

ARBEITSPAPIERE
des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Die Nachhaltigkeit von Genossenschaftsbanken
-
Ergebnisse einer empirischen Erhebung

von Florian Klein
Nr. 155 ▪ Oktober 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

Es wird allenthalben davon ausgegangen, dass Genossenschaften im allgemeinen und Genossenschaftsbanken im speziellen einen komparativen Nachhaltigkeitsvorteil haben, also in ihren Strategien und in ihren Handlungen Nachhaltigkeit eine größere Bedeutung aufweist als dies bei Unternehmen und Banken der Fall ist, die andere Geschäftsmodelle verfolgen und unter anderen Rechtsformen firmieren. Wird auf der Grundlage dieser Einschätzung in einem zweiten Schritt nach den konkreten Inhalten der inhärenten Nachhaltigkeitsorientierung geforscht, stellt sich dies meist als herausforderndes Unterfangen dar. Es zeigt sich, dass die Konkretisierung von Nachhaltigkeit und die Übersetzung in Maßnahmen von jedem einzelnen Unternehmen erst zu leisten ist und dass ein Musterkonzept nicht zur Verfügung steht. Dies gilt, obwohl die genossenschaftlichen MemberValue-Strategien direkt mit der Nachhaltigkeit korrespondieren.

Im Rahmen dieses Arbeitspapiers stellt IfG-Mitarbeiter Florian Klein die Ergebnisse einer bundesweiten Befragung der Vorstände von Genossenschaftsbanken vor. Erhoben werden die allgemeinen Einschätzungen der aktuellen und zukünftigen Bedeutung von Nachhaltigkeit ebenso wie aufgezeigt wird, in welchen Bereichen Genossenschaftsbanken heute bereits Nachhaltigkeitsleistungen erbringen und in welchen sie zukünftige Handlungsfelder sehen.

Dieses Arbeitspapier mit seinen empirischen Ergebnissen ist wichtiger Teil eines größeren Forschungsprojekts, das auch Handlungsempfehlungen für Genossenschaftsbanken beinhalten wird. Es entstammt dem „IfG-Forschungscluster III: Genossenschaftsstrategische Fragen“. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

Zusammenfassung

Genossenschaftsbanken sind darauf ausgerichtet, für ihre Mitglieder einen MemberValue zu erbringen. Damit ihnen dies dauerhaft gelingt, ist ein nachhaltiges Arbeiten unabdingbar. Dieses Arbeitspapier widmet sich der Fragestellung, welche Nachhaltigkeitsleistungen von den Genossenschaftsbanken erbracht werden und wo sie Handlungsfelder zur Aufrechterhaltung ihrer Nachhaltigkeit sehen. Als Grundlage der Analyse dienen die Ergebnisse einer bundesweiten Befragung der Genossenschaftsbanken, die im März 2015 durchgeführt wurde. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass die Nachhaltigkeitsleistungen in der ökologischen Dimension von durchschnittlicher sowie in der ökonomischen und sozialen Dimension von überdurchschnittlicher Höhe sind. Prioritärer Handlungsbedarf kann sowohl in der ökologischen als auch in der ökonomischen Dimension identifiziert werden.

Abstract

Cooperative banks are intended to create values for their members. In summary, these values form the MemberValue. For this to succeed, sustainably working is necessary. This working paper analyses the sustainable activities of cooperative banks as well as fields of action concerning the concept of sustainability. Therefore, a nationwide survey was carried out in March 2015. The findings indicate that average sustainable activities are provided concerning the ecological dimension. Furthermore, they indicate that above-average sustainable activities are provided concerning the economical and the social dimension. Fields of action can be identified in the ecological as well as the economical dimension.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Zusammenfassung.....	II
Abstract.....	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Methodik der empirischen Erhebung	2
2.1 Festlegung der Grundgesamtheit.....	2
2.2 Erhebungsprozess	2
2.3 Repräsentativität der erhobenen Daten.....	5
3 Allgemeine Einschätzungen	8
3.1 Einschätzung der Bedeutung von Nachhaltigkeit	8
3.2 Allgemeine Einschätzung der eigenen Nachhaltigkeit	9
3.3 Bewertung von Aussagen mit Nachhaltigkeitsbezug	9
4 Nachhaltigkeitsleistungen und prioritäre Handlungsfelder	11
4.1 Vorgehen	11
4.2 Organisatorische Einbindung des Nachhaltigkeitsgedankens	13
4.3 Ökologische Dimension	16
4.3.1 Betriebsökologie	16
4.3.2 Ökologisches Engagement in der Region	18
4.4 Ökonomische Dimension	20
4.4.1 Bankbetrieb.....	20
4.4.2 Bankvertrieb.....	22
4.5 Soziale Dimension	29
4.5.1 Mitarbeiter.....	29
4.5.2 Soziales Engagement in der Region	31
5 Grenzen der Analyse	33
6 Fazit und Ausblick.....	34
Anhang	37
Literaturverzeichnis	45

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einzugsgebiete der teilnehmenden Banken.....	6
Abbildung 2: Einschätzung der aktuellen Bedeutung von Nachhaltigkeit 8	
Abbildung 3: Zukünftige Entwicklung der Bedeutung von Nachhaltigkeit 8	
Abbildung 4: Allgemeine Einschätzung der eigenen Nachhaltigkeit.....	9
Abbildung 5: Bewertung von Aussagen mit Nachhaltigkeitsbezug.....	10
Abbildung 6: Kategorisierung der Nachhaltigkeitsindikatoren	11
Abbildung 7: Mittelwerte der Nachhaltigkeitsindikatoren im Themenfeld „Organisatorische Einbindung des Nachhaltigkeitsgedankens“	13
Abbildung 8: Mittelwerte der Nachhaltigkeitsindikatoren im Themenfeld „Betriebsökologie“	16
Abbildung 9: Mittelwerte der Nachhaltigkeitsindikatoren im Themenfeld „Ökologisches Engagement in der Region“	18
Abbildung 10: Mittelwerte der Nachhaltigkeitsindikatoren im Themenfeld „Bankbetrieb“	20
Abbildung 11: Mittelwerte der Nachhaltigkeitsindikatoren im Themenfeld „Bankvertrieb/Beratung“	22
Abbildung 12: Mittelwerte der Nachhaltigkeitsindikatoren im Themenfeld „Bankvertrieb/Kreditgeschäft“	24
Abbildung 13: Mittelwerte der Nachhaltigkeitsindikatoren im Themenfeld „Bankvertrieb/Anlagegeschäft“	26
Abbildung 14: Mittelwerte der Nachhaltigkeitsindikatoren im Themenfeld „Mitarbeiter“	29
Abbildung 15: Mittelwerte der Nachhaltigkeitsindikatoren im Themenfeld „Soziales Engagement in der Region“	31
Abbildung 16: Ausprägung der Nachhaltigkeit.....	34

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Prüfungsverbände der teilnehmenden Banken	6
Tabelle 2: Größeneinteilung der Stichprobe	7
Tabelle 3: Statistische Auswertung der Nachhaltigkeitsindikatoren des Themenfeldes „Organisatorische Einbindung des Nachhaltigkeitsgedankens“	41
Tabelle 4: Statistische Auswertung der Nachhaltigkeitsindikatoren des Themenfeldes „Betriebsökologie“	41
Tabelle 5: Statistische Auswertung der Nachhaltigkeitsindikatoren des Themenfeldes „Ökologisches Engagement in der Region“	41
Tabelle 6: Statistische Auswertung der Nachhaltigkeitsindikatoren des Themenfeldes „Bankbetrieb“	42
Tabelle 7: Statistische Auswertung der Nachhaltigkeitsindikatoren des Themenfeldes „Bankvertrieb/Beratung“	42
Tabelle 8: Statistische Auswertung der Nachhaltigkeitsindikatoren des Themenfeldes „Bankvertrieb/Kreditgeschäft“	43
Tabelle 9: Statistische Auswertung der Nachhaltigkeitsindikatoren des Themenfeldes „Bankvertrieb/Anlagegeschäft“	43
Tabelle 10: Statistische Auswertung der Nachhaltigkeitsindikatoren des Themenfeldes „Mitarbeiter“	44
Tabelle 11: Statistische Auswertung der Nachhaltigkeitsindikatoren des Themenfeldes „Soziales Engagement in der Region“	44

1 Einleitung

Genossenschaftsbanken sind darauf ausgerichtet, Werte für ihre Mitglieder zu erbringen. Diese genossenschaftliche Kooperationsrente wird als „MemberValue“ bezeichnet und gilt als Pendant zum ShareholderValue anderer Unternehmensformen.¹ Durch die langfristige Ausrichtung am MemberValue haben Genossenschaftsbanken „einen natürlichen Wettbewerbsvorteil in der Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien, sie verfolgen sie nämlich bereits.“² Insofern kann eine Verknüpfung zwischen dem MemberValue-Konzept und dem Leitbild der Nachhaltigkeit identifiziert werden, denn nur wenn Genossenschaftsbanken ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltig sind, können sie dauerhaft einen MemberValue schaffen.³

Es ist somit davon auszugehen, dass umfassende Nachhaltigkeitsleistungen mit einer MemberValue-Orientierung einhergehen. Doch welche Nachhaltigkeitsleistungen werden tatsächlich von den Genossenschaftsbanken erbracht? Und an welcher Stelle besteht für sie Handlungsbedarf, um auch weiterhin „nachhaltig“ zu sein und einen MemberValue erbringen zu können? Diese Forschungsfragen sollen im Rahmen der vorliegenden Arbeit beantwortet werden. Als Grundlage für die Analyse dienen die Ergebnisse einer bundesweiten Befragung der Vorstände von Genossenschaftsbanken zu deren Nachhaltigkeitsleistungen.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wird zunächst in Kapitel 2 die Methodik der empirischen Erhebung vorgestellt. Neben der Beschreibung der Stichprobe und der Darstellung des Erhebungsprozesses wird hierbei die Repräsentativität der erhobenen Daten diskutiert. Die Befragungsergebnisse werden in Kapitel 3 und 4 dargestellt. In Kapitel 3 werden zunächst allgemeine Einschätzungen der Befragungsteilnehmer zur aktuellen und zukünftigen Bedeutung von Nachhaltigkeit analysiert. In Kapitel 4 wird anschließend anhand von sieben Themenfeldern - die der ökologischen, der ökonomischen und der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit zugeordnet bzw. übergeordnet sind - aufgezeigt, wo Genossenschaftsbanken Nachhaltigkeitsleistungen erbringen und wo sie prioritäre Handlungsfelder zur Aufrechterhaltung ihrer Nachhaltigkeit sehen. Die Arbeit schließt mit einem Überblick über die Grenzen der Analyse in Kapitel 5 sowie einem Fazit und Ausblick in Kapitel 6.

¹ Vgl. THEURL (2013), S. 83.

² THEURL (2013), S. 87.

³ Vgl. KLEIN (2014), S. 21f.

2 Methodik der empirischen Erhebung

2.1 Festlegung der Grundgesamtheit

Im Vordergrund der vorliegenden Untersuchung stehen die genossenschaftlichen Primärbanken. Die Grundgesamtheit besteht allerdings ausschließlich aus Volksbanken und Raiffeisenbanken. Dies begründet sich darin, dass sich diese hinsichtlich bestimmter Parameter wie Größe und Marktbearbeitungsstrategie stark von anderen genossenschaftlichen Primärbanken wie bspw. PSD-Banken oder Sparda-Banken unterscheiden.⁴ Zu Untersuchungsbeginn betrug die Anzahl der Volksbanken und Raiffeisenbanken ca. 1.000 Institute.⁵ Aufgrund der bereichsübergreifenden Thematik wurden die Vorstandsmitglieder als anzustrebende Befragungsteilnehmer identifiziert. Um mögliche negative Folgen einer Stichprobenziehung zu vermeiden, wurde die Grundgesamtheit in vollständigem Umfang in die Untersuchung einbezogen.⁶ Aus statistischer Perspektive stellt dies den Idealfall dar.⁷

2.2 Erhebungsprozess

Auswahl des Erhebungsdesigns

Grundsätzlich können sowohl Primärdaten als auch Sekundärdaten zur Gewinnung von Informationen über die Nachhaltigkeitsleistungen von Unternehmen genutzt werden. Zur Beantwortung der vorliegenden Fragestellung sind entsprechende Sekundärdaten allerdings nicht in ausreichendem Umfang vorhanden: So stellen Genossenschaftsbanken, die einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen, aus dem ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeitsleistungen hervorgehen, in der genossenschaftlichen FinanzGruppe eine Ausnahme dar.⁸ Insofern ist es erforderlich, Primärdaten zu erheben.

Primärdaten können mit verschiedenen Methoden erhoben werden.⁹ Die schriftliche Befragung hat den Vorteil, dass die Erreichbarkeit großer Fallzahlen möglich ist. Zudem wird sie als relativ kostengünstig eingeschätzt. Eine mögliche Beeinflussung des Befragungsteilnehmers durch einen Fragensteller, wie es bspw. in einem Experteninterview möglich ist, liegt hier nicht vor. Darüber hinaus ist es für den Befragungsteilneh-

⁴ Vgl. WERRIES (2009), S. 189f.

⁵ Vgl. BVR (2015).

⁶ Vgl. WERRIES (2009), S. 190.

⁷ Vgl. HOMBURG, KROHMER (2009), S. 285.

⁸ Vgl. BRÜGGESTRAT, MELIS (2015), S. 56.

⁹ Vgl. HOMBURG, KROHMER (2009), S. 254; KAYA (2009), S. 51-60.

mer möglich, die Antwortoptionen in Ruhe zu überdenken. Ein Risiko einer schriftlichen Befragung besteht in einer geringen Beteiligung der Stichprobenmitglieder und einer damit einhergehenden geringen Repräsentativität der Daten. Darüber hinaus können keine Verständnisfragen gestellt werden.¹⁰ Aufgrund der beschriebenen Vorteile kann die schriftliche Befragung als geeignetes Erhebungsinstrument für die vorliegenden Forschungsfragen identifiziert werden. Auf die Minimierung der aufgeführten Risiken ist dabei besonders zu achten.

Erstellung des Fragebogens

Basierend auf theoretischen Vorarbeiten und den Ergebnissen einer Literaturstudie wurde ein standardisierter Fragebogen mit drei inhaltlich abgegrenzten Frageblöcken als Erhebungsinstrument entwickelt.

Im ersten Teil des Fragebogens sind von den Befragungsteilnehmern allgemeine Einschätzungen zur aktuellen und zukünftigen Bedeutung von Nachhaltigkeit vorzunehmen. Darüber hinaus sollen diese verschiedene Aussagen mit Nachhaltigkeitsbezug bewerten. Hierfür kommen fünfstufige Likert-Skalen mit verbaler Extrempunktbeschreibung („sehr gering“ bis „sehr hoch“; „stark sinken“ bis „stark steigen“; „trifft gar nicht zu“ bis „trifft voll zu“) zum Einsatz,¹¹ da sich diese insbesondere zur Erhebung subjektiver Einschätzungen eignen.¹²

Der zweite Teil beinhaltet eine Einschätzung der Nachhaltigkeitsleistungen der jeweiligen Genossenschaftsbank. Dazu sollen ausgewählte Nachhaltigkeitsindikatoren entsprechend der Argumentation von BUSCH, ORBACH (2003) anhand der Dimensionen „Aktuelle Umsetzung“ und „Strategische Relevanz“ bewertet werden.¹³ Für beide Dimensionen werden ebenfalls fünfstufige Likert-Skalen mit verbaler Extrempunktbeschreibung („sehr gering“ bis „sehr hoch“) genutzt.¹⁴

Der dritte Teil des Fragebogens beinhaltet allgemeine Angaben zur Position des Befragungsteilnehmers sowie zu Unternehmenskennzahlen, wie Bilanzsumme oder Mitarbeiteranzahl.

¹⁰ Vgl. HOMBURG, KROHMER (2009), S. 260.

¹¹ Obgleich Likert-Skalen streng genommen nur ordinal skaliert sind, wird durch die Annahme einer Äquidistanz der Antwort-Kategorien von einer metrischen Skalierung ausgegangen. Vgl. BEREKOVEN ET AL. (2009), S. 68; BORTZ, DÖRING (2006), S. 224.

¹² Vgl. BÜHNER (2006), S. 55.

¹³ Vgl. BUSCH, ORBACH (2003), S. 22.

¹⁴ Eine weitergehende Quantifizierung der Nachhaltigkeitsindikatoren (z.B. Einsparung von Energie in kWh) hätte einen nicht zumutbaren Aufwand für die Befragungsteilnehmer bedeutet, weshalb darauf verzichtet wurde.

Experteninterviews und Pretests

Um die Verständlichkeit und Vollständigkeit des Fragebogens zu überprüfen, wurden vor der Fragebogenerhebung teilstandardisierte Experteninterviews mit potenziellen Befragungsteilnehmern aus der Grundgesamtheit geführt.¹⁵ Fünf Vorstandsmitglieder von Volksbanken und Raiffeisenbanken stellten sich hierfür zur Verfügung. Insbesondere die Auswahl der Nachhaltigkeitsindikatoren wurde dabei diskutiert.¹⁶

Im Anschluss an die Experteninterviews wurden Pretests mit vier wissenschaftlichen Mitarbeitern durchgeführt, um die Eindeutigkeit und Länge des Fragebogens sowie die anvisierte Bearbeitungszeit von 15 bis 20 Minuten zu überprüfen.¹⁷ Die von den Teilnehmern des Pretests aufgezeigten Unklarheiten wurden bei der Überarbeitung des Fragebogens berücksichtigt. Die finale Version des Fragebogens findet sich im Anhang dieser Arbeit.

Durchführung der Erhebung

Der Versand der Fragebögen an jeweils ein Vorstandsmitglied der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken erfolgte im März 2015. Die dreiwöchige Bearbeitungszeit wurde im Rahmen einer Nachfassaktion um eine Woche ausgedehnt. Mittels folgender Maßnahmen sollte die Bereitschaft zur Teilnahme an der Befragung erhöht werden:¹⁸

- Vorankündigung: Die Befragungsteilnehmer, deren Email-Adresse bekannt war, wurden vorab auf den Versand der Fragebögen mit der Bitte um Teilnahme hingewiesen.
- Unterstützung aus der genossenschaftlichen FinanzGruppe: Die VR-NetWorld GmbH, der zentrale Internetdienstleister der genossenschaftlichen FinanzGruppe, rief sämtliche Volks- und Raiffeisenbanken ihres Kundenkreises per Email zur Teilnahme an der Befragung auf.
- Personalisierung und Information: Auf einem personalisierten und von der Institutsdirektorin sowie dem Geschäftsführer der VR-NetWorld GmbH unterzeichneten Anschreiben wurde der Untersuchungszweck näher erläutert.

¹⁵ Vgl. zu teilstandardisierten Experteninterviews LAMNEK (2010), S. 306-312.

¹⁶ Eine Vorauswahl der Nachhaltigkeitsindikatoren basierte auf den Ergebnissen einer systematischen Literaturstudie, vgl. KLEIN (2015).

¹⁷ Vgl. MAYER (2013), S. 99.

