

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

---

**Kommunikation als Wettbewerbsfaktor**  
Expertendiskussion im Rahmen der  
Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung  
vom 7. – 9. September 2004 in Münster

von Walter Weinkauf (Hrsg.)  
Nr. 45 ■ Dezember 2004

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

## Teilnehmer

*Moderation:*

*Walter Weinkauf  
(Verbandspräsident, Vorsitzender des Vorstandes  
Genossenschaftsverband Frankfurt)*



*Dr. Rolf Kiefer  
(Leiter Presse und Kommunikation  
beim Bundesverband der  
Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken)*



*Dr. Leodegar Pruschak  
(Marketingdirektor Raiffeisen Zentralbank,  
Geschäftsführer Zentrale Raiffeisenwerbung)*



*Walter Stüven  
(Vorstandsvorsitzender MEGA e. G.  
Malereinkaufsgenossenschaft Altona)*



*Matthias Machnig  
(Mitglied der Geschäftsleitung Booz Allen Hamilton  
(Public sector services), Staatssekretär a. D,  
ehemaliger Bundesgeschäftsführer der SPD)*



*Peter Strieder  
(Leiter des Aufgabenbereiches Public Affairs bei PLEON Kothes  
Klewes GmbH, Projekte im Bereich Public Private Partnership)*

## Vorwort

In vielen Zirkeln wird diskutiert, ob das genossenschaftliche Geschäftsmodell mit seiner erfolgreichen Tradition auch vor den aktuellen Rahmenbedingungen noch zeitgemäß ist. Während dazu in Wissenschaft und Praxis unterschiedliche Positionen vertreten werden, besteht eine weitgehende Übereinstimmung darin, dass Genossenschaften ein Kommunikationsproblem haben. Da effektive Kommunikationsstrategien die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen positiv beeinflussen können, wurde dieser Zusammenhang im Rahmen der Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung 2004 an der Universität Münster in einer Expertendiskussion erörtert.

Viele Facetten wurden angesprochen und konkrete Ergebnisse sind festzuhalten. So wurde eine Kommunikationschance für Genossenschaften identifiziert, die jedoch nur dann genutzt werden kann, wenn die Kommunikation als strategische Aufgabe des genossenschaftlichen Netzwerkes und der einzelnen genossenschaftlichen Unternehmen erkannt wird. Dabei geht es darum, die Kombination von Professionalität und gelebter Regionalität nicht nur verbal zu vermitteln, sondern als genossenschaftliche Kernkompetenz auch umzusetzen. Nur so kann Glaubwürdigkeit nach innen und wirtschaftliche Stärke auf dem Markt entstehen. Voraussetzung dafür ist eine zielgruppenorientierte Kommunikationsstrategie, aber auch Mut zur innerorganisatorischen Anpassung. Dabei sollte die Aufgabe der genossenschaftlichen Kommunikation darin gesehen werden, nicht die Asche zu konservieren, sondern die Flamme zu erhalten. Die Ergebnisse der IGT-Podiumsdiskussion werden hiermit einer interessierten Öffentlichkeit vorgestellt.



Prof. Dr. Theresia Theurl

## Kommunikation als Wettbewerbsfaktor

**Weinkauf:** Gegenstand der folgenden Diskussion ist die Kommunikation über die Rechtsform, das Netzwerk, das System, die Idee, die Vision Genossenschaft: Fassbar und doch nicht greifbar, anders als ein Produkt und anders als eine Dienstleistung. Die Genossenschaft steht im Wettbewerb mit anderen Rechtsformen. Im deutschen Bankensektor stehen die drei Säulen auch für weitere Prinzipien: Membership value versus shareholder value und Grundversorgung oder anders formuliert: Fördergedanke versus Gewinnmaximierung und staatlichem Auftrag. Basis unserer Diskussion ist nicht die Gemeinnützigkeit oder die *économie sociale*, sondern die unternehmerische Genossenschaft. Viele Experten und auch die EU sehen für die Genossenschaft eine rosige Zukunft und wollen sie in vielen Betätigungsfeldern eingesetzt sehen. Andererseits kann immer wieder vernommen werden, dass Genossenschaften „hausbacken“ seien, in der Tradition verhaftet, wenig flexibel und kaum veränderungsfähig. Zwischen den Erwartungen für die Zukunft und dem Gegenwartsprofil besteht möglicherweise ein gewisses „gap“. Daher ist zu klären, ob und wie die Kommunikation einen entscheidenden Beitrag zur Lösung dieser Aufgabe leisten kann?

