
April 2013
- Nr. 136
Sebastian Tenbrock
Die Ausgestaltung des Glasfaserausbaus in Deutschland
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
Juli 2013
- Nr. 137
Isabel Gull Das Management von Innovationsclustern - Die operative Clusterführung
Juli 2013
- Nr. 138
Kai Hohnhold
Steigerung der Energieeffizienz durch Energiemanagement - Ausgestaltungs- und Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis
Oktober 2013
- Nr. 139
Susanne Günther
Eine ökonomische Analyse der Systemrelevanz von Banken
November 2013
- Nr. 140
Christina Cappenberg
Staatliche Förderung regionaler Unternehmensnetzwerke: Legitimation nationaler Cluster
Dezember 2013
- Nr. 141
Julian Taape
Das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen – Ergebnisse einer empirischen Studie
Mai 2014
- Nr. 142
Susanne Günther
Die Vermeidung von Bank Runs und der Erhalt von Marktdisziplin – das Dilemma der Bankenrettung?
Mai 2014
- Nr. 143
Dominik Schätzle
Eine empirische Analyse der Einflussfaktoren auf die LCR von Genossenschaftsbanken
August 2014
- Nr. 144
Katrin Schlesiger
Verbundgruppen - Ihre historische Entwicklung und aktuelle Kategorisierung
August 2014
- Nr. 145
Florian Klein
Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unternehmensstrategie von Genossenschaftsbanken - Eine Verknüpfung mit dem Konzept des MemberValues
September 2014
- Nr. 146
Silvia Poppen
Auswirkungen dezentraler Erzeugungsanlagen auf das Stromversorgungssystem – Ausgestaltungsmöglichkeiten der Bereitstellung neuer Erzeugungsanlagen
November 2014
- Nr. 147
Isabell Gull
Das Management von Innovationsclustern - Ergebnisse einer empirischen Analyse
Januar 2015
- Nr. 148
Florian Klein
Identifikation potenzieller Nachhaltigkeitsindikatoren von Genossenschaftsbanken - Eine Literaturstudie
Januar 2015
- Nr. 149
Susanne Noelle
Eine Identifikation möglicher Bereiche der Kooperation zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken
Januar 2015