¹⁸ Vgl. zum Vorgehen EFFELSBURG (2013), S. 99; LANGE (2012), S. 109; SPAN-DAU (2012), S. 127; KOLLOGE (2010), S. 84.

- Zusicherung der Anonymität: Die streng vertrauliche Behandlung sowie die ausschließliche Verwendung der erhobenen Daten für das beschriebene Forschungsprojekt wurde den Befragungsteilnehmern zugesichert.
- Motivation zur Teilnahme: Als Anreiz zur Teilnahme wurde den Befragungsteilnehmern die Zusendung eines Arbeitspapiers mit den Ergebnissen der Erhebung zugesagt.
- Verschiedene Teilnahmeoptionen: Die ausgefüllten Fragebögen konnten postalisch, per Fax oder eingescannt per Email zurückgesendet werden. Über ein Internetportal konnte der Fragebogen auch online ausgefüllt werden.

Insgesamt meldeten sich 246 Befragungsteilnehmer der angeschriebenen Volksbanken und Raiffeisenbanken zurück, was einer Reaktionsquote von 24,7% entspricht. Davon brachen zehn Teilnehmer die Befragung während der Nutzung des Internetportals vorzeitig ab, ggf. aus zeitlichen Gründen. Darüber hinaus begründete ein Bankvorstand das Nicht-Ausfüllen telefonisch mit einem abweichenden Verständnis vom Thema Nachhaltigkeit. Insgesamt konnten somit 235 Fragebögen berücksichtigt werden, was eine effektive Rücklaufquote von 23,6% bedeutet. Vor dem Hintergrund häufiger Anfragen an Genossenschaftsbanken mit der Bitte um Teilnahme an Befragungen kann dies als zufriedenstellend eingestuft werden,¹⁹ zumal die hohe Beteiligung durch Vorstandsmitglieder (86,4%) für eine hohe Qualität der erhobenen Daten spricht.²⁰

2.3 Repräsentativität der erhobenen Daten

Im Folgenden werden bekannte Verteilungsparameter von Grundgesamtheit und Stichprobe miteinander verglichen, um die Repräsentativität der erhobenen Daten beurteilen zu können.²¹

Das in Abb. 1 dargestellte jeweilige Einzugsgebiet der teilnehmenden Genossenschaftsbanken ist ein erster Parameter, mit dem die Verteilungen von Grundgesamtheit und Stichprobe verglichen werden können. 52,3% der Befragungsteilnehmer charakterisieren dies als ländlich, 46,4% als städtisch, kleinstädtisch oder gemischt. Eine vergleichbare

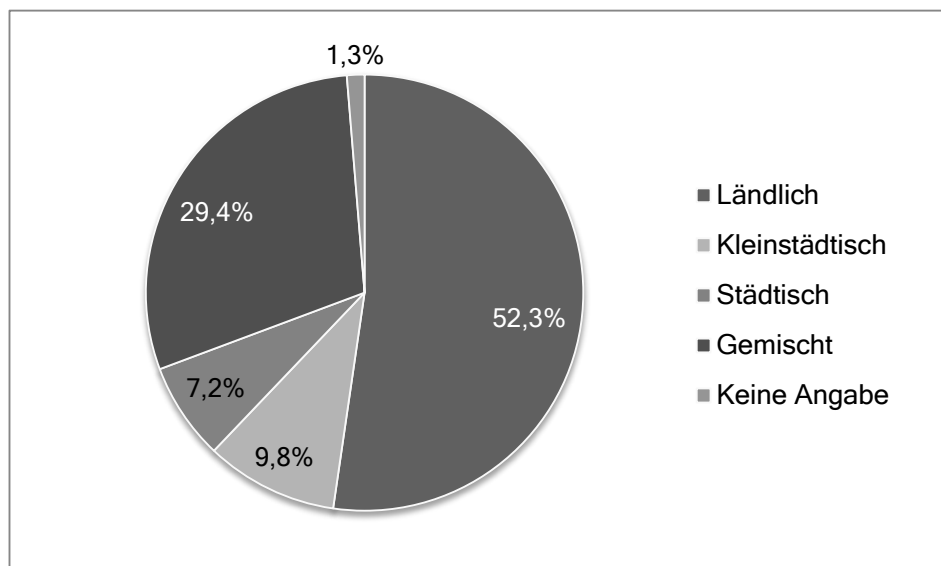
¹⁹ Vgl. SPANAU (2012), S. 128. Bei schriftlichen Befragungen sind Rücklaufquoten von 5-30 % üblich, vgl. MEFFERT (1992), S. 202.

²⁰ Weitere 8,5% der Teilnehmer sind Bereichsleiter. Nur 5,1% nehmen eine sonstige Funktion wie bspw. Vorstandsassistenten wahr.

²¹ Vgl. zum Vorgehen WERRIES (2009), S. 197-202, der ebenfalls genossenschaftliche Primärbanken befragt hat, sowie SPANAU (2012), S. 128f.

Verteilung findet sich auch in der Grundgesamtheit aller Genossenschaftsbanken.²² Insofern kann die Stichproben hinsichtlich des Einzugsgebietes als ausgewogen bezeichnet werden.

Abbildung 1: Einzugsgebiete der teilnehmenden Banken



Die Zugehörigkeit zu den verschiedenen Prüfungsverbänden ist ein zweiter Parameter, mit dem die Verteilungen von Stichprobe und Grundgesamtheit verglichen werden können. Wie in Tab. 1 erkennbar, hat aus jedem Prüfungsverband eine hinreichend große Anzahl an Genossenschaftsbanken teilgenommen.²³

Tabelle 1: Prüfungsverbände der teilnehmenden Banken

Prüfungsverband	Verteilung Stichprobe	Verteilung Grundgesamtheit
Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V.	16,2%	21,1%
Genossenschaftsverband e.V.	26,8%	28,4%
Genossenschaftsverband Bayern e.V.	22,6%	27,3%
Genossenschaftsverband Weser-Ems e.V.	9,4%	5,3%
Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband e.V.	25,1%	17,9%
Summe	100%	100%

²² Vgl. WERRIES (2009), S. 198f.

²³ Vgl. WERRIES (2009), S. 198. Die räumliche Nähe zum befragungsdurchführenden Institut erklärt mutmaßlich, dass zwei Prüfungsverbände in der Stichprobe überrepräsentiert sind. Vgl. hierzu BÉLORGEY ET AL. (2013), S. 9.

Als dritter Parameter des Verteilungsvergleichs wird das strukturelle Merkmal der Bilanzsumme genutzt. Hierbei wurden die Befragungsteilnehmer um Einordnung der Bilanzsumme ihrer Bank in die in Tab. 2 ersichtlichen Größenklassen gebeten. Zur Wahrung der Anonymität wurde die genaue Bilanzsumme nicht erfragt.

Tabelle 2: Größeneinteilung der Stichprobe

Größenklassen in Mio. EUR	Verteilung Stichprobe	Verteilung Grundgesamtheit
$x < 250$	28,8%	39,6%
$250 < x < 500$	25,8%	23,1%
$500 < x < 750$	14,2%	13,5%
$750 < x < 1.000$	11,2%	8,0%
$1.000 < x < 2.000$	12,0%	11,1%
$x > 2.000$	8,2%	4,6%
Summe	100%	100%

Wie in Tab. 2 ersichtlich, haben Genossenschaftsbanken mit größerer Bilanzsumme in Relation zur Grundgesamtheit häufiger an der Befragung teilgenommen als solche mit kleinerer Bilanzsumme.²⁴ Dies ist nicht überraschend, da in früheren Befragungen genossenschaftlicher Primärbanken durch SPANAU (2012) und WERRIES (2009) vergleichbare Verteilungen erzielt wurden.²⁵ Eine Ursache für diese Verteilung kann darin liegen, dass größeren Banken mehr Ressourcen zur Teilnahme an derartigen Befragungen zur Verfügung stehen. Somit ist es erforderlich, die Erhebungsergebnisse in Bezug auf größenbedingte Unterschiede zu analysieren. Bei konsequenter Anwendung werden diese erfasst und gefährden die Repräsentativität der Stichprobe nicht.²⁶

Die Stichprobe kann somit zusammenfassend in Bezug auf das Einzugsgebiet und die Prüfungsverbandzugehörigkeit als repräsentativ klassifiziert werden. Da größere Genossenschaftsbanken überrepräsentiert sind, sind die Ergebnisse auf größenbedingte Unterschiede zu untersuchen. Defekte, welche die Repräsentativität der Stichprobe gefährden, konnten allerdings nicht identifiziert werden.²⁷

²⁴ Der Chi-Quadrat-Homogenitätstest zeigt ein χ^2 von 13,26 (df =5, p = 0,021). Dies spricht für eine schwach ausgeprägte Signifikanz der Repräsentativität in Bezug auf das Merkmal der Bilanzsumme, vgl. NATROP (2015), S. 349.

²⁵ Vgl. SPANAU (2012), S. 128f; WERRIES (2009), S. 199f.

²⁶ Vgl. WERRIES (2009), S. 200.

²⁷ Vgl. WERRIES (2009), S. 202.

3 Allgemeine Einschätzungen

3.1 Einschätzung der Bedeutung von Nachhaltigkeit

Um zunächst die Relevanz von Nachhaltigkeit für die Genossenschaftsbanken festzustellen, wurden die Befragungsteilnehmer nach der aktuellen Bedeutung und deren zukünftiger Entwicklung für die Bankbranche, die eigene Genossenschaftsbank sowie die Mitglieder und Kunden gefragt. Die Antworten werden in Abb. 2 und 3 dargestellt.

Abbildung 2: Einschätzung der aktuellen Bedeutung von Nachhaltigkeit

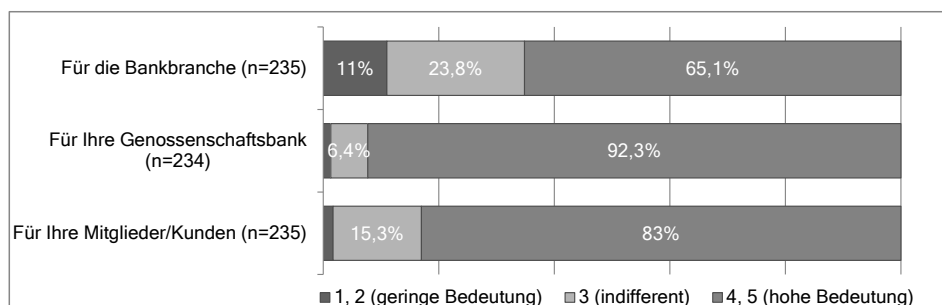
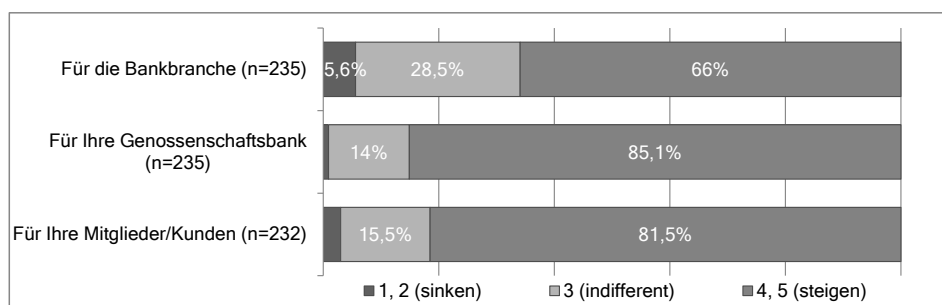


Abbildung 3: Zukünftige Entwicklung der Bedeutung von Nachhaltigkeit



In den Abbildungen ist ersichtlich, dass die aktuelle und die zukünftig vermutete Bedeutung von Nachhaltigkeit für die Bankbranche deutlich geringer eingeschätzt werden als für die Genossenschaftsbanken sowie deren Mitglieder und Kunden. Eine mögliche Begründung dafür könnte eine Zweiteilung der Bankbranche sein: So wird in der Literatur einerseits Regionalbanken wie Genossenschaftsbanken und Sparkassen eine hohe Bedeutung von Nachhaltigkeit zugeschrieben. Anderen Banken wird hingegen - je nach Geschäftsmodell und Rechtsform - teilweise eine eher kurzfristig orientierte Geschäftstätigkeit attestiert.²⁸

92,3% der Befragungsteilnehmer schätzen die aktuelle Bedeutung von Nachhaltigkeit für die eigene Genossenschaftsbank als hoch ein, davon 50% als sehr hoch. In Kapitel 1 wurde bereits erläutert, dass die MemberValue-Orientierung mutmaßlich ausschlaggebend für diese hohe Be-

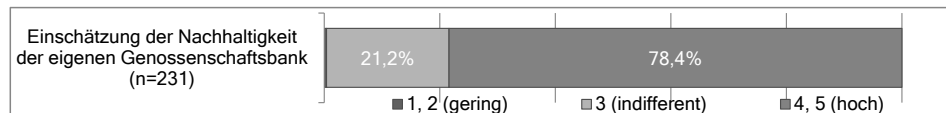
²⁸ Vgl. BRAND (2010), S. 136f.

deutung ist. Trotz dieser bereits recht hohen Ausprägung rechnen 85,1% der Befragungsteilnehmer mit einer weiter steigenden Bedeutung von Nachhaltigkeit für ihre Genossenschaftsbank. Auch für die Mitglieder und Kunden ist Nachhaltigkeit aus Sicht von 83% der Befragungsteilnehmer ein Thema mit hoher Bedeutung. 81,5% vermuten eine weiter steigende Bedeutung. Somit kann zusammenfassend eine hohe Relevanz von Nachhaltigkeit für Genossenschaftsbanken vermutet werden.

3.2 Allgemeine Einschätzung der eigenen Nachhaltigkeit

Dass Genossenschaftsbanken für die beschriebenen Entwicklungen aus eigener Perspektive gut aufgestellt sind, zeigt die in Abbildung 4 dargestellte allgemeine Einschätzung der eigenen Nachhaltigkeit.

Abbildung 4: Allgemeine Einschätzung der eigenen Nachhaltigkeit



78,4% der Befragungsteilnehmer schreiben der eigenen Genossenschaftsbank eine hohe (57,6%) oder eine sehr hohe (20,8%) Nachhaltigkeit zu. Insofern sehen sich die Genossenschaftsbanken auf einem recht hohen Nachhaltigkeitsniveau, was die Erbringung hoher Nachhaltigkeitsleistungen vermuten lässt. Andererseits lässt sich, ausgehend von dem aus der Sicht der Befragungsteilnehmer bereits erreichten hohen Niveau, auch Optimierungspotenzial erkennen, da sich knapp 80% der Genossenschaftsbanken keine sehr hohe Nachhaltigkeit zuschreiben. Welche Nachhaltigkeitsleistungen konkret erbracht werden und wo noch Optimierungspotenzial besteht, ist Gegenstand von Kapitel 4 der vorliegenden Arbeit.

3.3 Bewertung von Aussagen mit Nachhaltigkeitsbezug

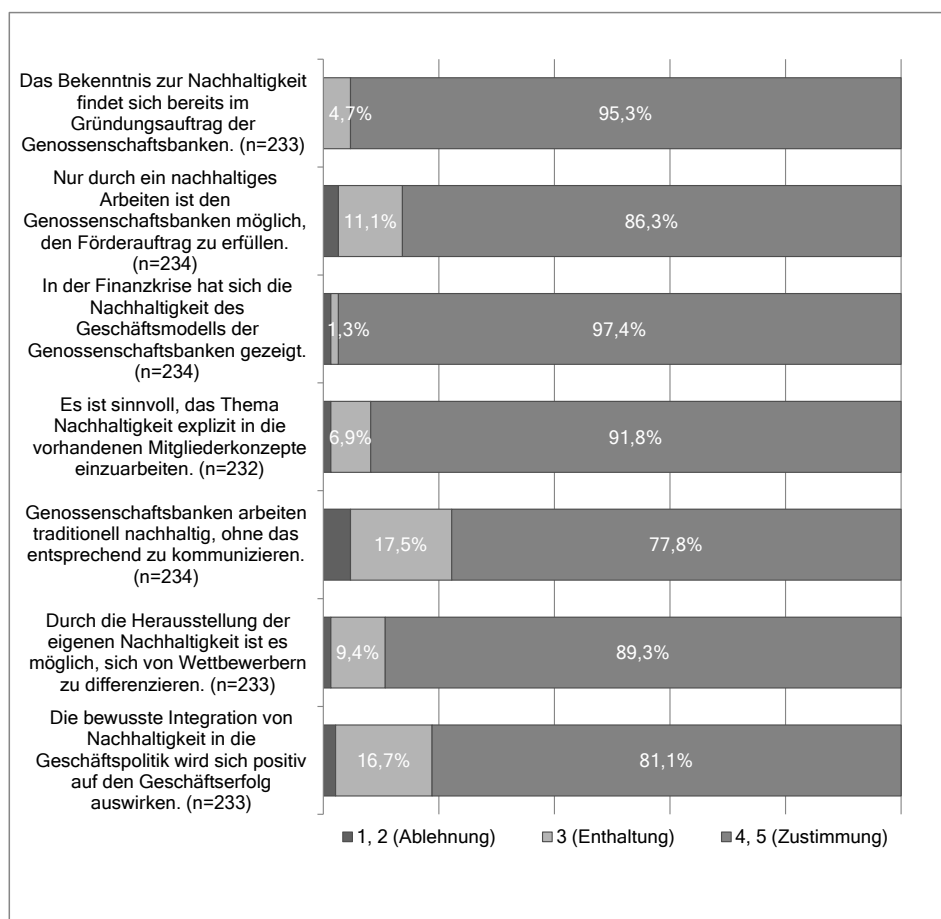
Nachfolgend werden die Bewertungen der Befragungsteilnehmer zu sieben Aussagen mit Nachhaltigkeitsbezug analysiert, um das allgemeine Nachhaltigkeitsverständnis der Genossenschaftsbanken besser einordnen zu können.

Wie in Abb. 5 ersichtlich, stimmen 95,3% der Befragungsteilnehmer der Aussage zu, dass sich das Bekenntnis zur Nachhaltigkeit bereits im Gründungsauftrag der Genossenschaftsbanken findet. 86,3% erachten es als korrekt, dass ein nachhaltiges Arbeiten unabdingbar ist, um den genossenschaftlichen Förderauftrag zu erbringen. Diese Nachhaltigkeit

des Geschäftsmodells hat sich nach Ansicht von 97,4% während der Finanzkrise gezeigt.

Für 91,8% ist es daher sinnvoll, das Thema Nachhaltigkeit explizit in die vorhandenen Mitgliederkonzepte einzuarbeiten. Dazu gehört ein entsprechendes Informationsmanagement, da 77,8% der Befragungsteilnehmer der Aussage zustimmen, dass Genossenschaftsbanken nachhaltig arbeiten, ohne das entsprechend zu kommunizieren. Darüber hinaus ist für 89,3% durch die Herausstellung der eigenen Nachhaltigkeit eine Differenzierung von den Wettbewerbern möglich. Eine bewusste Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftspolitik würde sich zudem nach Ansicht von 81,1% positiv auf den Geschäftserfolg auswirken.