Diese Frage wollen wir nun mit Experten diskutieren. Herr Dr. Rolf Kiefer, Leiter des Vorstandsstabes und der Kommunikation des BVR, ist erfahren in Fragen der Kommunikation auf vielen Sektoren, da er für eine politische Partei Öffentlichkeitsarbeit betrieben hat, bevor er zum BVR kam. Er führt zurzeit ein Mitglieder-Mehrwertprogramm in der Organisation ein. Matthias Machnig ist - vereinfacht ausgedrückt - ein externer Veränderungsmanager. Er begleitet sowohl in Organisationen als auch in Gesetzgebungsverfahren Veränderungen. Als Mitglied der Geschäftsführung einer Unternehmensberatung hat er unter anderem das Verkehrsministerium, Krankenkassen und die Deutsche Bahn beraten. Als Bundesgeschäftsführer der SPD war er vier Jahre für den Bundestagswahlkampf verantwortlich. Zudem ist er Autor vieler Bücher und wird uns sicher einige Tipps geben können. Wieder zurück in das Genossenschaftswesen führt uns Herr Dr. Leodegar Pruschak. Von Hause aus Jurist, hat er wohl irgendwann Fahnenflucht begangen und ist in den Bereich von Werbung, PR und Marketing gewechselt. Seit 1982 gestaltet er maßgeblich das Image der österreichischen Raiffeisenorganisation, das wahrlich in der ganzen Welt bekannt geworden ist. Die gelb-schwarze Marke Raiffeisen hat durch ihn viel an Symbolkraft erhalten. Wie können wir in Deutschland davon profitieren? Von der Wirtschaft wieder zur Poli-

tik und sozusagen zu einem externen Genossen, Herrn Peter Strieder. Er war Bezirksbürgermeister in Berlin Kreuzberg, Senator und Landesvorsitzender der Berliner SPD. Seit August 2004 leitet er bei PLEON Kothes Klewes ECC den Aufgabenbereich Public Affairs und damit viele Projekte im Bereich Public Private Partnership. Was hat der politische Genosse Strieder den ökonomischen Genossen an Rat zu geben? Zum alphabetischen Schluss begrüße ich endlich einen echten Genossen, und darüber hinaus einen ausgesprochenen Praktiker und gleichzeitig Manager einer Primärgenossenschaft, Herrn Walter Stüven, Vorstandsvorsitzender der MEGA, Malereinkaufsgenossenschaft Hamburg Altona. Nicht nur diese Genossenschaft hat er geprägt, sondern auch den gesamten Bereich, für den er steht: Ein Mann, der Kräfte bündeln und fokussieren kann. Das bezeugen auch seine vielen genossenschaftlichen Ämter in der Organisation.

Wie setzen wir uns mit dem Gegenstand Genossenschaft auseinander? Man kann es forschend tun. Dies liegt nahe, denn es sind ja sehr viele Wissenschaftler anwesend. Man kann die Genossenschaft als einen Auftrag, als eine Vision, sogar als eine Religion sehen, und man kann natürlich die politische Funktion der Genossenschaft sehen. Forschung, Religion, Politik, kennen Sie den Unterschied? Forschung ist, wenn man in einem dunklen Raum eine schwarze Katze sucht. Religion ist, wenn man in einem dunklen Raum eine schwarze Katze sucht, die gar nicht da ist. Politik ist, wenn man in einem dunklen Raum eine schwarze Katze sucht, die gar nicht da ist, und einer ruft: „Ich hab sie.“ Herr Strieder, wie oft haben Sie schon gerufen „ich hab sie“. Was bedeutet Kommunikation in der Politik?