Abbildung 5: Bewertung von Aussagen mit Nachhaltigkeitsbezug



Zusammenfassend kann Nachhaltigkeit laut dieser Daten als hoch relevant klassifiziert werden. Wo Genossenschaftsbanken schon „nachhaltig“ sind und an welcher Stelle Handlungsbedarf identifiziert werden kann, wird im nachfolgenden Kapitel anhand einer Bewertung von Nachhaltigkeitsindikatoren durch die Befragungsteilnehmer analysiert.

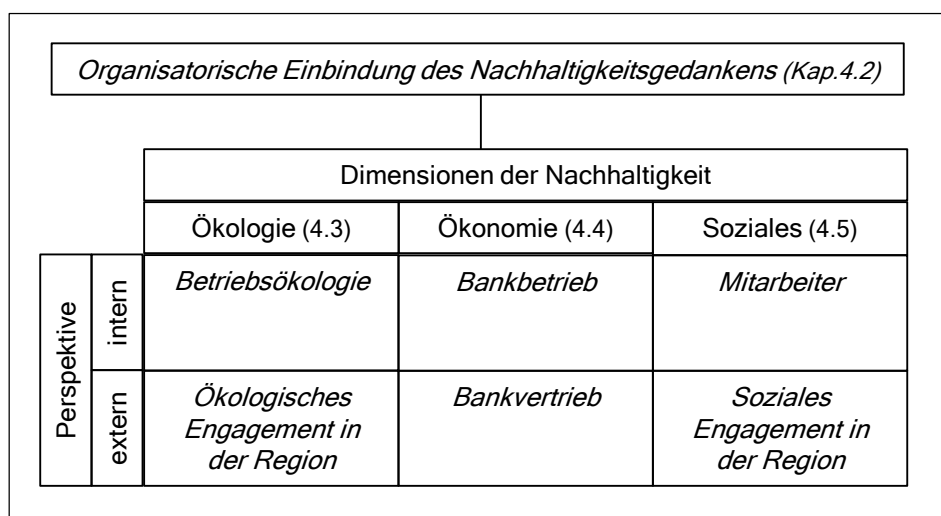
4 Nachhaltigkeitsleistungen und prioritäre Handlungsfelder

4.1 Vorgehen

Kategorisierung

Zur besseren Übersichtlichkeit werden die Nachhaltigkeitsindikatoren in sieben Themenfelder kategorisiert.²⁹ Wie in Abb. 6 dargestellt, verdeutlicht ein übergeordnetes Themenfeld (Organisatorische Einbindung des Nachhaltigkeitsgedankens), inwiefern Nachhaltigkeit bewusst von einem Unternehmen vorangetrieben wird. Darüber hinaus sind je zwei Themenfelder der ökologischen Dimension (Betriebsökologie; Ökologisches Engagement in der Region), der ökonomischen Dimension (Bankbetrieb; Bankvertrieb) sowie der sozialen Dimension (Mitarbeiter; Soziales Engagement in der Region) der Nachhaltigkeit zugeordnet. Innerhalb der Dimensionen unterscheiden sich die Themenfelder darin, ob eine unternehmensinterne oder -externe Perspektive eingenommen wird.

Abbildung 6: Kategorisierung der Nachhaltigkeitsindikatoren



Quelle: In Anlehnung an KLEIN (2015), S. 28.

Diesen sieben Themenfeldern werden insgesamt 71 Nachhaltigkeitsindikatoren zugeordnet, die von den Befragungsteilnehmern anhand der Dimensionen „Aktuelle Umsetzung“ und „Strategische Relevanz“ bewertet werden. Ein Überblick über die Auswahl der Nachhaltigkeitsindikatoren wird in den jeweiligen Kapiteln gegeben. Die abweichende Anzahl an Nachhaltigkeitsindikatoren pro Themenfeld resultiert aus den Schwerpunkten des Geschäftsmodells. Diese sind insbesondere der ökonomischen und der sozialen Dimension zuzuordnen.

²⁹ Diese resultieren aus einer systematischen Literaturstudie, vgl. KLEIN (2015).

Nachhaltigkeitsleistungen

In den nachfolgend analysierten Themenfeldern wird jeweils zuerst untersucht, wie die Befragungsteilnehmer die aktuelle Umsetzung der Nachhaltigkeitsindikatoren einstufen. Wird die aktuelle Umsetzung eines Nachhaltigkeitsindikators von den Befragungsteilnehmern hoch eingestuft, wird dies in der vorliegenden Arbeit so interpretiert, dass an dieser Stelle von entsprechend *hohen Nachhaltigkeitsleistungen* der Genossenschaftsbanken auszugehen ist.

Darüber hinaus wird jeweils untersucht, ob die Einschätzung der aktuellen Umsetzung der Nachhaltigkeitsindikatoren nur auf die Stichprobe zutrifft, oder ob vergleichbare Durchschnittswerte auch in der Grundgesamtheit zu erwarten sind. Dafür wird das Antwortverhalten der Befragungsteilnehmer auf Homogenität untersucht und die Literatur auf Hinweise zu den an dieser Stelle von Genossenschaftsbanken erbrachten Nachhaltigkeitsleistungen überprüft.

Prioritäre Handlungsfelder

Handlungsbedarf kann grundsätzlich dann abgeleitet werden, wenn die strategische Relevanz eines Nachhaltigkeitsindikators statistisch signifikant höher eingestuft wird als dessen aktuelle Umsetzung.

Prioritäre Handlungsfelder bestehen darüber hinaus dann, wenn die Befragungsteilnehmer die aktuelle Umsetzung eines Nachhaltigkeitsindikators als niedrig sowie dessen strategische Relevanz als hoch einschätzen. Der Argumentation von BUSCH, ORBACH (2003) folgend, wird der Mittelpunkt der fünfstufigen Likert-Skala (=3) in der vorliegenden Arbeit zur Abgrenzung genutzt. Insofern gelten Werte über dem Skalenmittelpunkt als hoch, Werte unter dem Skalenmittelpunkt als niedrig.³⁰

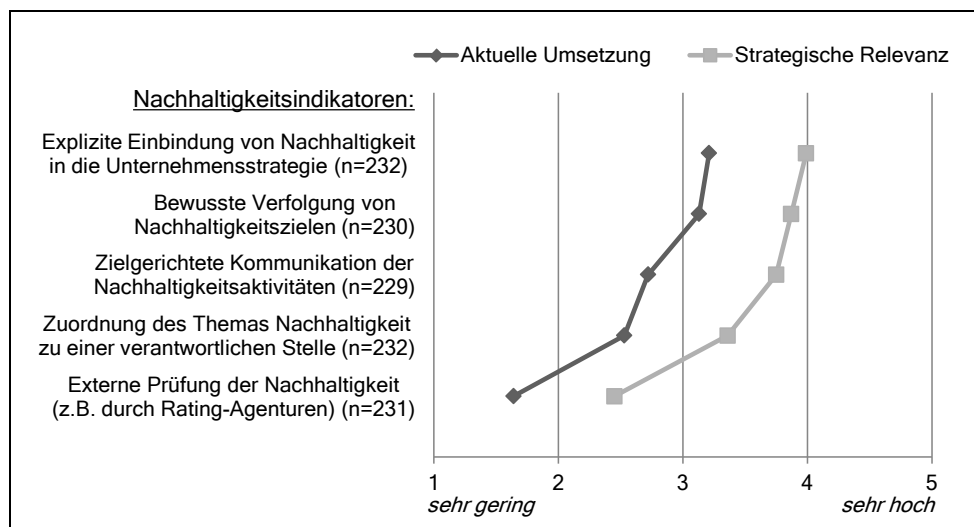
Um eine Aussage darüber treffen zu können, inwieweit die prioritären Handlungsfelder ggf. auch auf die Grundgesamtheit übertragbar sind, wird jeweils geprüft, ob die aktuelle Umsetzung und die strategische Relevanz innerhalb der sechs in Kapitel 2.3 aufgeführten Größenklassen gleichartig bewertet werden. Wird die aktuelle Umsetzung eines Nachhaltigkeitsindikators über alle Größenklassen hinweg als niedrig und die strategische Relevanz als hoch bewertet, kann an dieser Stelle auch in der Grundgesamtheit mit einem prioritären Handlungsfeld gerechnet werden. Darüber hinaus wird die Literatur auf Hinweise geprüft, die Rückschlüsse auf die Einteilung als prioritäres Handlungsfeld zulassen.

³⁰ Vgl. BUSCH, ORBACH (2003), S. 55.

4.2 Organisatorische Einbindung des Nachhaltigkeitsgedankens

Das übergeordnete Themenfeld „Organisatorische Einbindung des Nachhaltigkeitsgedankens“ wurde anhand von fünf Nachhaltigkeitsindikatoren operationalisiert, die in Abb. 7 aufgeführt sind. In der Grafik sind ebenso die Stichprobenmittelwerte der aktuellen Umsetzung und der strategischen Relevanz dieser Nachhaltigkeitsindikatoren ersichtlich.³¹

Abbildung 7: Mittelwerte der Nachhaltigkeitsindikatoren im Themenfeld „Organisatorische Einbindung des Nachhaltigkeitsgedankens“



Nachhaltigkeitsleistungen

Die aktuelle Umsetzung der Nachhaltigkeitsindikatoren in diesem Themenfeld wird von den Befragungsteilnehmern, wie in Abb. 7 dargestellt, als überwiegend durchschnittlich eingeschätzt. Die explizite Einbindung von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie sowie die bewusste Verfolgung von Nachhaltigkeitszielen werden hierbei am höchsten eingestuft. Diese Ergebnisse können so interpretiert werden, dass die Nachhaltigkeitsleistungen nur teilweise bewusst von den Genossenschaftsbanken erbracht bzw. aktiv vorangetrieben werden.

Um zu prüfen, ob dies auch in der Grundgesamtheit zu erwarten ist, kann das Antwortverhalten auf Homogenität untersucht werden. Die Standardabweichungen deuten allerdings auf ein heterogenes Antwort-

³¹ Die genauen Mittelwerte für die aktuelle Umsetzung und die strategische Relevanz aller Nachhaltigkeitsindikatoren sowie deren Standardabweichung finden sich im Anhang dieser Arbeit.

verhalten hin.³² Ein Vergleich zwischen den sechs nach Bilanzsummen separierten Größenklassen zeigt, dass die aktuelle Umsetzung von Genossenschaftsbanken mit größerer Bilanzsumme höher eingeschätzt wird als von Genossenschaftsbanken mit kleinerer Bilanzsumme. Da ersteren mehr Ressourcen zur Verfügung stehen, können sie sich vermutlich gezielter mit der organisatorischen Einbindung von Nachhaltigkeit beschäftigen. Da Genossenschaftsbanken mit größerer Bilanzsumme in der Stichprobe überrepräsentiert sind, ist die aktuelle Umsetzung für den Durchschnitt der Grundgesamtheit somit mutmaßlich etwas geringer einzuschätzen.

Bekräftigt wird die Erkenntnis, dass sich Genossenschaftsbanken nur teilweise gezielt mit der Erbringung von Nachhaltigkeitsleistungen auseinandersetzen, durch METZ (2013), nach dem Nachhaltigkeit in allen Unternehmen der genossenschaftlichen FinanzGruppe gelebt wird, häufig aber nicht explizit in die Strategie integriert ist. Dies sei aber nötig dafür, Handlungsleitlinien zu schaffen, an denen sich Führungskräfte und Mitarbeiter orientieren können.³³

Prioritäre Handlungsfelder

Handlungsbedarf kann grundsätzlich dann abgeleitet werden, wenn die strategische Relevanz eines Nachhaltigkeitsindikators signifikant höher bewertet wird als dessen aktuelle Umsetzung. Ein Handlungsfeld wird in der vorliegenden Arbeit, wie in Kapitel 4.1 beschrieben, dann als prioritär eingestuft, wenn die Befragungsteilnehmer die aktuelle Umsetzung eines Nachhaltigkeitsindikators als niedrig, die strategische Relevanz hingegen als hoch einschätzen, wobei der Skalenmittelpunkt (=3) zur Abgrenzung dient. Im ersten Themenfeld trifft dies auf zwei der fünf Nachhaltigkeitsindikatoren zu.

Als erstes prioritäres Handlungsfeld kann die **zielgerichtete Kommunikation der Nachhaltigkeitsaktivitäten** identifiziert werden.³⁴ Mit Ausnahme der größten Größenklasse (Bilanzsumme > 2 Mrd. Euro) wird dieser Nachhaltigkeitsindikator nicht nur im Stichprobendurchschnitt, sondern

³² Bei fünfstufigen Likert-Skalen wird in der Regel eine Standardabweichung > 1 als hoch eingeschätzt, was auf ein heterogenes Antwortverhalten hindeutet. Vgl. HEYDER (2011), S. 324; GEISTER (2005), S. 73; ERNST, TEICHERT (1998), S. 728.

³³ Vgl. METZ (2013), S. 152.

³⁴ Dass sich die aktuelle Umsetzung und die strategische Relevanz signifikant unterscheiden, wurde hier und auch bei allen im Folgenden aufgeführten prioritären Handlungsfeldern mittels t-Tests geprüft. Die genauen Werte finden sich ebenfalls im Anhang dieser Arbeit.

auch in allen anderen Größenklassen als strategisch hoch relevant bei geringer aktueller Umsetzung eingeschätzt. Insofern kann angenommen werden, dass an dieser Stelle auch für einen Großteil der Grundgesamtheit ein prioritäres Handlungsfeld vorliegt.

Die Identifikation dieses Handlungsfeldes korrespondiert mit den Ergebnissen einer Inhaltsanalyse der Geschäftsberichte von bayerischen Kreditgenossenschaften durch KÜHN ET AL. (2014), wonach diese es bislang nicht schaffen, ihre vorhandene Ausrichtung an nachhaltigen Prinzipien und Werten zu kommunizieren.³⁵ Über Geschäftsberichte hinausgehende explizite Nachhaltigkeitsberichte stellen unter Genossenschaftsbanken zwar noch eine Ausnahme,³⁶ aber auch eine Chance dar, bereits vorhandene Nachhaltigkeitsaktivitäten zu kommunizieren. Dies bietet sich insofern für alle Genossenschaftsbanken an, zumal über 62% der Genossenschaftsmitglieder die Herausgabe eines jährlichen Nachhaltigkeitsberichts fordern.³⁷

Neben der zielgerichteten Kommunikation der Nachhaltigkeitsaktivitäten kann die **Zuordnung des Themas Nachhaltigkeit zu einer verantwortlichen Stelle** als prioritäres Handlungsfeld identifiziert werden. Im Stichprobendurchschnitt und innerhalb aller Größenklassen wird die aktuelle Umsetzung als niedrig, die strategische Relevanz aber als hoch eingeschätzt. Dass dieser Indikator auch für einen Großteil der Grundgesamtheit ein prioritäres Handlungsfeld darstellt, ist daher wahrscheinlich.

In der Literatur finden sich nur ansatzweise Hinweise darauf, dass die Zuordnung von Nachhaltigkeit zu einer verantwortlichen Stelle ein Handlungsfeld mit hoher Priorität darstellt.³⁸ Aus der Forderung nach Berücksichtigung in der Strategie und in der Kommunikation lässt sich jedoch schließen, dass eine institutionelle Verankerung dafür unabdingbar ist.

Zwischenfazit

Zusammenfassend ist davon auszugehen, dass Genossenschaftsbanken Nachhaltigkeitsleistungen nur teilweise gezielt erbringen. Zwei der fünf Nachhaltigkeitsindikatoren, die **Kommunikation von Nachhaltigkeitsaktivitäten** und die **Zuordnung des Themas Nachhaltigkeit zu einer verantwortlichen Stelle**, können als prioritäre Handlungsfelder in diesem Themenfeld klassifiziert werden.

³⁵ Vgl. KÜHN ET AL. (2014), S. 19.

³⁶ Vgl. BRÜGGESTRAT, MELIS (2015), S. 56.

³⁷ Vgl. KLEINE, MUNISSO (2013), S. 65.

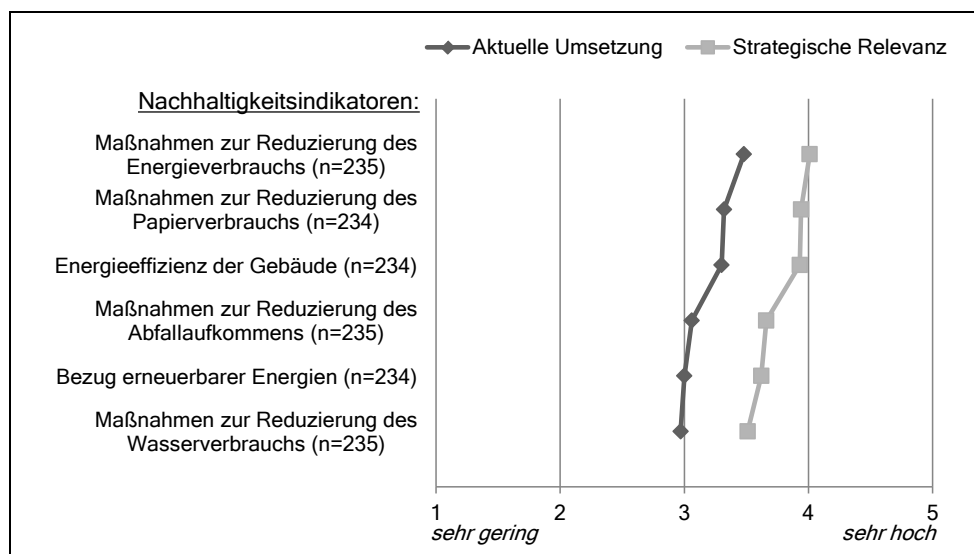
³⁸ Vgl. KLEINE ET AL. (2011), S. 59.

4.3 Ökologische Dimension

4.3.1 Betriebsökologie

In Bezug auf die ökologische Dimension wird zunächst die unternehmensinterne Perspektive und damit das Themenfeld „Betriebsökologie“ analysiert. Dieses wird in der vorliegenden Arbeit anhand der sechs in Abb. 8 aufgeführten Nachhaltigkeitsindikatoren operationalisiert.

Abbildung 8: Mittelwerte der Nachhaltigkeitsindikatoren im Themenfeld „Betriebsökologie“



Nachhaltigkeitsleistungen

Die aktuelle Umsetzung der Nachhaltigkeitsindikatoren in der Betriebsökologie wird von den Befragungsteilnehmern überwiegend durchschnittlich eingeschätzt. Am höchsten wird sie in Bezug auf Maßnahmen zur Reduzierung des Energie- und Papierverbrauchs sowie hinsichtlich der Energieeffizienz der Gebäude eingeschätzt. Diese Ergebnisse lassen sich so interpretieren, dass im Bereich der Betriebsökologie durchschnittliche Nachhaltigkeitsleistungen erbracht werden.

Hinsichtlich der Übertragbarkeit dieser Ergebnisse auf die Grundgesamtheit deuten die Standardabweichungen der Nachhaltigkeitsindikatoren auf ein homogenes Antwortverhalten hin. Insofern ist es wahrscheinlich, dass die in der Grundgesamtheit erbrachten Nachhaltigkeitsleistungen ebenfalls als durchschnittlich zu klassifizieren sind.

Dass die Nachhaltigkeitsleistungen im Bereich Betriebsökologie eher durchschnittlicher Höhe sind, stimmt mit der Erkenntnis von SASSEN (2011) überein, dass das Thema Energie- und Emissionseinsparungen

in Kreditgenossenschaften naturgemäß keine übergeordnete Relevanz besitzt, wie es bspw. in Wohnungsgenossenschaften der Fall ist.³⁹ Auch in einer empirischen Studie von KLEINE ET AL. (2011) konnte festgestellt werden, dass nur 61% der Mitarbeiter von Genossenschaftsbanken das Thema Nachhaltigkeit in Bezug auf die Ausrichtung der Bank (z.B. Green Building, Solarstrom) als wichtig oder sehr wichtig erachten.⁴⁰

Prioritäre Handlungsfelder

Als prioritäres Handlungsfeld in der Betriebsökologie sind gemäß der Stichprobenmittelwerte die **Maßnahmen zur Reduzierung des Wasserverbrauchs** zu identifizieren, da die strategische Relevanz vom Skalenn Mittelpunkt ausgehend als hoch, die aktuelle Umsetzung - wenn auch nur knapp - als gering eingestuft werden kann. Diese Einschätzung trifft allerdings nur innerhalb der ersten vier Größenklassen (Bilanzsumme < 1 Mrd. Euro) zu. Inwieweit die Einteilung auch für die Grundgesamtheit zutrifft, kann insofern nicht abgeleitet werden.

So finden sich zwar auch in der Literatur Hinweise darauf, dass Energie- und Emissionseinsparungen und somit vermutlich auch Wassereinsparungen in Kreditgenossenschaften eine zunehmende Bedeutung erlangen,⁴¹ da sie sich zwangsläufig auf niedrigere Kosten auswirken.⁴² Ein konkreter Hinweis darauf, dass die Reduzierung des Wasserverbrauchs hohe Dringlichkeit hat, konnte jedoch nicht identifiziert werden.

Zwischenfazit

Wie gezeigt werden konnte, ist im Bereich der Betriebsökologie von durchschnittlichen Nachhaltigkeitsleistungen der Genossenschaftsbanken auszugehen. Da die Einteilung der **Maßnahmen zur Reduzierung des Wasserverbrauchs** als prioritäres Handlungsfeld nicht innerhalb aller Größenklassen zutrifft und auch in der Literatur nicht als solches identifiziert werden konnte, kann diese Klassifizierung nicht als gesichert angesehen werden.

³⁹ Vgl. SASSEN (2011), S. 254.

⁴⁰ Vgl. KLEINE ET AL. (2011), S. 51.

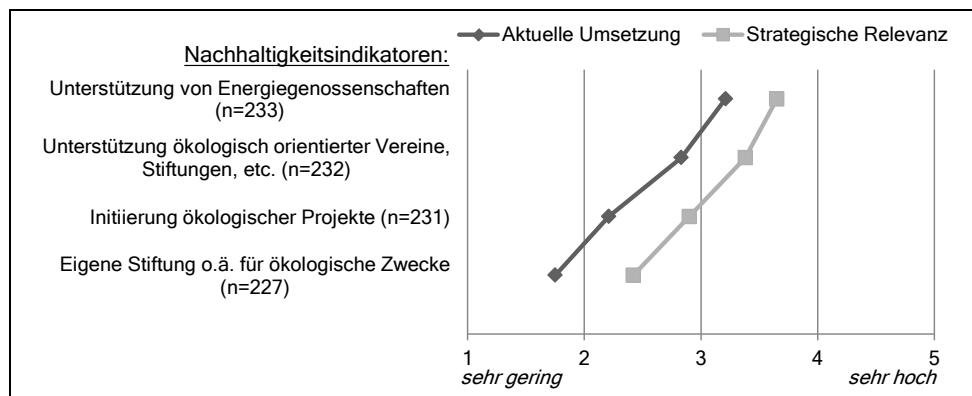
⁴¹ Vgl. SASSEN (2011), S. 254.

⁴² Vgl. SASSEN (2011), S. 404.

4.3.2 Ökologisches Engagement in der Region

Im Anschluss an die unternehmensinterne Perspektive der ökologischen Dimension wird nachfolgend die unternehmensexterne Perspektive und somit das Themenfeld „Ökologisches Engagement in der Region“ in den Fokus gestellt. Dieses wird anhand der vier in Abb. 9 aufgeführten Nachhaltigkeitsindikatoren operationalisiert.

Abbildung 9: Mittelwerte der Nachhaltigkeitsindikatoren im Themenfeld „Ökologisches Engagement in der Region“



Nachhaltigkeitsleistungen

Auch in diesem Themenfeld wird die aktuelle Umsetzung der Nachhaltigkeitsindikatoren überwiegend durchschnittlich eingeschätzt. Die Unterstützung von Energiegenossenschaften ist hierbei der Nachhaltigkeitsindikator mit der höchsten Ausprägung. Auch an dieser Stelle lassen sich die Ergebnisse so interpretieren, dass von durchschnittlichen Nachhaltigkeitsleistungen hinsichtlich des ökologischen Engagements in der Region ausgegangen werden kann.

In Bezug auf die Übertragbarkeit auf die Grundgesamtheit ist allerdings ein heterogenes Antwortverhalten zu verzeichnen. Im Detail zeigt sich, dass Genossenschaftsbanken mit kleinerer Bilanzsumme die aktuelle Umsetzung der Nachhaltigkeitsindikatoren geringer einschätzen als solche mit größerer Bilanzsumme. Da größere Genossenschaftsbanken hier überrepräsentiert sind, fällt die aktuelle Umsetzung der Nachhaltigkeitsindikatoren in der Grundgesamtheit vermutlich etwas geringer aus.

Dass die Nachhaltigkeitsleistungen hinsichtlich des ökologischen Engagements durchschnittlicher Höhe sind, beruht vermutlich darauf, dass nach Studienergebnissen nur 72% der Genossenschaftsbanken die öko-

logische Dimension als wichtig erachten.⁴³ Dafür, dass sich das ökologische Engagement hauptsächlich in der Unterstützung von Energiegenossenschaften zeigt, gibt es in der Literatur klare Hinweise. So konnte eine empirische Studie zeigen, dass die Gründung von Energiegenossenschaften durch die gewachsene Verbindung zu Genossenschaftsbanken begünstigt wird.⁴⁴ Zudem spielen Genossenschaftsbanken bei der Finanzierung der Energiegenossenschaften eine besondere Rolle, da die Hälfte des Fremdkapitals von ihnen stammt.⁴⁵

Prioritäre Handlungsfelder

Entsprechend der Durchschnittswerte ist die **Unterstützung ökologisch orientierter Vereine, Stiftungen etc.** als prioritäres Handlungsfeld einzuordnen. Dies trifft innerhalb der Größenklassen bis 1 Mrd. Euro zu. Größere Genossenschaftsbanken stufen dafür die Initiierung ökologischer Projekte und damit sozusagen die nächsthöhere Ebene des ökologischen Engagements als prioritäre Handlungsfelder ein. Prioritärer Handlungsbedarf hinsichtlich des ökologischen Engagements in der Region kann insofern für alle Größenklassen und somit vermutlich auch für die Grundgesamtheit abgeleitet werden, nur auf unterschiedlichen Ebenen.

Dass an dieser Stelle Handlungsbedarf mit hoher Dringlichkeit vorliegt, lässt sich auch daraus schließen, dass die ökologische Dimension die höchste Bedeutung für Privatkunden von Banken hat.⁴⁶ In der Konsequenz wäre es für Genossenschaftsbanken sinnvoll und zu empfehlen, sich diesbezüglich noch stärker einzubringen und dies entsprechend zu kommunizieren. Solche belastbaren Zahlen zum ökologischen Engagement der Genossenschaftsbanken lassen sich bislang allerdings nicht ermitteln, da sich bspw. der Engagementbericht des BVR auf das soziale Engagement der genossenschaftlichen FinanzGruppe fokussiert.⁴⁷

Zwischenfazit

Auch in Bezug auf das ökologische Engagement in der Region ist, wie gezeigt werden konnte, von durchschnittlichen Nachhaltigkeitsleistungen auszugehen. Prioritärer Handlungsbedarf kann **auf unterschiedlichen Ebenen** des ökologischen Engagements in der Region identifiziert werden. Dieses sollte insofern verstärkt und klarer kommuniziert werden.

⁴³ Vgl. KLEINE ET AL. (2011), S. 30.

⁴⁴ Vgl. KAPHENGST, VELTEN (2014), S. 32.

⁴⁵ Vgl. YILDIZ (2014), S. 681; BAYER (2013), S. 146.

⁴⁶ Vgl. KLEINE ET AL. (2011), S. 4.

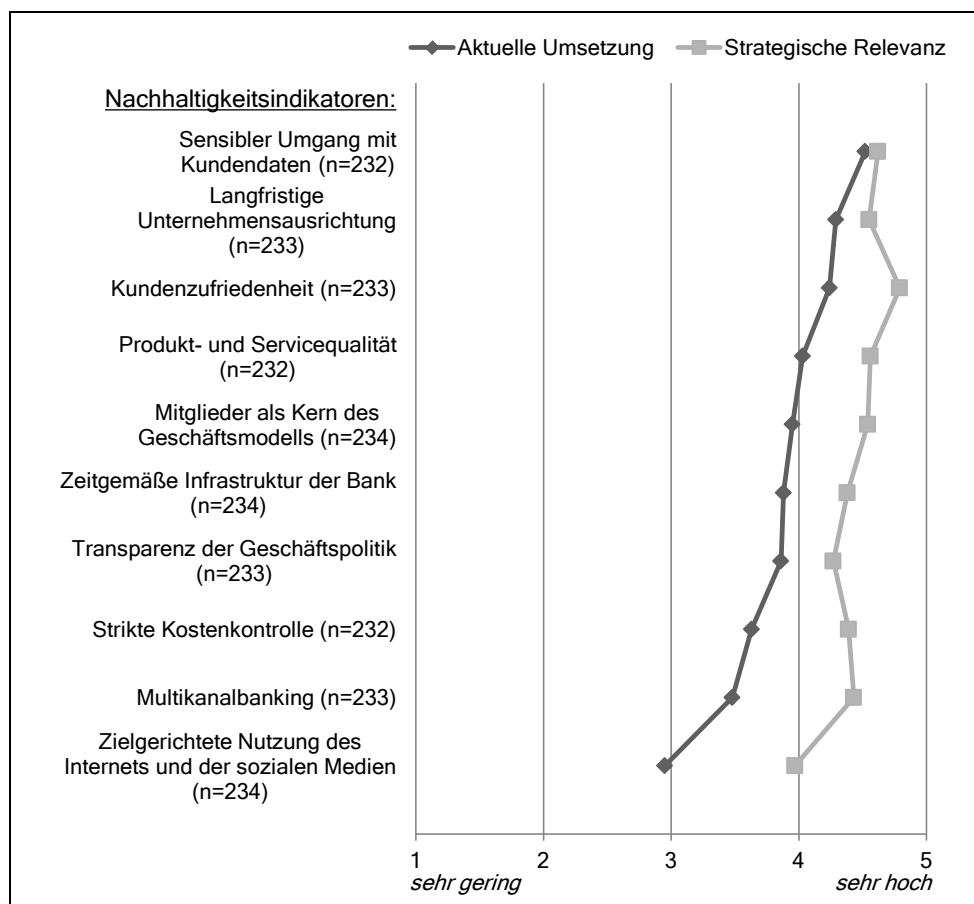
⁴⁷ Vgl. BVR (2014b).

4.4 Ökonomische Dimension

4.4.1 Bankbetrieb

In Bezug auf die ökonomische Dimension zielt die nachfolgende Analyse zunächst auf die unternehmensinterne Perspektive und somit auf das Themenfeld „Bankbetrieb“. Dieser wird anhand der zehn in Abb. 10 aufgeführten Nachhaltigkeitsindikatoren operationalisiert.

Abbildung 10: Mittelwerte der Nachhaltigkeitsindikatoren im Themenfeld „Bankbetrieb“



Nachhaltigkeitsleistungen

Wie in Abb. 10 ersichtlich, wird die aktuelle Umsetzung der Nachhaltigkeitsindikatoren in diesem Themenfeld größtenteils hoch eingestuft. Die Befragungsteilnehmer schreiben den Genossenschaftsbanken eine langfristige Unternehmensausrichtung sowie eine transparente Geschäftspolitik zu. Mitglieder und Kunden stehen im Zentrum der Geschäftstätigkeit. Dies lässt auf hohe Nachhaltigkeitsleistungen schließen.

In Bezug auf die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die Grundgesamtheit deuten die Standardabweichungen auf ein homogenes Antwortver-

halten hin. Dies spricht dafür, dass auch in der Grundgesamtheit an dieser Stelle mit hohen Nachhaltigkeitsleistungen zu rechnen ist.

Auch in der Literatur gibt es zahlreiche Hinweise für die Nachhaltigkeitsorientierung des Bankbetriebes von Genossenschaftsbanken.⁴⁸ Hier nach ist die genossenschaftliche Governance auf eine langfristige Orientierung ausgelegt und zeichnet sich durch eine einfache und transparente Struktur aus. Die regionale Verbundenheit verdeutlicht die Ausrichtung auf die Mitglieder und Kunden vor Ort. Daraus können hohe Nachhaltigkeitsleistungen abgeleitet werden.

Prioritäre Handlungsfelder

Als prioritäres Handlungsfeld kann entsprechend der Stichprobenmittelwerte die **zielgerichtete Nutzung des Internets und der sozialen Medien** identifiziert werden. Allerdings trifft die genannte Einteilung nur innerhalb der kleinsten Größenklasse zu (Bilanzsumme < 250 Mio. Euro), in allen anderen Größenklassen liegt aktuelle Umsetzung auf oder knapp über dem Skalenmittelpunkt. Auf dieser Grundlage ist fraglich, ob tatsächlich ein prioritäres Handlungsfeld vorliegt.

Dass dieses tatsächlich vorliegt und auch bereits aktiv angegangen wird, wird durch das Großprojekt „webErfolg“ der genossenschaftlichen FinanzGruppe dokumentiert. Die genossenschaftlichen Charakteristika wie Langfristausrichtung, Transparenz und MemberValue-Orientierung sollen damit in den Online-Kanal transportiert und die ökonomische Nachhaltigkeit so sichergestellt werden: „Diese Stärken gilt es [...] in die Online-Welt zu implementieren.“⁴⁹ Das Geschäftsmodell soll dabei nicht verändert, sondern nur um den Kanal Internet erweitert werden.⁵⁰ Die Genossenschaftsbanken zielen mit diesem Großprojekt darauf, 2018 führend in Mitglieder- und Kundenzufriedenheit im Internet zu sein.⁵¹

Zwischenfazit

Durch die langfristige Unternehmensausrichtung, die Mitglieder- und Kundenorientierung sowie die transparente Geschäftspolitik ist von hohen Nachhaltigkeitsleistungen im Bankbetrieb auszugehen. Prioritärer Handlungsbedarf zur Aufrechterhaltung der ökonomischen Nachhaltigkeit besteht augenscheinlich darin, diese Charakteristika im Rahmen ei-

⁴⁸ Vgl. KLEIN (2014), S. 17-19.

⁴⁹ KOLAK, PEITZNER-LLORET (2012), S. 33.

⁵⁰ Vgl. KOLAK, PEITZNER-LLORET (2012), S. 31.

⁵¹ Vgl. JANSSEN, KOLAK (2014), S. 31.

ner **zielgerichteten Nutzung des Internets und der sozialen Medien** in den Online-Kanal zu übertragen. Dafür hat die genossenschaftliche FinanzGruppe das Großprojekt „webErfolg“ entwickelt.

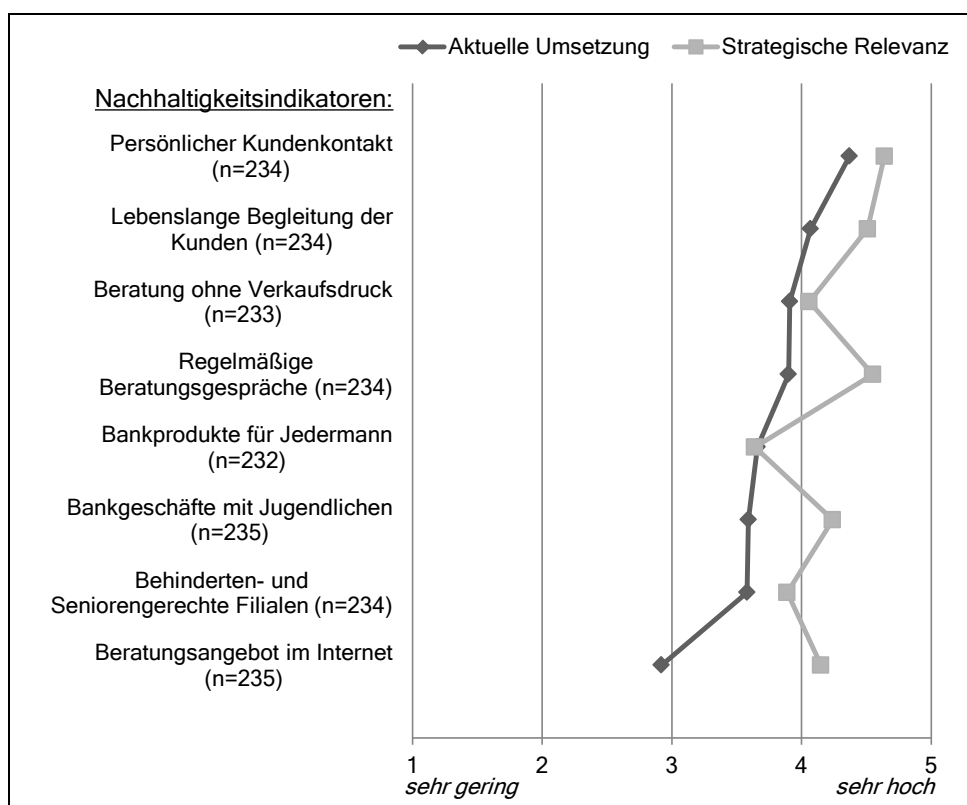
4.4.2 Bankvertrieb

Im Anschluss an die unternehmensinterne Perspektive widmet sich die nachfolgende Analyse der unternehmensexternen Perspektive und somit dem Themenfeld „Bankvertrieb“. Dieses stellt das Kerngeschäft einer Bank dar und lässt sich in die Bestandteile Beratung, Kreditgeschäft und Anlagegeschäft gliedern.

Beratung

Nachhaltigkeit im Bereich der Beratung wird anhand der acht in Abb. 11 aufgeführten Nachhaltigkeitsindikatoren operationalisiert.

Abbildung 11: Mittelwerte der Nachhaltigkeitsindikatoren im Themenfeld „Bankvertrieb/Beratung“



Nachhaltigkeitsleistungen

Die aktuelle Umsetzung der Nachhaltigkeitsindikatoren im Bereich der Beratung wird, wie in Abb. 11 ersichtlich, größtenteils überdurchschnittlich eingestuft. Aus den Antworten wird deutlich, dass Genossenschaftsbanken offensichtlich hohen Wert auf persönlichen Kontakt zu ihren

Kunden legen. Die Kundenbeziehung ist auf eine lebenslange Begleitung ausgelegt. Beratung findet regelmäßig und ohne Verkaufsdruck statt. Diese Ergebnisse können so interpretiert werden, dass durch die Beratung hohe Nachhaltigkeitsleistungen erbracht werden.