**Strieder:** Ich glaube, dass die politische Kommunikation im Wesentlichen darin besteht, einer Idee ein Profil zu geben. Man muss eine Idee in das Alltagsverständnis der Menschen übersetzen und dabei übrigens häufig auch einen Spagat machen, weil politische Kommunikation, also die Kommunikation innerhalb von Parteien, innerhalb von Mandatsträgern, von Parlamenten und auch gegenüber Medien, häufig eine ganz andere Kommunikation ist, als beispielsweise die in Unternehmen. Aber der entscheidende Punkt scheint mir zu sein, dass man eine verallgemeinerungsfähige Idee, eine Idee, die auf Akzeptanz stößt, so darstellt und kommuniziert, dass die Adressaten der Kommunikation das Profil erkennen, welches diese Idee haben soll. Natürlich müssen sie auch den Mehrwert für sich und ihr Leben und für Teilbereiche des gesellschaftlichen Lebens erkennen können. So gesehen kann es schon passieren,

dass einer eine schwarze Katze in einem schwarzen Raum findet, die andere nicht finden.

**Weinkauf:** Herr Dr. Kiefer, Sie sind von der politischen Kommunikation auf die andere Seite gewechselt. Wo sehen Sie den Unterschied zwischen der Kommunikation für die Politik und ganz speziell der Kommunikation für eine Genossenschaftsorganisation?

**Kiefer:** Es existieren einerseits handwerkliche, andererseits aber auch inhaltliche Unterschiede. Grundsätzlich halte ich die Kommunikation im Wirtschaftsbereich für seriöser, im Moment jedenfalls noch. In der politischen Kommunikation geht es weniger um Politik als um andere Dinge, etwa wie jemand aussieht, wie viele Kinder er hat, welche er adoptiert hat und so weiter. Auch in der Wirtschaftskommunikation hat sich aber der Hang zur „Häppchenwirtschaft“, zu Home-Stories und zur Berichterstattung über das Privatleben immer mehr durchgesetzt. Mein Eindruck ist allerdings, dass in der Wirtschaftskommunikation immer noch genügend Zeit bleibt, über wichtige Dinge zu reden. Es geht nicht darum, dass unbedingt immer die schnelle Schlagzeile da zu sein hat, sondern es ist von Bedeutung, dass eine Schlagzeile auch am Ende des Tages oder auch nach zwei Tagen noch stimmt. Insgesamt kann also gesagt werden, dass es in der politischen Kommunikation bunter, manchmal auch spannender und aufregender ist. Seriöser aber gestaltet sich die Wirtschaftskommunikation.

**Weinkauf:** Einer, der es spannend gemacht hat, auch beim Bundestagswahlkampf, waren Sie, Herr Machnig. Sie werden sicherlich zuerst zur Einschätzung von Herrn Dr. Kiefer etwas sagen wollen. Sie sind heute aber auch in anderer Weise tätig. Daher ganz konkret die Frage, ob die eG wie ein Produkt kommunizierbar ist. Wie schafft man es, im Gegensatz zu der kommunikativen Verbreitung eines Gegenstandes dieses Körperlose einer Genossenschaft zu kommunizieren? Welche Ratschläge würden Sie den Genossenschaften geben?

**Machnig:** Zumindest tue ich mich ein bisschen schwer mit der Einteilung in „seriös“ und „unseriös“. Ich glaube, der wichtigste Unterschied zwischen politischer Kommunikation und Unternehmenskommunikation ist erstens eine Frage der Geschwindigkeit. Zweitens stellt sich die Frage, was eigentlich das Produkt von Politik ist. Wir haben Hunderte von Produkten in der Politik. Es gibt jeden Tag ein neues Thema. Der dritte große Unterschied ist, dass jeden Tag auch ein Kampf um die Deutungshoheit stattfindet. Jeden Tag also wird ein Kampf über ein bestimmtes

Thema ausgetragen und findet der Versuch von den jeweiligen politischen Akteuren statt, Deutungshoheit zu erreichen. Das ist ein großer Unterschied zu dem, was derzeit in der Wirtschaft passiert. Auch dort gibt es natürlich Auseinandersetzungen mit potenziellen Konkurrenten auf dem Markt. Dennoch sind es die drei genannten Aspekte, die die Spezifika der politischen Kommunikation ausmachen.