Darauf, dass dies auch auf die Grundgesamtheit zutrifft, deuten die Standardabweichungen der Nachhaltigkeitsindikatoren hin. Diese zeigen ein homogenes Antwortverhalten der Befragungsteilnehmer.

Auch nach Erkenntnissen in der Literatur erfüllt der genossenschaftliche Beratungsansatz „bereits heute eine Reihe von Nachhaltigkeitskriterien, speziell in der ökonomischen Dimension“⁵². So zeichnet sich dieser durch Langfristigkeit, Ganzheitlichkeit, Lösungsorientierung, geringen Vertriebsdruck und Regionalität aus.⁵³ Um dieses hohe Niveau dauerhaft zu gewährleisten, hat die genossenschaftliche FinanzGruppe zudem das Großprojekt „Beratungsqualität“ aufgesetzt, womit ein transparenter, einfacher und dokumentierter Beratungsprozess mit hoher Qualität etabliert werden soll.⁵⁴ Insofern sind an dieser Stelle auch in Zukunft hohe Nachhaltigkeitsleistungen zu erwarten.

Prioritäre Handlungsfelder

Aufgrund des genutzten Einteilungsschemas kann das **Beratungsangebot im Internet** als prioritäres Handlungsfeld identifiziert werden. Diese Einteilung trifft allerdings nur auf drei Größenklassen zu (Bilanzsumme < 250 Mio. Euro; Bilanzsumme zwischen 750 Mio. Euro und 1 Mrd. Euro; Bilanzsumme > 2 Mrd. Euro). Bei den anderen Größenklassen liegt der Mittelwert der aktuellen Umsetzung knapp über dem Skalenmittelpunkt. Eine Übertragbarkeit auf die Grundgesamtheit ist insofern fraglich.

Nach Erkenntnissen in der Literatur ist ein Beratungsangebot über das Internet in Zukunft unabdingbar und die Einteilung als prioritäres Handlungsfeld insofern mutmaßlich gerechtfertigt. So rechnen 48% der Bankkunden damit, im Jahr 2020 ausschließlich in Filialen Bankgeschäfte zu tätigen, während 41% sicher sind, dafür allein das Internet zu nutzen. Insofern ist ein duales Geschäftsmodell erforderlich, das beide Kundentypen berücksichtigt,⁵⁵ und auch im Fall einer Online-Beratung mit persönlicher Nähe und Heimatbezug überzeugen kann.⁵⁶ Auch an dieser Stelle

⁵² KLEINE ET AL. (2011), S. 7.

⁵³ Vgl. KLEINE ET AL. (2011), S. 48.

⁵⁴ Vgl. KOLAK, LEHMANN (2014), S. 20; FRÖHLICH (2011), S. 6.

⁵⁵ Vgl. PIERMEIER (2014), S. 14.

⁵⁶ Vgl. GREFF, MÜHLHAHN (2015), S. 58f; VERHEYEN (2015), S. 33-35.

ist die genossenschaftliche FinanzGruppe durch das Projekt „webErfolg“ aktiv, da dieses bspw. eine Kontaktmöglichkeit zum Berater vor Ort über Chat, Hotline oder Videotelefonie vorsieht.⁵⁷

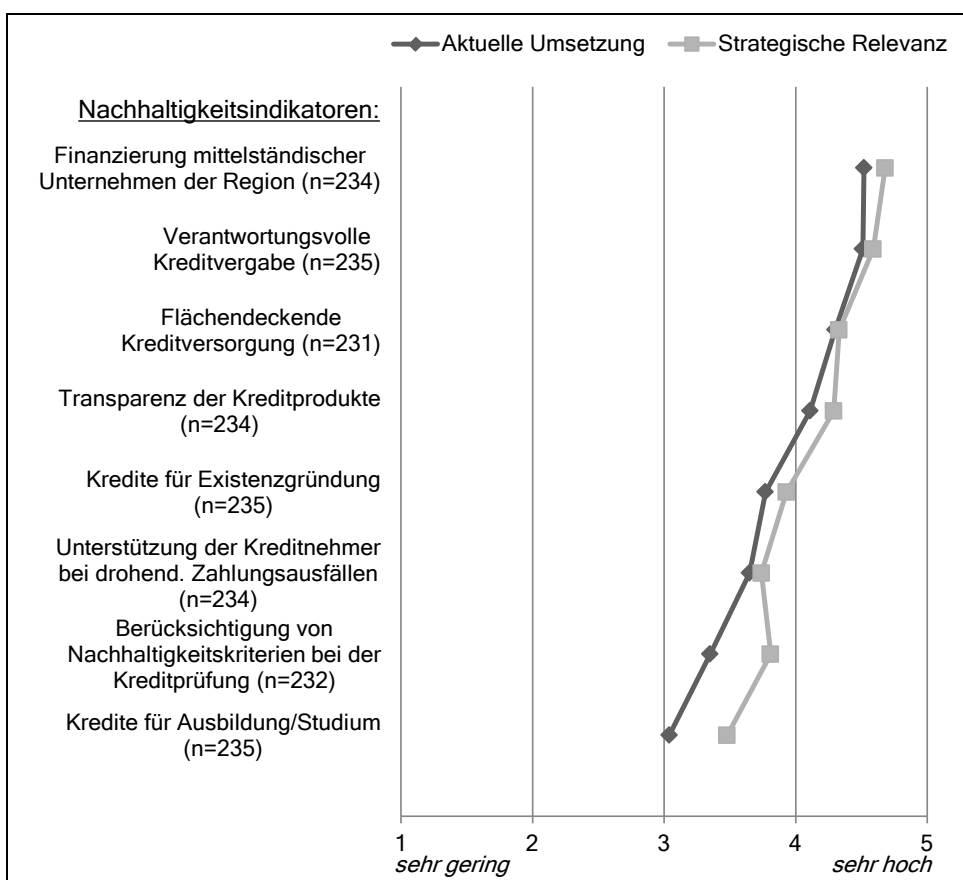
Zwischenfazit

Aus den Ergebnissen kann abgeleitet werden, dass durch die genossenschaftliche Beratung überdurchschnittliche Nachhaltigkeitsleistungen erbracht werden. Handlungsbedarf besteht offensichtlich hinsichtlich des **Beratungsangebots im Internet**. Auch an dieser Stelle setzt das Projekt „webErfolg“ an, welches die Online-Beratung neben der Filialberatung etablieren soll.

Kreditgeschäft

Nachhaltigkeit im Kreditgeschäft wird anhand der acht in Abb. 12 aufgeführten Nachhaltigkeitsindikatoren operationalisiert.

Abbildung 12: Mittelwerte der Nachhaltigkeitsindikatoren im Themenfeld „Bankvertrieb/Kreditgeschäft“



⁵⁷ Vgl. BECKER (2013), S. 31.

Nachhaltigkeitsleistungen

Die aktuelle Umsetzung der Nachhaltigkeitsindikatoren wird, wie in Abb. 12 dargestellt, als überdurchschnittlich eingeschätzt. Im Mittelpunkt steht hierbei entsprechend der Einschätzung der Befragungsteilnehmer die Finanzierung mittelständischer Unternehmen der Region. Die Kreditvergabe erfolgt verantwortungsvoll und flächendeckend. Die Kreditprodukte sind aus Sicht der Befragungsteilnehmer transparent. Diese Ergebnisse lassen insofern auf hohe Nachhaltigkeitsleistungen im Kreditgeschäft schließen.

In Bezug auf die Übertragbarkeit auf die Grundgesamtheit deuten die Standardabweichungen der aufgeführten Nachhaltigkeitsindikatoren auf ein homogenes Antwortverhalten hin. Dies spricht dafür, dass auch in der Grundgesamtheit mit hohen Nachhaltigkeitsleistungen an dieser Stelle zu rechnen ist.

Nach entsprechenden Hinweisen in der Literatur kam diese verantwortungsvolle Kreditvergabe und flächendeckende Kreditversorgung in besonderem Maße während der Finanzmarktkrise zum Tragen, in der die Genossenschaftsbanken die Kreditvergabe im Gegensatz zu Großbanken nicht einschränkten.⁵⁸ Empirische Studien konnten diesbezüglichen einen spürbar positiven Einfluss der Kreditvergabe durch Genossenschaftsbanken auf das Wirtschaftswachstum nachweisen,⁵⁹ was ebenfalls auf hohe Nachhaltigkeitsleistungen schließen lässt.

Prioritäre Handlungsfelder

Da die aktuelle Umsetzung aller Nachhaltigkeitsindikatoren über dem Skalenmittelpunkt liegt und somit entsprechend des hier genutzten Einteilungsschemas als hoch einzuschätzen ist, besteht an dieser Stelle kein prioritäres Handlungsfeld. Ein solches konnte auch im Rahmen eines Literaturabgleichs nicht identifiziert werden.

Zwischenfazit

Zusammenfassend ist im Kreditgeschäft auf Grundlage einer verantwortungsvollen und flächendeckenden Kreditvergabe von hohen Nachhaltigkeitsleistungen auszugehen. Prioritäre Handlungsfelder konnten in diesem Themenfeld nicht identifiziert werden.

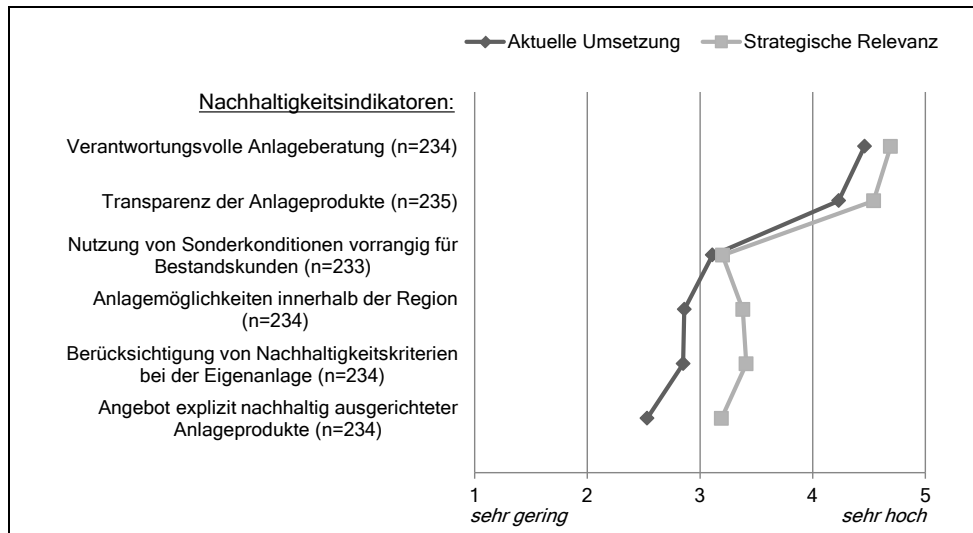
⁵⁸ Vgl. WEBER (2014), S. 72f.

⁵⁹ Vgl. BLEY (2014), S. 12f.

Anlagegeschäft

Die Nachhaltigkeitsorientierung im Anlagegeschäft wird anhand der sechs in Abb. 13 aufgeführten Nachhaltigkeitsindikatoren operationalisiert.

Abbildung 13: Mittelwerte der Nachhaltigkeitsindikatoren im Themenfeld „Bankvertrieb/Anlagegeschäft“



Nachhaltigkeitsleistungen

Die aktuelle Umsetzung der Nachhaltigkeitsindikatoren zeigt ein zweigeteiltes Bild. Eine hohe Ausprägung findet sich in Bezug auf eine verantwortungsvolle Anlageberatung und transparente Anlageprodukte. Diesbezüglich können die erbrachten Nachhaltigkeitsleistungen als hoch interpretiert werden. Die aktuelle Umsetzung der übrigen Nachhaltigkeitsleistungen wird von den Befragungsteilnehmern eher durchschnittlich eingeschätzt.

Darauf, dass auch in der Grundgesamtheit hohe Nachhaltigkeitsleistungen durch eine verantwortungsvolle Anlageberatung und transparente Anlageprodukte erbracht werden, lässt die Standardabweichung dieser Nachhaltigkeitsindikatoren schließen. Diese zeigt ein homogenes Antwortverhalten der Befragungsteilnehmer.

Auch in der Literatur finden sich Hinweise darauf, dass die Anlageberatung von Genossenschaftsbanken nachhaltig ausgerichtet ist. Eine hohe Qualität in der Anlageberatung ist nach HOFMANN (2013) der Anspruch der genossenschaftlichen FinanzGruppe: Die Mitglieder und Kunden

streben ein „nachhaltiges und zukunftsfähiges Bankgeschäft“⁶⁰ statt übertriebener Renditeansprüche an, zumal das genossenschaftliche Selbstverständnis eine kurzfristige Ertragsmaximierung ausschließt.⁶¹ Dieses schließt vielmehr ein Vertrauensverhältnis zwischen Berater und Kunden ein. Der Berater kennt seine Kunden persönlich und unterbreitet auf die Bedürfnisse des Kunden ausgerichtete Anlagevorschläge.⁶²

Prioritäre Handlungsfelder

Entsprechend der Stichprobenmittelwerte ist das **Angebot explizit nachhaltig ausgerichteter Anlageprodukte** als prioritäres Handlungsfeld zu identifizieren. Mit Ausnahme der kleinsten Größenklasse (Bilanzsumme < 250 Mio. Euro), innerhalb derer die strategische Relevanz knapp unter dem Skalenmittelpunkt eingestuft wird, trifft dies auf alle Größenklassen zu, was darauf hindeutet, dass dies auch für einen Großteil der Grundgesamtheit ein prioritäres Handlungsfeld darstellt.

Auch in der Literatur wird dem zielgerichteten Angebot nachhaltig ausgerichteter Kapitalmarktprodukte eine hohe Bedeutung zugeschrieben.⁶³ So fordern bspw. über 66% der Genossenschaftsmitglieder das Angebot derartiger Anlageprodukte mit ethischem/sozialen Bezug.⁶⁴

Auch **Anlagemöglichkeiten innerhalb der Region** können als prioritäres Handlungsfeld identifiziert werden, da deren aktuelle Umsetzung von den Befragungsteilnehmern ebenfalls als niedrig sowie die strategische Relevanz als hoch eingestuft trifft. Mit Ausnahme einer Größenklasse (Bilanzsumme zwischen 1 Mrd. Euro und 2 Mrd. Euro) trifft dies auf alle anderen Größenklassen zu. Insofern kann davon ausgegangen werden, dass dieser Bereich auch für einen Großteil der Grundgesamtheit ein prioritäres Handlungsfeld darstellt.

Entsprechend der Erkenntnisse aus der Literatur kann dieses prioritäre Handlungsfeld mit dem vorherigen verknüpft werden. So sollten explizit nachhaltige Anlagen zur Erhöhung der Glaubwürdigkeit einen regionalen Fokus aufweisen.⁶⁵ In einer Befragung unter Genossenschaftsbanken stimmten diesbezüglich 40,8% der Teilnehmer der Aussage, dass die aktive Einbeziehung der regionalen Umwelt bei nachhaltigen Geldanla-

⁶⁰ HOFMANN (2013), S. 110.

⁶¹ Vgl. HOFMANN (2013), S. 110.

⁶² Vgl. SUTTMAYER, STÖWHASE (2005), S. 37.

⁶³ Vgl. KLEINE, MUNISSO (2013), S. 67.

⁶⁴ Vgl. KLEINE, MUNISSO (2013), S. 65.

⁶⁵ Vgl. KLEINE ET AL. (2011), S. 11.

gen neben der normalen Geschäftstätigkeit ein wichtiger Faktor ist, voll und weitere 49% teilweise zu.⁶⁶

Auch die **Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Eigenanlage** ist entsprechend der Stichprobenmittelwerte als prioritäres Handlungsfeld einzustufen. Im Detail trifft diese Einteilung auf zwei Größenklassen (Bilanzsumme > 1 Mrd. Euro) allerdings nicht zu. Insofern ist fraglich, inwieweit die Einteilung auch auf die Grundgesamtheit zutrifft.

In der Literatur wird dieser Nachhaltigkeitsindikator zudem als Zusatzoption, nicht aber als dringender Handlungsbedarf angesehen. So kann eine nachhaltige Anlagepolitik die Rendite und Stabilität im Depot A der Genossenschaftsbanken verbessern, zeitgleich bestehen aber auch Klumpenrisiken durch beschränkte Anlageoptionen.⁶⁷ Somit kann die Einteilung der **Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Eigenanlage** als prioritäres Handlungsfeld nicht als bestätigt angesehen werden.

Zwischenfazit

Entsprechend der Angaben der Befragungsteilnehmer ist von hohen Nachhaltigkeitsleistungen der Genossenschaftsbanken durch eine verantwortungsvolle Anlageberatung und transparente Anlageprodukte auszugehen. Prioritärer Handlungsbedarf besteht auf Grundlage des hier genutzten Einteilungsschemas darin, **explizit nachhaltig ausgerichtete Anlageprodukte mit regionalem Bezug** anzubieten.

⁶⁶ Vgl. KLEINE ET AL. (2011), S. 37.

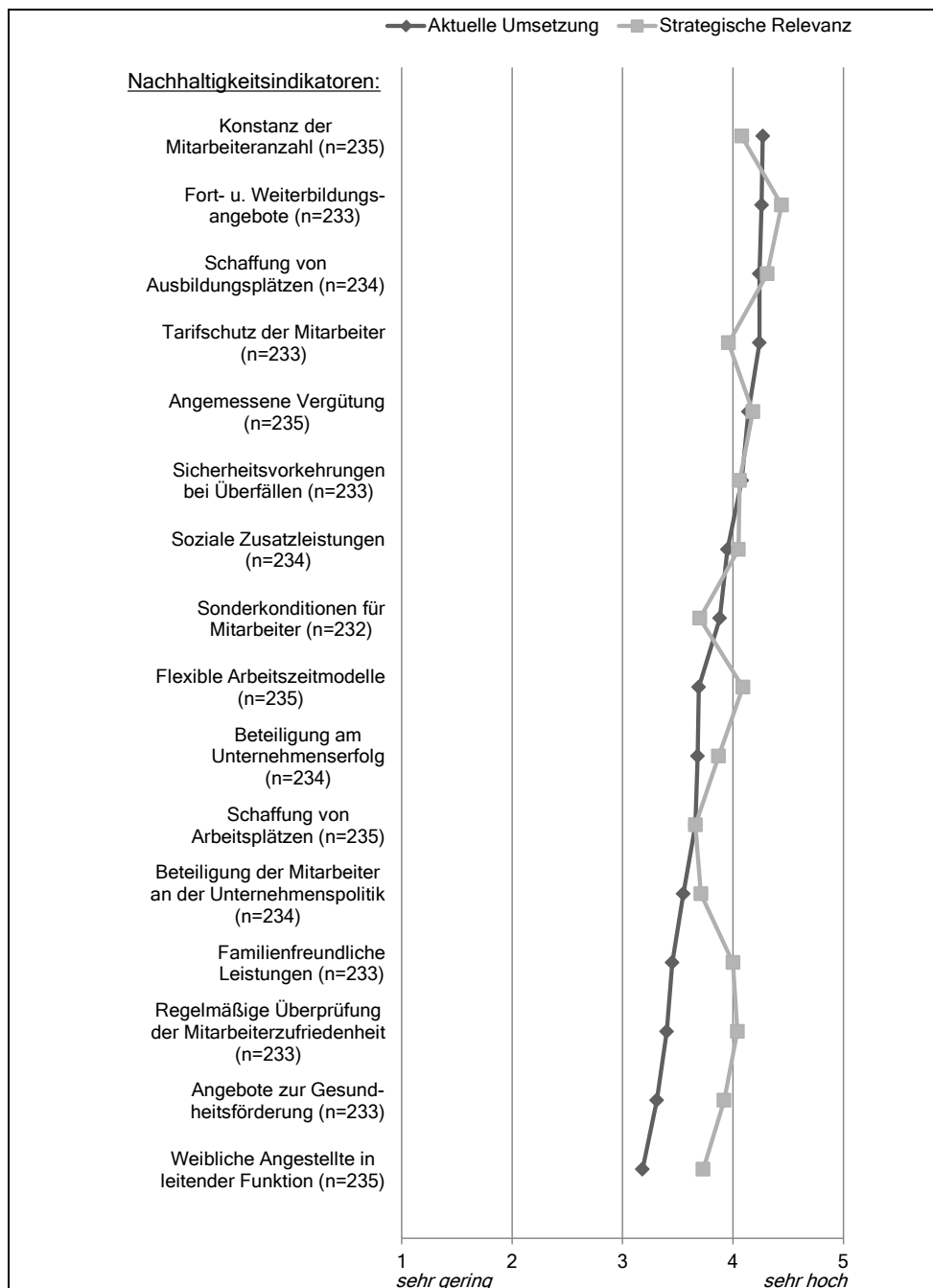
⁶⁷ Vgl. KLEINE ET AL. (2011), S. 45.

4.5 Soziale Dimension

4.5.1 Mitarbeiter

Auch in Bezug auf die soziale Dimension widmet sich die Analyse zunächst der unternehmensinternen Perspektive. Die Nachhaltigkeitsorientierung im Themenfeld „Mitarbeiter“ wird anhand der 16 in Abb. 14 aufgeführten Nachhaltigkeitsindikatoren operationalisiert.

Abbildung 14: Mittelwerte der Nachhaltigkeitsindikatoren im Themenfeld „Mitarbeiter“



Nachhaltigkeitsleistungen

Die aktuelle Umsetzung der Nachhaltigkeitsindikatoren in diesem Themenfeld wird von den Befragungsteilnehmern größtenteils überdurchschnittlich eingeschätzt. Die höchste Ausprägung zeigt sich entsprechend der Einschätzungen der Befragungsteilnehmer vor allem in der Arbeitsplatzsicherheit, welche sich in der Konstanz der Mitarbeiteranzahl sowie der Schaffung von Ausbildungsplätzen ablesen lässt. Das Angebot zu Fort- und Weiterbildung wird vergleichbar hoch eingestuft wie der Tarifschutz sowie der finanzielle Ausgleich für Mitarbeiter. Diese Ergebnisse lassen sich so interpretieren, dass hohe Nachhaltigkeitsleistungen im Mitarbeiterbereich zu erwarten sind.

Hinsichtlich der Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die Grundgesamtheit deuten die Standardabweichungen dieser Nachhaltigkeitsindikatoren auf ein homogenes Antwortverhalten hin. In der Grundgesamtheit kann also ebenfalls mit hohen Nachhaltigkeitsleistungen an dieser Stelle gerechnet werden.

Auch in der Literatur gibt es klare Hinweise für die Nachhaltigkeitsorientierung im Mitarbeiterbereich: So ist die Mitarbeiterzahl in der genossenschaftlichen FinanzGruppe seit Jahren auf konstanten Niveau, zumal eine Ausbildungsquote von 8,2% erreicht wird.⁶⁸ Personalaufwendungen sind den Mitarbeitern der genossenschaftlichen FinanzGruppe im Jahr 2013 in Höhe von ca. 8,3 Mrd. Euro zugeflossen.⁶⁹ Des Weiteren wird eine gezielte Personalentwicklung von der Mehrzahl der Genossenschaftsbanken verfolgt oder zumindest geplant.⁷⁰

Prioritäre Handlungsfelder

Ein prioritäres Handlungsfeld ist bei dem vorliegend genutzten Einteilungsschema nicht zu erkennen, da die aktuelle Umsetzung aller Nachhaltigkeitsindikatoren dieses Themenfeldes - ausgehend vom Skalenmittelpunkt - als hoch eingeschätzt wird.

In der Literatur konnte allerdings festgestellt werden, dass die Arbeitssituation durch Genossenschaftsbankvorstände teilweise besser eingeschätzt wird als durch die Mitarbeiter.⁷¹ Dass grundsätzlicher Handlungsbedarf besteht, wird durch das Projekt „Arbeitgeberpositionierung“

⁶⁸ Vgl. STAPPEL (2013), S. 42.

⁶⁹ Vgl. BVR (2014b).

⁷⁰ Vgl. SCHAX (2008), S. 243.

⁷¹ Vgl. KRING (2012), S. 27; BLOME-DREES, SCHMALE (2004), S. 74f.

der genossenschaftlichen FinanzGruppe dokumentiert. In diesem sollen konkrete Maßnahmen erarbeitet werden, mit denen die Attraktivität der Genossenschaftsbanken als Arbeitgeber weiter gesteigert werden kann.⁷² Diese könnten sich bspw. auf familienfreundliche Leistungen oder Angebote zur Gesundheitsförderung beziehen, deren aktuelle Umsetzung in der vorliegenden Befragung als eher durchschnittlich bewertet werden, für Mitarbeiter aber mutmaßlich hohe Relevanz haben.

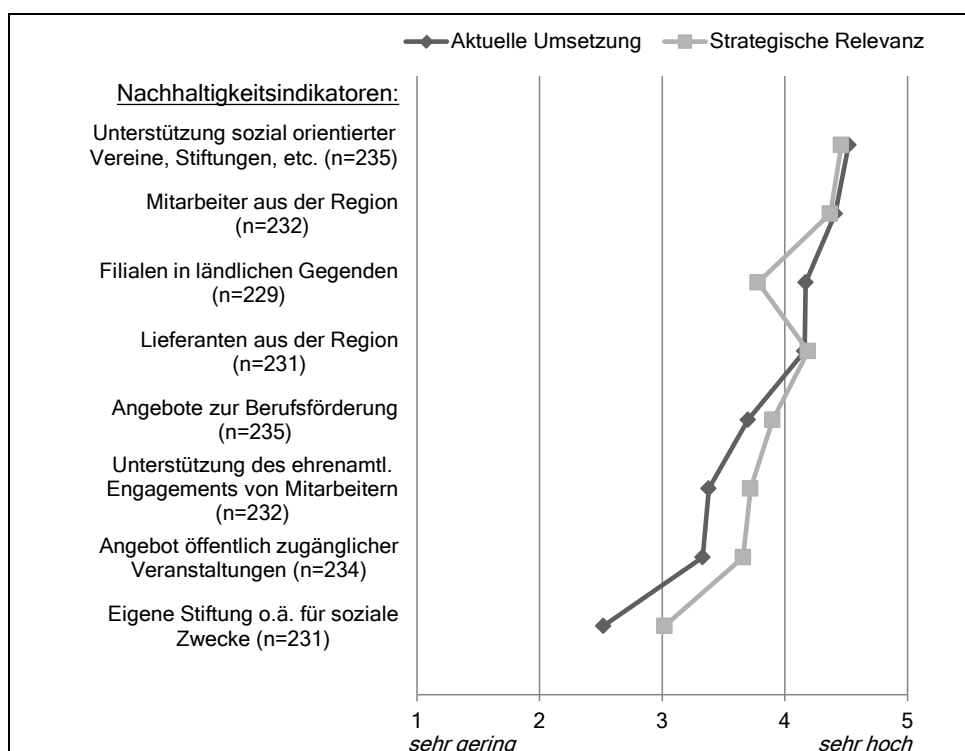
Zwischenfazit

Zusammenfassend lassen die erzielten Ergebnisse auf hohe Nachhaltigkeitsleistungen im Mitarbeiterbereich schließen. Im Rahmen des Projektes „Arbeitgeberpositionierung“ wird bereits daran gearbeitet, dass diese noch weiter ausgebaut werden. Ein prioritäres Handlungsfeld konnte an dieser Stelle allerdings nicht identifiziert werden.

4.5.2 Soziales Engagement in der Region

Das soziale Engagement in der Region verdeutlicht die unternehmens-externe Perspektive der sozialen Dimension. Dieses Themenfeld wird anhand der acht in Abb. 15 aufgeführten Nachhaltigkeitsindikatoren operationalisiert.

Abbildung 15: Mittelwerte der Nachhaltigkeitsindikatoren im Themenfeld „Soziales Engagement in der Region“



⁷² Vgl. GÖRTZ, HECHT (2014), S. 14; BVR (2014a), S. 11.

Nachhaltigkeitsleistungen

Die aktuelle Umsetzung der Nachhaltigkeitsindikatoren dieses Themenfeldes wird von den Befragungsteilnehmern überwiegend überdurchschnittlich eingeschätzt. Der Unterstützung sozial orientierter Vereine, Stiftungen, etc. kommt hierbei entsprechend der Einschätzungen eine herausragende Bedeutung zu. Zur Wertschöpfung in der Region tragen Genossenschaftsbanken hiernach auch bei, indem sie Mitarbeiter aus der Region beschäftigen, lokale Lieferanten beauftragen und auch in ländlichen Gegenden vor Ort für ihre Kunden da sind. Diese Ergebnisse lassen sich so interpretieren, dass hohe Nachhaltigkeitsleistungen durch das soziale Engagement der Genossenschaftsbanken erbracht werden.

Auch in der Grundgesamtheit ist mit ebenso hohen Nachhaltigkeitsleistungen zu rechnen, da die Standardabweichungen auf ein homogenes Antwortverhalten der Befragungsteilnehmer hindeuten.

In der Literatur wird das gesellschaftliche Engagement der Genossenschaftsbanken ebenfalls hervorgehoben. So sind die Aufwendungen für soziale Projekte durch Genossenschaftsbanken nach Studienergebnissen dreimal höher als die der am Aktienmarkt gelisteten Finanzinstitute.⁷³ Hiermit werden insbesondere örtliche Vereine, Schulen und Kindergärten sowie Kirchengemeinden unterstützt.⁷⁴ Darüber hinaus engagieren sich über 40% der Mitarbeitenden der Genossenschaftsbanken in derartigen Institutionen ehrenamtlich, was durch viele Genossenschaftsbanken im Rahmen von Corporate-Volunteering-Maßnahmen unterstützt wird. Neben diesem regionalen Engagement existieren auch übergreifende Initiativen und Wettbewerbe der genossenschaftlichen Finanzgruppe, wie der internationale Karlspreis zu Aachen, der Jugendwettbewerb „jugend creativ“ oder die „Sterne des Sports“.

Prioritäre Handlungsfelder

Die Mittelwerte der Stichprobe deuten darauf hin, dass das **Betreiben einer eigenen Stiftung o.ä. für soziale Zwecke** als prioritäres Handlungsfeld eingestuft werden kann. Allerdings zeigt sich im Detail, dass dies nur auf eine Größenklasse zutrifft (Bilanzsumme zwischen 500 Mio. Euro und 750 Mio. Euro). Kleinere Genossenschaftsbanken stufen die aktuelle Umsetzung und die strategische Relevanz hingegen als eher gering, größere Genossenschaftsbanken als eher hoch ein. Insofern kann

⁷³ Vgl. OLIVER WYMAN (2014), S. 16.

⁷⁴ Vgl. hier und im Folgenden BVR (2014b).

dieser Nachhaltigkeitsindikator nicht als prioritäres Handlungsfeld angesehen werden, zumal keine entsprechenden Hinweise in der Literatur identifiziert werden konnten.

Zwischenfazit

Die erzielten Ergebnisse lassen darauf schließen, dass durch das soziale Engagement der Genossenschaftsbanken in der Region überdurchschnittlich hohe Nachhaltigkeitsleistungen erbracht werden. Ein prioritäres Handlungsfeld ist an dieser Stelle nicht zu erkennen.

5 Grenzen der Analyse

Grundsätzlich sind bei der Interpretation der vorliegenden Ergebnisse Grenzen zu berücksichtigen. So konnte bspw. eine vollständige Abfrage aller in Frage kommenden Nachhaltigkeitsindikatoren aus zeitlichen Gründen nicht erfolgen. Die gewählten Indikatoren stellen insofern nur einen Ausschnitt aus einer Gesamtmenge dar, wobei darauf gezielt wurde, die Qualität der Auswahl durch die Experteninterviews mit Bankvorständen zu optimieren.

Des Weiteren kann nicht sichergestellt werden, dass die Befragungsteilnehmer die einzelnen Nachhaltigkeitsindikatoren gleichermaßen interpretieren, z.B. die „explizite Einbindung von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie“. Zum besseren und möglichst einheitlichen Verständnis wurden die Anmerkungen der Interviewteilnehmer bei der Formulierung der einzelnen Nachhaltigkeitsindikatoren berücksichtigt.

Darüber hinaus sind inhaltliche Überschneidungen zwischen den Nachhaltigkeitsdimensionen durchaus möglich. So betrifft eine ökologisch ausgerichtete Geldanlage sowohl die ökologische als auch die ökonomische Dimension der Nachhaltigkeit. Dies ist als weitverbreitetes Problem in der Literatur bekannt.⁷⁵ In der vorliegenden Arbeit wurden die entsprechenden Indikatoren nach ihrem inhaltlichen Schwerpunkt zugeordnet.

Zu berücksichtigen ist auch, dass es zu Antwortverzerrungen auf Grundlage von sozialer Erwünschtheit kommen kann. So ist denkbar, dass die Befragungsteilnehmer eine Ausrichtung am Leitbild der Nachhaltigkeit als sozial erwünscht wahrnehmen und ihre Antworten daran anpassen. Wie in der Literatur empfohlen, wurde den Befragungsteilnehmern vollständige Anonymität zugesichert, um diesem Effekt entgegenzuwirken.⁷⁶

⁷⁵ Vgl. AHSEN (2013), S. 220f.

⁷⁶ Vgl. BORTZ, DÖRING (2006), S.

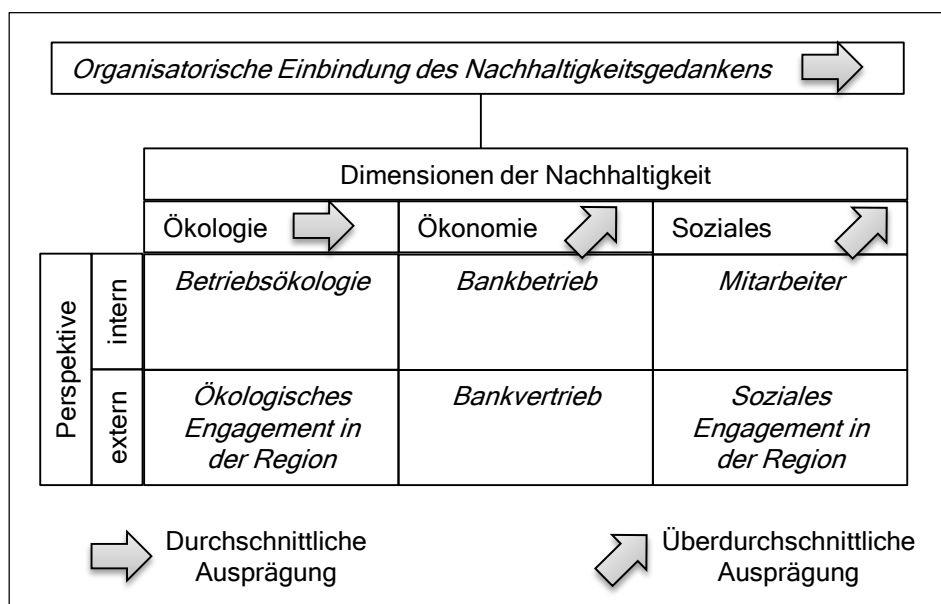
6 Fazit und Ausblick

Das Ziel dieser Arbeit bestand darin, die tatsächlich von den Genossenschaftsbanken erbrachten Nachhaltigkeitsleistungen zu bestimmen. Darüber hinaus sollte untersucht werden, wo Genossenschaftsbanken Handlungsbedarf sehen, um weiterhin „nachhaltig“ zu sein und damit dauerhaft einen MemberValue schaffen zu können. Als Grundlage der Analyse dienten die Ergebnisse einer im März 2015 durchgeführten bundesweiten Befragung von Genossenschaftsbanken.

Nachhaltigkeitsleistungen

Abb. 16 gibt einen stark abstrahierten Überblick über die Höhe der von den Genossenschaftsbanken erbrachten Nachhaltigkeitsleistungen.

Abbildung 16: Ausprägung der Nachhaltigkeit



- Anhand der Erhebungsergebnisse kann zunächst hinsichtlich des übergeordneten Themenfeldes „Organisatorische Einbindung des Nachhaltigkeitsgedankens“ abgeleitet werden, dass Genossenschaftsbanken die Nachhaltigkeitsleistungen nur teilweise gezielt erbringen.
- In Bezug auf die **ökologische** Dimension können die Ergebnisse so interpretiert werden, dass die Genossenschaftsbanken an dieser Stelle eher durchschnittliche Nachhaltigkeitsleistungen erbringen. Im Themenfeld „Betriebsökologie“ liegt der Schwerpunkt entsprechend der Einschätzungen der Befragungsteilnehmer auf Maßnahmen zur Reduzierung des Energieverbrauchs sowie im Themenfeld „Ökologi-

ches Engagement in der Region“ auf der Unterstützung von Energiegenossenschaften.

- In Bezug auf die **ökonomische** Dimension kann von hohen Nachhaltigkeitsleistungen ausgegangen werden, da einerseits den Genossenschaftsbanken im Themenfeld „Bankbetrieb“ durch die Befragungsteilnehmer eine langfristige Ausrichtung, eine transparente Geschäftspolitik sowie eine hohe Mitglieder- und Kundenorientierung zugeschrieben wird. Andererseits schreiben die Befragungsteilnehmer den Genossenschaftsbanken im Themenfeld „Bankvertrieb“ einen persönlichen Kundenkontakt, ein flächendeckende Kreditvergabe und eine verantwortungsvolle Anlageberatung zu.
- Auch hinsichtlich der **sozialen** Dimension können hohe Nachhaltigkeitsleistungen vermutet werden. Im Themenfeld „Mitarbeiter“ spiegelt sich diese entsprechend der Ergebnisse in der Arbeitsplatzsicherheit, in einer angemessenen Vergütung und in Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten wieder. Darüber hinaus ist im Themenfeld „Soziales Engagement in der Region“ insbesondere durch die Unterstützung von Vereinen, Stiftungen, etc. eine hohe Nachhaltigkeitsorientierung erkennbar.

Prioritäre Handlungsfelder

Auf Grundlage der Befragungsergebnisse konnten prioritäre Handlungsfelder zur Aufrechterhaltung der Nachhaltigkeit der Genossenschaftsbanken abgeleitet werden:

- In Bezug auf das übergeordnete Themenfeld „Organisatorische Einbindung des Nachhaltigkeitsgedankens“ sollte das Thema Nachhaltigkeit institutionell verankert sowie die Nachhaltigkeitsaktivitäten klar kommuniziert werden.
- In Bezug auf die **ökologische** Dimension sollte im Themenfeld „Ökologisches Engagement in der Region“ die Unterstützung ökologisch orientierter Vereine, Stiftungen, etc. bzw. die Initiierung ökologischer Projekte ausgeweitet werden.
- In Bezug auf die **ökonomische** Dimension ist es sowohl hinsichtlich des Themenfeldes „Bankbetrieb“ als auch hinsichtlich des Themenfeldes „Bankvertrieb“ erforderlich, die Charakteristika des genossenschaftlichen Geschäftsmodells in den Online-Kanal zu übertragen. Hieran wird allerdings bereits im Rahmen des Großprojektes

„webErfolg“ gearbeitet. Darüber hinaus sollte hinsichtlich des Themenfeldes „Bankvertrieb“ das Angebot explizit nachhaltig ausgerichteter Anlageprodukte mit regionalem Fokus ausgebaut werden.

- In Bezug auf die **soziale** Dimension konnte kein prioritäres Handlungsfeld identifiziert werden.

Forschungsbedarf

Im Rahmen weiterer Forschung sollte aufgezeigt werden, welche Lösungsmöglichkeiten für diese prioritären Handlungsfelder in Frage kommen bzw. welche Handlungsoptionen in der genossenschaftlichen FinanzGruppe bereits bestehen. Hierfür könnten bspw. Best-Practice-Fallstudien zum Einsatz kommen.

Anhang

Anhang A: Fragebogen der Erhebung

I. Allgemeine Einschätzung der Bedeutung von Nachhaltigkeit										
<i>Bitte gehen Sie bei der Beantwortung der Fragen davon aus, dass Nachhaltigkeit über eine ökologische, eine ökonomische sowie eine soziale Dimension verfügt.</i>										
1) Wie schätzen Sie die heutige Bedeutung von Nachhaltigkeit ein?										
	Sehr gering	-	-/+	+	Sehr hoch					
	--	-	-/+	+	++					
Für die Bankbranche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Für Ihre Genossenschaftsbank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Für Ihre Mitglieder/Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
2) Wie wird sich die Bedeutung von Nachhaltigkeit aus Ihrer Sicht entwickeln?										
	Stark sinken	-	-/+	+	Stark steigen					
	--	-	-/+	+	++					
Für die Bankbranche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Für Ihre Genossenschaftsbank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Für Ihre Mitglieder/Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
3) Wie schätzen Sie ganz allgemein die Nachhaltigkeit Ihrer Genossenschaftsbank ein?										
<input type="checkbox"/> sehr gering <input type="checkbox"/> gering <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> sehr hoch										
4) Was bedeutet Nachhaltigkeit für Genossenschaftsbanken? Bitte nehmen Sie zu den folgenden Aussagen Stellung.										
	trifft gar nicht zu	-	-/+	+	trifft voll zu					
	--	-	-/+	+	++					
In der Finanzkrise hat sich die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells der Genossenschaftsbanken gezeigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Das Bekenntnis zur Nachhaltigkeit findet sich bereits im Gründungsauftrag der Genossenschaftsbanken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Genossenschaftsbanken arbeiten traditionell nachhaltig, ohne das entsprechend zu kommunizieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Nur durch ein nachhaltiges Arbeiten ist es den Genossenschaftsbanken möglich, den Förderauftrag zu erfüllen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Durch die Herausstellung der eigenen Nachhaltigkeit ist es möglich, sich von Wettbewerbern zu differenzieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Es ist sinnvoll, das Thema Nachhaltigkeit explizit in die vorhandenen Mitgliederkonzepte einzuarbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Die bewusste Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftspolitik wird sich bei Genossenschaftsbanken positiv auf den Geschäftserfolg auswirken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
II. Einschätzung der Nachhaltigkeitsleistungen Ihrer Bank										
<i>Die im Folgenden aufgeführten Indikatoren bringen einzelne Aspekte der Nachhaltigkeit zum Ausdruck. Bitte beurteilen Sie diese Indikatoren zunächst hinsichtlich der aktuellen Umsetzung in Ihrer Bank. Geben Sie anschließend - unabhängig von der aktuellen Umsetzung - die strategische Relevanz für Ihre Bank an.</i>										
1) Bankbetrieb	Aktuelle Umsetzung					Strategische Relevanz				
	Sehr gering	-	-/+	+	Sehr hoch	Sehr gering	-	-/+	+	Sehr hoch
	--	-	-/+	+	++	--	-	-/+	+	++
Mitglieder als Kern des Geschäftsmodells	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Langfristige Unternehmensausrichtung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparenz der Geschäftspolitik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkt- und Servicequalität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strikte Kostenkontrolle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitgemäße Infrastruktur der Bank (z.B. Filialen, Hard- und Software)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenzufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sensibler Umgang mit Kundendaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Multikanalbanking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zielgerichtete Nutzung des Internets und der sozialen Medien (z.B. Facebook)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2) Beratung	Aktuelle Umsetzung					Strategische Relevanz				
	Sehr gering --	-	-/+	+	Sehr hoch ++	Sehr gering --	-	-/+	+	Sehr hoch ++
Persönlicher Kundenkontakt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regelmäßige Beratungsgespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lebenslange Begleitung der Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beratung ohne Verkaufsdruck	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankprodukte für Jedermann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Behinderten- u. Seniorengerechte Filialen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankgeschäfte mit Jugendlichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beratungsangebot im Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Kreditgeschäft	Aktuelle Umsetzung					Strategische Relevanz				
	Sehr gering --	-	-/+	+	Sehr hoch ++	Sehr gering --	-	-/+	+	Sehr hoch ++
Verantwortungsvolle Kreditvergabe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flächendeckende Kreditversorgung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparenz der Kreditprodukte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Kreditprüfung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzierung von mittelständischen Unternehmen aus der Region	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kredite für Existenzgründung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kredite für Ausbildung/Studium	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der Kreditnehmer bei drohenden Zahlungsausfällen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Anlagegeschäft	Aktuelle Umsetzung					Strategische Relevanz				
	Sehr gering --	-	-/+	+	Sehr hoch ++	Sehr gering --	-	-/+	+	Sehr hoch ++
Verantwortungsvolle Anlageberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparenz der Anlageprodukte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzung von Sonderkonditionen vorrangig für Bestandskunden (statt für Neukunden)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anlagemöglichkeiten innerhalb der Region	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angebot explizit nachhaltig ausgerichteter Anlageprodukte (z.B. Öko-Fonds)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Eigenanlage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Mitarbeiter	Aktuelle Umsetzung					Strategische Relevanz				
	Sehr gering --	-	-/+	+	Sehr hoch ++	Sehr gering --	-	-/+	+	Sehr hoch ++
Schaffung von Ausbildungsplätzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schaffung von Arbeitsplätzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konstanz der Mitarbeiteranzahl (keine betriebsbedingten Kündigungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarifschutz der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beteiligung der Mitarbeiter an der Unternehmenspolitik (z.B. durch Betriebsrat)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexible Arbeitszeitmodelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weibliche Angestellte in leitender Funktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angemessene Vergütung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5) Mitarbeiter (Fortsetzung)	Aktuelle Umsetzung					Strategische Relevanz				
	Sehr gering --	-	+/+	+	Sehr hoch ++	Sehr gering --	-	+/+	+	Sehr hoch ++
Soziale Zusatzleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonderkonditionen für Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beteiligung am Unternehmenserfolg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angebote zur Gesundheitsförderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicherheitsvorkehrungen bei Überfällen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fort- und Weiterbildungsangebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familienfreundliche Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regelmäßige Überprüfung der Mitarbeiterzufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6) Soziales Engagement in der Region	Aktuelle Umsetzung					Strategische Relevanz				
	Sehr gering --	-	+/+	+	Sehr hoch ++	Sehr gering --	-	+/+	+	Sehr hoch ++
Unterstützung sozial orientierter Vereine, Stiftungen, etc. (z.B. Sport, Kultur)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigene Stiftung o.ä. für soziale Zwecke (z.B. Sport, Kultur)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements von Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter aus der Region	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lieferanten aus der Region	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Filialen in ländlichen Gegenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angebote zur Berufsförderung (z.B. Praktika, Stipendien, Schulbesuche)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angebot öffentlich zugänglicher Veranstaltungen (z.B. zu Finanzthemen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7) Betriebsökologie	Aktuelle Umsetzung					Strategische Relevanz				
	Sehr gering --	-	+/+	+	Sehr hoch ++	Sehr gering --	-	+/+	+	Sehr hoch ++
Energieeffizienz der Gebäude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezug erneuerbarer Energien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maßnahmen zur Reduzierung des Energieverbrauchs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maßnahmen zur Reduzierung des Wasserverbrauchs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maßnahmen zur Reduzierung des Papierverbrauchs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maßnahmen zur Reduzierung des Abfallaufkommens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8) Ökologisches Engagement in der Region	Aktuelle Umsetzung					Strategische Relevanz				
	Sehr gering --	-	+/+	+	Sehr hoch ++	Sehr gering --	-	+/+	+	Sehr hoch ++
Unterstützung ökologisch orientierter Vereine, Stiftungen, etc. (z.B. Umweltschutz)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigene Stiftung o.ä. für ökologische Zwecke (z.B. Umweltschutz)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Initiierung ökologischer Projekte (z.B. Baumpflanzprogramme)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung von Energiegenossenschaften (z.B. Gründung, Finanzierung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9) Organisatorische Einbindung von Nachhaltigkeit	Aktuelle Umsetzung					Strategische Relevanz				
	Sehr gering --	-	+/+	+	Sehr hoch ++	Sehr gering --	-	+/+	+	Sehr hoch ++
Explizite Einbindung von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bewusste Verfolgung von Nachhaltigkeitszielen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuordnung des Themas Nachhaltigkeit zu einer verantwortlichen Stelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zielgerichtete Kommunikation der Nachhaltigkeitsaktivitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Externe Prüfung der Nachhaltigkeit (z.B. durch Rating-Agenturen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. Angaben zu Ihrer Bank und zu Ihrer Person

1) Welche Funktion nehmen Sie in Ihrer Bank ein? <input type="checkbox"/> Vorstand <input type="checkbox"/> Bereichsleiter <input type="checkbox"/> Sonstige Funktion	2) Welche Bilanzsumme weist Ihre Bank in 2014 auf? (Mio. €) <input type="checkbox"/> < 250 <input type="checkbox"/> < 500 <input type="checkbox"/> < 750 <input type="checkbox"/> < 1.000 <input type="checkbox"/> < 2.000 <input type="checkbox"/> ≥ 2.000
3) Wie viele Beschäftigte hat Ihre Bank? <input type="checkbox"/> < 50 <input type="checkbox"/> < 100 <input type="checkbox"/> < 250 <input type="checkbox"/> < 500 <input type="checkbox"/> < 1.000 <input type="checkbox"/> ≥ 1.000	4) Wie viele Mitglieder hat Ihre Bank? <input type="checkbox"/> < 2.500 <input type="checkbox"/> < 5.000 <input type="checkbox"/> < 10.000 <input type="checkbox"/> < 25.000 <input type="checkbox"/> < 50.000 <input type="checkbox"/> ≥ 50.000
5) Welchem Prüfungsverband gehört Ihre Bank an? <input type="checkbox"/> Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V. <input type="checkbox"/> Genossenschaftsverband e.V. <input type="checkbox"/> Genossenschaftsverband Bayern e.V. <input type="checkbox"/> Genossenschaftsverband Weser-Ems e.V. <input type="checkbox"/> Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband e.V.	6) Wie ist die Struktur des Einzugsgebietes Ihrer Bank? <input type="checkbox"/> Ländlich <input type="checkbox"/> Städtisch <input type="checkbox"/> Kleinstädtisch <input type="checkbox"/> Gemischt

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Wir danken Ihnen sehr herzlich dafür, dass Sie sich die Zeit genommen haben, um an unserer Befragung teilzunehmen. Für den Erfolg unserer Untersuchung sind Ihre Aussagen von großer Bedeutung. Gerne stellen wir Ihnen nach Abschluss des Forschungsprojektes die Ergebnisse zur Verfügung. Wenn Sie eine Zusendung der Ergebnisse wünschen, geben Sie bitte Ihre Kontaktdaten an. Diese werden selbstverständlich vertraulich und nur für die Zusendung der Ergebnisse verwendet.

Zusendung erwünscht. Name: _____

Per E-Mail: _____

Per Post: _____

Anhang B: Statistische Auswertung⁷⁷

Tabelle 3: Statistische Auswertung der Nachhaltigkeitsindikatoren des Themenfeldes „Organisatorische Einbindung des Nachhaltigkeitsgedankens“

Nachhaltigkeitsindikatoren	Aktuelle Umsetzung		Strategische Relevanz		Mittelwertdifferenz	p-Wert
	μ	σ	μ	σ		
Explizite Einbindung von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie	3,21	1,045	3,99	0,863	-0,784***	0,000
Bewusste Verfolgung von Nachhaltigkeitszielen	3,13	1,021	3,87	0,889	-0,730***	0,000
Zielgerichtete Kommunikation der Nachhaltigkeitsaktivitäten	2,72	1,061	3,75	0,895	-1,035***	0,000
Zuordnung des Themas Nachhaltigkeit zu einer verantwortlichen Stelle	2,53	1,188	3,36	1,104	-0,836***	0,000
Externe Prüfung der Nachhaltigkeit (z.B. durch Rating-Agenturen)	1,64	0,945	2,45	1,249	-0,810***	0,000

Tabelle 4: Statistische Auswertung der Nachhaltigkeitsindikatoren des Themenfeldes „Betriebsökologie“

Nachhaltigkeitsindikatoren	Aktuelle Umsetzung		Strategische Relevanz		Mittelwertdifferenz	p-Wert
	μ	σ	μ	σ		
Maßnahmen zur Reduzierung des Energieverbrauchs	3,48	0,854	4,01	0,707	-0,536***	0,000
Maßnahmen zur Reduzierung des Papierverbrauchs	3,32	0,901	3,94	0,745	-0,620***	0,000
Energieeffizienz der Gebäude	3,30	0,910	3,93	0,755	-0,632***	0,000
Maßnahmen zur Reduzierung des Abfallaufkommens	3,06	0,902	3,66	0,849	-0,604***	0,000
Bezug erneuerbarer Energien	3,00	1,064	3,62	0,891	-0,624***	0,000
Maßnahmen zur Reduzierung des Wasserverbrauchs	2,97	0,924	3,51	0,967	-0,540***	0,000

Tabelle 5: Statistische Auswertung der Nachhaltigkeitsindikatoren des Themenfeldes „Ökologisches Engagement in der Region“

Nachhaltigkeitsindikatoren	Aktuelle Umsetzung		Strategische Relevanz		Mittelwertdifferenz	p-Wert
	μ	σ	μ	σ		
Unterstützung von Energiegenossenschaften	3,21	1,307	3,65	1,010	-0,446***	0,000
Unterstützung ökologisch orientierter Vereine, Stiftungen, etc.	2,83	1,059	3,38	0,972	-0,547***	0,000
Initiierung ökologischer Projekte	2,21	1,181	2,90	1,089	-0,688***	0,000
Eigene Stiftung o.ä. für ökologische Zwecke	1,75	1,014	2,42	1,222	-0,665***	0,000

⁷⁷ Signifikante Unterschiede werden mittels * gekennzeichnet. Signifikant auf dem 99%-Niveau = ***, signifikant auf dem 95%-Niveau = **.

Tabelle 6: Statistische Auswertung der Nachhaltigkeitsindikatoren des Themenfeldes „Bankbetrieb“

Nachhaltigkeitsindikatoren	Aktuelle Umsetzung		Strategische Relevanz		Mittelwert-differenz	p-Wert
	μ	σ	μ	σ		
Sensibler Umgang mit Kundendaten	4,52	0,638	4,62	0,613	-0,099**	0,013
Langfristige Unternehmensausrichtung	4,29	0,708	4,55	0,593	-0,258***	0,000
Kundenzufriedenheit	4,24	0,602	4,79	0,429	-0,554***	0,000
Produkt- und Servicequalität	4,03	0,699	4,56	0,570	-0,534***	0,000
Mitglieder als Kern des Geschäftsmodells	3,95	0,837	4,54	0,622	-0,594***	0,000
Zeitgemäße Infrastruktur der Bank	3,88	0,780	4,38	0,625	-0,491***	0,000
Transparenz der Geschäftspolitik	3,86	0,805	4,27	0,655	-0,408***	0,000
Strikte Kostenkontrolle	3,63	0,912	4,39	0,656	-0,763***	0,000
Multikanalbanking	3,48	0,961	4,43	0,647	-0,953***	0,000
Zielgerichtete Nutzung des Internets u. sozialer Medien	2,95	1,141	3,97	0,796	-1,017***	0,000

Tabelle 7: Statistische Auswertung der Nachhaltigkeitsindikatoren des Themenfeldes „Bankvertrieb/Beratung“

Nachhaltigkeitsindikatoren	Aktuelle Umsetzung		Strategische Relevanz		Mittelwert-differenz	p-Wert
	μ	σ	μ	σ		
Persönlicher Kundenkontakt	4,37	0,595	4,64	0,525	-0,269***	0,000
Lebenslange Begleitung der Kunden	4,07	0,711	4,51	0,616	-0,436***	0,000
Beratung ohne Verkaufsdruck	3,91	0,872	4,06	0,831	-0,142***	0,002
Regelmäßige Beratungsgespräche	3,90	0,774	4,55	0,614	-0,650***	0,000
Bankprodukte für Jedermann	3,66	0,922	3,64	0,953	0,017	0,696
Bankgeschäfte mit Jugendlichen	3,59	0,824	4,24	0,834	-0,647***	0,000
Behinderten- und Seniorengerechte Filialen	3,58	0,947	3,89	0,754	-0,316***	0,000
Beratungsangebot im Internet	2,92	1,012	4,15	0,789	-1,230***	0,000

Tabelle 8: Statistische Auswertung der Nachhaltigkeitsindikatoren des Themenfeldes „Bankvertrieb/Kreditgeschäft“

Nachhaltigkeitsindikatoren	Aktuelle Umsetzung		Strategische Relevanz		Mittelwert-differenz	p-Wert
	μ	σ	μ	σ		
Finanzierung mittelständischer Unternehmen	4,52	0,676	4,68	0,543	-0,162***	0,000
Verantwortungsvolle Kreditvergabe	4,51	0,565	4,59	0,550	-0,077**	0,029
Flächendeckende Kreditversorgung	4,30	0,723	4,33	0,725	-0,030	0,438
Transparenz der Kreditprodukte	4,11	0,697	4,29	0,651	-0,184***	0,000
Kredite für Existenzgründung	3,77	0,840	3,93	0,800	-0,153***	0,000
Unterstützung der Kreditnehmer bei drohenden Zahlungsausfällen	3,65	0,785	3,74	0,760	-0,098**	0,030
Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Kreditprüfung	3,35	1,042	3,81	0,821	-0,457***	0,000
Kredite für Ausbildung/Studium	3,04	1,047	3,48	1,022	-0,438***	0,000

Tabelle 9: Statistische Auswertung der Nachhaltigkeitsindikatoren des Themenfeldes „Bankvertrieb/Anlagegeschäft“

Nachhaltigkeitsindikatoren	Aktuelle Umsetzung		Strategische Relevanz		Mittelwert-differenz	p-Wert
	μ	σ	μ	σ		
Verantwortungsvolle Anlageberatung	4,46	0,579	4,69	0,508	-0,231***	0,000
Transparenz der Anlageprodukte	4,23	0,657	4,54	0,586	-0,319***	0,000
Nutzung von Sonderkonditionen vorrangig für Bestandskunden	3,11	1,081	3,20	1,104	-0,086	0,089
Anlagemöglichkeiten innerhalb der Region	2,86	1,065	3,38	0,974	-0,517***	0,000
Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Eigenanlage	2,85	1,064	3,41	0,951	-0,560***	0,000
Angebot explizit nachhaltig ausgerichteter Anlageprodukte	2,53	1,020	3,19	0,941	-0,662***	0,000

Tabelle 10: Statistische Auswertung der Nachhaltigkeitsindikatoren des Themenfeldes „Mitarbeiter“

Nachhaltigkeitsindikatoren	Aktuelle Umsetzung		Strategische Relevanz		Mittelwertdifferenz	p-Wert
	μ	σ	μ	σ		
Konstanz der Mitarbeiteranzahl	4,27	0,832	4,08	0,885	0,187***	0,000
Fort- und Weiterbildungsangebote	4,26	0,671	4,44	0,547	-,0180***	0,000
Schaffung von Ausbildungsplätzen	4,24	0,862	4,31	0,769	-0,064	0,177
Tarifschutz der Mitarbeiter	4,24	0,881	3,96	0,921	0,275***	0,000
Angemessene Vergütung	4,14	0,566	4,18	0,549	-0,034	0,286
Sicherheitsvorkehrungen bei Überfällen	4,08	0,739	4,06	0,831	0,013	0,733
Soziale Zusatzleistungen	3,95	0,695	4,05	0,682	-0,094**	0,027
Sonderkonditionen für Mitarbeiter	3,88	0,831	3,70	0,839	0,172***	0,000
Flexible Arbeitszeitmodelle	3,69	1,109	4,09	0,837	-0,400***	0,000
Beteiligung am Unternehmenserfolg	3,68	1,003	3,87	0,865	-0,188***	0,000
Schaffung von Arbeitsplätzen	3,66	0,853	3,66	0,860	-0,064	0,177
Beteiligung der Mitarbeiter an der Unternehmenspolitik	3,55	1,172	3,71	1,082	-0,154***	0,001
Familienfreundliche Leistungen	3,45	0,959	4,00	0,780	-0,558***	0,000
Regelmäßige Überprüfung der Mitarbeiterzufriedenheit	3,40	1,137	4,04	0,840	-0,644***	0,000
Angebote zur Gesundheitsförderung	3,31	1,207	3,92	0,860	-0,609***	0,000
Weibliche Angestellte in leitender Funktion	3,18	1,146	3,73	0,898	-0,545***	0,000

Tabelle 11: Statistische Auswertung der Nachhaltigkeitsindikatoren des Themenfeldes „Soziales Engagement in der Region“

Nachhaltigkeitsindikatoren	Aktuelle Umsetzung		Strategische Relevanz		Mittelwertdifferenz	p-Wert
	μ	σ	μ	σ		
Unterstützung sozial orientierter Vereine, Stiftungen, etc.	4,52	0,587	4,46	0,635	0,055	0,069
Mitarbeiter aus der Region	4,41	0,697	4,37	0,696	0,043	0,158
Filialen in ländlichen Gegenden	4,17	0,986	3,78	1,046	0,389***	0,000
Lieferanten aus der Region	4,16	0,776	4,19	0,739	-0,035	0,277
Angebote zur Berufsförderung	3,70	1,080	3,90	1,008	-0,196***	0,000
Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements von Mitarbeitern	3,38	1,063	3,72	0,849	-0,341***	0,000
Angebot öffentlich zugänglicher Veranstaltungen	3,33	1,104	3,66	0,918	-0,329***	0,000
Eigene Stiftung o.ä. für soziale Zwecke	2,52	1,609	3,02	1,402	-0,502***	0,000

Literaturverzeichnis

- AHSEN, A. v. (2013): Nachhaltigkeitscontrolling, in: BAUMAST, A.; PAPE, J. (Hrsg.): Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement, Stuttgart, Ulmer, S. 208-224.
- BAYER, K. (2013): Energiegenossenschaften - Träger der Energiewende?, in: GAWORA, D.; BAYER, K.; VÖLLER, C. (Hrsg.): Energie und Demokratie, Kassel, Kassel Univ. Press, S. 141-154.
- BECKER, E. (2013): "KundenFokus 2015" bündelt Zukunftspläne, in: BankInformation, 40. Jg. (3), S. 28-33.
- BÉLORGEY, C.; HESSE, F.; PFINGSTEN, A. (2013): Der Zusammenhang zwischen der aufbau- und ablauforganisatorischen Gestaltung des Kreditgeschäftes und dem "Misserfolg" von Sparkassen, Working Paper des Instituts für Kreditwesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
- BEREKOVEN, L.; ECKERT, W.; ELLENRIEDER, P. (2009): Marktforschung, 12. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- BLEY, A. (2014): Wachstum für die Regionen, in: BankInformation, 41. Jg. (8), S. 12-13.
- BLOME-DREES, J.; SCHMALE, I. (2004): Unternehmenskultur von Genossenschaftsbanken, Münster, Lit.
- BORTZ, J.; DÖRING, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation, 4. Auflage, Heidelberg, Springer.
- BRAND, D. (2010): Die Rolle regionaler Finanzinstitute in einer nachhaltigen Finanzarchitektur, in: KRÜGER, W.; SCHUBERT, B.; WITTEBERG, V. (Hrsg.): Die Zukunft gibt es nur einmal!, Wiesbaden, Gabler Verlag / Springer Fachmedien, S. 127-144.
- BRÜGGESTRAT, R.; MELIS, H. (2015): Verantwortung zeigen, in: BankInformation, 42. Jg. (6), S. 56-61.
- BÜHNER, Markus (2006): Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion, 2. Auflage, München [u.a.], Pearson Studium.
- BUSCH, T.; ORBACH, T. (2003): Zukunftsfähiger Finanzsektor: Nachhaltigkeitsleistung von Banken und Versicherungen, Wuppertal Paper Nr. 129 des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie, Wuppertal.
- BVR (2014a): Aktivitäten 2013, online verfügbar unter: [http://www.bvr.de/p.nsf/0/96C09E3D32AB10E6C1257D00002D3FCB/\\$FILE/140513_AKTIVITAETEN_2013.pdf](http://www.bvr.de/p.nsf/0/96C09E3D32AB10E6C1257D00002D3FCB/$FILE/140513_AKTIVITAETEN_2013.pdf), zuletzt geprüft am 19.08.2015.
- BVR (2014b): Engagementbericht 2013, online verfügbar unter: http://www.bvr.de/jahresberichte/2013_engagementbericht_2.html, zuletzt geprüft am 19.08.2015.
- BVR (2015): Liste aller Genossenschaftsbanken, online verfügbar unter: [http://www.bvr.de/p.nsf/0/D3E488DF22571CECC1257D0A005439B7/\\$file/Liste_AlleBanken2014.pdf](http://www.bvr.de/p.nsf/0/D3E488DF22571CECC1257D0A005439B7/$file/Liste_AlleBanken2014.pdf), zuletzt geprüft am 08.04.2015.

- EFFELSBERG, M. (2013): Innovation durch Kooperation in einem Cluster, Aachen, Shaker.
- ERNST, H.; TEICHERT, T. (1998): The R and D/Marketing interface and single informant bias in NPD research: an illustration of a benchmarking case study, in: *Technovation*, 18. Jg. (12), S. 721-739.
- FRÖHLICH, U. (2011): Auf dem Weg zur Nummer eins, in: *BankInformation*, 38. Jg. (8), S. 6-7.
- GEISTER, S. (2005): Feedback in virtuellen Teams, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag.
- GÖRTZ, E.; HECHT, K. (2014): Regional anwenden, in: *BankInformation*, 41. Jg. (12), S. 14-19.
- GREFF, M.; MÜHLHAHN, M. (2015): Kunden begeistern mit Omnikanal, in: *BankInformation*, 42. Jg. (2), S. 58-61.
- HEYDER, M. (2011): Legitimisierungsdruck und Corporate Social Responsibility bei KMU: Empirische Ergebnisse aus dem Agribusiness, in: MEYER, J.-A. (Hrsg.): *Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen*, Lohmar, Eul, S. 315-334.
- HOFMANN, G. (2013): Kreditgenossenschaften - Stabilitätsanker in der Finanz- und Staatsschuldenkrise, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 63. Jg. (2).
- HOMBURG, C.; KROHMER, H. (2009): *Marketingmanagement*, 3. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- JANSSEN, T.-E.; KOLAK, M. (2014): Jetzt starten, in: *BankInformation*, 41. Jg. (4), S. 30-33.
- KAPHENGST, T.; VELTEN, E. K. (2014): Energy transition and behavioural change in rural areas, Working Paper Nr. 60 des WWWforEurope, Wien.
- KAYA, M. (2009): Verfahren der Datenerhebung, in: ALBERS, S.; KLAPPER, D.; KONRADT, U.; WALTER, A.; WOLF, J. (Hrsg.): *Methodik der empirischen Forschung*, 3. Auflage, Wiesbaden, Gabler, S. 49-64.
- KLEIN, F. (2014): Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unternehmensstrategie von Genossenschaftsbanken, Arbeitspapier Nr. 145 des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Münster.
- KLEIN, F. (2015): Identifikation potenzieller Nachhaltigkeitsindikatoren von Genossenschaftsbanken, Arbeitspapier Nr. 148 des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Münster.
- KLEINE, J.; MUNISSO, A. (2013): Was Kunden wollen, in: *BankInformation*, 40. Jg. (2), S. 64-67.
- KLEINE, J.; MUNISSO, A.; WESKAMP, T. (2011): *Genossenschaftliches Wertesystem im Kontext nachhaltiger Geldanlage*, Research Center for Financial Services der Steinbeis-Hochschule Berlin, München.

- KOLAK, M.; LEHMANN, S. (2014): Jetzt umsetzen, in: BankInformation, 41. Jg. (11), S. 18-21.
- KOLAK, M.; PEITZNER-LLORET, B. (2012): Gemeinsam mehr webErfolg, in: BankInformation, 39. Jg. (8), S. 30-33.
- KOLLOGE, K. (2010): Erfolgsfaktoren internationaler Unternehmenskooperationen, Aachen, Shaker.
- KRING, T. (2012): Kein Selbstläufer, in: BankInformation, 39. Jg. (11), S. 24-27.
- KÜHN, A.-L.; STIGLBAUER, M.; ZSCHÄCKEL, E. (2014): Nachhaltigkeitsberichterstattung von Kreditgenossenschaften: Eine empirische Untersuchung, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 64. Jg. (Sonderheft), S. 19-37.
- LAMNEK, S. (2010): Qualitative Sozialforschung, 5. Auflage, Weinheim, Basel, Beltz.
- LANGE, K. (2012): Stabilität und Stabilisierung von Unternehmenskooperationen, Aachen, Shaker.
- MAYER, H. O. (2013): Interview und schriftliche Befragung, 6. Auflage, München, Oldenbourg.
- MEFFERT, H. (1992): Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- METZ, M. (2013): Gedanken zur Nachhaltigkeit im kreditgenossenschaftlichen Sektor, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 63. Jg. (2), S. 147-152.
- NATROP, J. (2015): Angewandte Deskriptive Statistik, Berlin, De Gruyter Oldenbourg.
- OLIVER WYMAN (2014): Cooperative Banking, online verfügbar unter: http://www.oliverwyman.de/content/dam/oliverwyman/global/en/files/insights/financial-services/2014/Mar/2014%20Oliver%20Wyman_Cooperative%20Banking_web.pdf, zuletzt geprüft am 15.07.2015.
- PIERMEIER, H. (2014): Bankenzukunft nur halb digital, in: BankInformation, 41. Jg. (1), S. 14-17.
- SASSEN, R. (2011): Fortentwicklung der Berichterstattung und Prüfung von Genossenschaften, Wiesbaden, Gabler Verlag / Springer Fachmedien.
- SCHAX, E. (2008): Strategieorientierte Personalentwicklung in Genossenschaftsbanken, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag.
- SPANDAU, J. (2012): Outsourcing-Modelle in der genossenschaftlichen FinanzGruppe, Aachen, Shaker.
- STAPPEL, M. (2013): Die deutschen Genossenschaften 2013, Wiesbaden, Deutscher Genossenschafts-Verlag.
- SUTTMAYER, L.; STÖWHASE, L. (2005): Differenzierter Vertriebswegemix als Erfolgsfaktor von Genossenschaftsbanken, in: EFFERT, D.; RONZAL, W. (Hrsg.): Erfolgreiche Vertriebsstrategien in Banken, Wiesbaden, Gabler Verlag, S. 33-55.

- THEURL, T. (2013): Gesellschaftliche Verantwortung von Genossenschaften durch MemberValue-Strategien, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 63. Jg. (2), S. 81-94.
- VERHEYEN, G. (2015): Omnikanal denken, in: BankInformation, 42. Jg. (1), S. 32-35.
- WEBER, J. P. (2014): Kundenvertrauen stärkt Genossenschaftsbanken, in: BankInformation, 41. Jg. (7), S. 72-73.
- WERRIES, A. (2009): Erfolgsfaktoren im Internetvertrieb von Genossenschaftsbanken, Aachen, Shaker.
- YILDIZ, Ö. (2014): Financing renewable energy infrastructures via financial citizen participation - The case of Germany, in: Renewable Energy, 68, S. 677-685.

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

<p>Nr. 122 <i>Philipp Woltering-Lamers</i> Die sequenzielle Organisationswahl - Kooperationen als Vorstufe von Akquisitionen Januar 2012</p>	<p>Nr. 131 <i>Isabell Gull</i> Die Governance von Innovationsclustern - Eine Analyse der Meta- und der Mesoebene April 2013</p>
<p>Nr. 123 <i>Kersten Lange</i> Leitfaden für den Aufbau und das Management stabiler Unternehmenskooperationen - Handlungsempfehlungen am Beispiel der deutschen Automobilindustrie Februar 2012</p>	<p>Nr. 132 <i>Dominik Schätzle</i> Eine empirische Analyse der Ertragsauswirkungen der neuen Eigenkapitalvorschriften gem. Basel III auf die Genossenschaftsbanken April 2013</p>
<p>Nr. 124 <i>Dominik Schätzle</i> Die Auswirkungen der neuen Eigenkapitalanforderungen nach Basel III - Eine Analyse empirischer Studien April 2012</p>	<p>Nr. 133 <i>Julian Taape</i> Determinanten für die Entscheidung zwischen partiellen und totalen Unternehmenskooperationen - Eine Literaturstudie April 2013</p>
<p>Nr. 125 <i>Werner Böhnke</i> Im Spannungsfeld zwischen Tradition und Moderne - Kontinuität und Innovationsvermögen als Erfolgsstrategie für die Zukunft April 2012</p>	<p>Nr. 134 <i>Michael Tschöpel</i> Erfolgsfaktoren der MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Erhebung April 2013</p>
<p>Nr. 126 <i>Jan Pollmann / Dominik Schätzle</i> Die Anforderungen der strengeren Eigenkapitalanforderungen gemäß Basel III auf die Genossenschaftsbanken - Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung April 2012</p>	<p>Nr. 135 <i>Stephan Zumdick</i> Prognosen und zukünftige Trends im Markt für Wohnimmobilien - Eine Literaturstudie April 2013</p>
<p>Nr. 127 <i>Michael Tschöpel</i> Die Wirkungskanäle der genossenschaftlichen Eigentümermerkmale - Implikationen für das mitgliederorientierte Management in Genossenschaftsbanken August 2012</p>	<p>Nr. 136 <i>Sebastian Tenbrock</i> Die Ausgestaltung des Glasfaserausbau in Deutschland Ergebnisse einer empirischen Untersuchung Juli 2013</p>
<p>Nr. 128 <i>Carolin Schmitter</i> Die Bedeutung des Internets zur Mitgliederkommunikationen bei Wohnungsgenossenschaften - Auswertung einer Mitgliederbefragung September 2012</p>	<p>Nr. 137 <i>Isabell Gull</i> Das Management von Innovationsclustern - Die operative Clusterführung Juli 2013</p>
<p>Nr. 129 <i>Theresia Theurl / Jochen Wicher / Christina Cappenberg</i> Eigenschaften und Einstellungen von Bewohnern von Wohnungsgenossenschaften März 2012</p>	<p>Nr. 138 <i>Kai Hohnhold</i> Steigerung der Energieeffizienz durch Energiemanagement - Ausgestaltungs- und Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis Oktober 2013</p>
<p>Nr. 130 <i>Martin Effelsberg</i> Management von Innovationskooperationen - Empirische Ergebnisse am Beispiel der deutschen Biotechnologie-Branche April 2013</p>	<p>Nr. 139 <i>Susanne Günther</i> Eine ökonomische Analyse der Systemrelevanz von Banken November 2013</p>
	<p>Nr. 140 <i>Christina Cappenberg</i> Staatliche Förderung regionaler Unternehmensnetzwerke: Legitimation nationaler Cluster Dezember 2013</p>

- 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 Bankenregulierung?
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
- Nr. 150
Manuel Peter
Konvergenz europäischer Aktienmärkte - Eine Analyse der Entwicklungen und Herausforderungen für Investoren
Februar 2015
- Nr. 151
Julian Taape
Das Management der Kooperationen von Familienunternehmen - Empirische Ergebnisse zum Einfluss der Familie auf den Kooperationsprozess
April 2015
- Nr. 152
Andreas Schenkel
Bankenregulierung und Bürokratiekosten - Ein Problemaufriss
Mai 2015
- Nr. 153
Vanessa Arts
Zusammenschlüsse von Volks- und Raiffeisenbanken - Eine theoretische Aufarbeitung und strukturierte Analyse des Fusionsprozesses unter Berücksichtigung genossenschaftlicher Spezifika
August 2015
- Nr. 154
Stephan Zumdick
Zukünftige Trends und ihre Auswirkungen auf Wohnungsgenossenschaften - Ausgewählte Ergebnisse einer modelltheoretischen Analyse auf Basis von Jahresabschlussdaten
September 2015
- Nr. 155
Florian Klein
Die Nachhaltigkeit von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Erhebung
Oktober 2015

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
oder als Download im Internet unter www.ifg-muenster.de (Rubrik Forschung)