**Weinkauf:** Geht dabei nicht auch manchmal die Seriosität flöten?

**Machnig:** Ja, das gibt es allerdings auch in der Wirtschaft. Ich könnte Ihnen jetzt ein paar Beispiele aus der Wirtschaft nennen, wo Zweifel angebracht sind, ob immer seriös gearbeitet worden ist. Dieses Unterscheidungskriterium zwischen Politik und Wirtschaft halte ich nicht für legitim. Was heute aber zunehmend berücksichtigt werden sollte, ist die steigende Bereitschaft von Unternehmen, Kommunikation zu einer strategischen Aufgabe zu machen. Dies behaupten zwar viele Organisationen, dennoch ist meine Erfahrung in sehr vielen Feldern und auch in Unternehmen, dass es noch nicht in dieser Form geschieht. Häufig ist es vielmehr so, dass Kommunikation das „End of the pipe“ darstellt. Erst wenn man sich über eine Form von Öffentlichkeit oder über ein Produkt Gedanken macht, dann wird Kommunikation, meist als PR, eingeschaltet. Selten aber ist es so, dass Kommunikation schon bei der Generierung eines Konzeptes oder bei der Produktentwicklung eine zentrale Rolle spielt. Wäre dies der Fall, würden manche Produkte anders aussehen, als wenn die PR oder die Öffentlichkeitsarbeit im Nachhinein mit der Frage konfrontiert werden, wie ein bestimmtes Produkt zu bearbeiten ist. Die erste und wichtigste Erkenntnis in einer Wissens-, Informations- und Kommunikationsgesellschaft ist also, dass Kommunikation ein Werttreiber par excellence ist. Daher handelt es sich um eine strategische Aufgabe.

**Weinkauf:** Dieser Aspekt unseres Themas bringt mich zu Herrn Stüven und damit zur Frage der Kommunikation einer Genossenschaft. Benötigt die Genossenschaft überhaupt Kommunikation? Denn sie hat nur eine Aufgabe, nämlich die Mitglieder zu fördern. Wenn sie allein mit diesen kommuniziert, bräuchte sie die weitere Öffentlichkeit nicht und sie hätte Ihren Auftrag erfüllt. Wie ist Ihre Meinung dazu, einmal abgesehen davon, dass Genossenschaften spezielle Instrumente für die Kommunikation haben, etwa die Generalversammlung und viele direkte Kontakte?

**Stüven:** Ich bin zunächst einmal der Meinung, dass eine Genossenschaft, solange sie sich am Markt beteiligt, sich wie ein Marktbeteiligter

benennen sollte. Es gibt keine Sonderspielplätze am Markt, sondern die Marktverhältnisse sind so wahrzunehmen, wie sie sind. Genossenschaften sind Unternehmen. Zusätzlich ist hervorzuheben, dass eine Genossenschaft am besten in der Form kommuniziert wird, dass sie gut geführt wird, am Markt entsprechend aufgestellt ist und die Aufträge ordentlich ausführt. Dann wird ein Kunde sehr schnell dem anderen vermitteln, dass man bei dieser Genossenschaft in guten Händen ist. Das ist nicht nur die beste Art der Kommunikation, sondern auch die nachhaltigste. Die Umsetzung eines solchen Prinzips kann dann mit einer Reihe von Maßnahmen unterlegt werden wie Zeitschriften, anderen Medien der Kommunikation und der Förderung. Die Genossenschaft ist also richtig aufzustellen und dann muss mit den Inhabern, mit den Mitgliedern, über Entwicklungen, Aufgaben und Zielsetzungen gesprochen werden. Ich möchte zudem kritisieren, dass an manchen Universitäten immer noch gelehrt wird, dass Genossenschaften kein Geld verdienen dürften. Das ist grober Unfug, fast eine strafbare Handlung. Genossenschaften müssen Gewinne erwirtschaften. Es ist jedoch darüber zu sprechen, was mit diesem Geld gemacht wird und wie es weiter eingesetzt wird.

**Weinkauf:** Diese Ausführungen bringen mich nun zu Herrn Dr. Pruschak. Denn im Hintergrund steht die Frage, ob Genossenschaften, aber auch der genossenschaftliche Verbund insgesamt, so etwas wie ein Markenverständnis benötigen, um erfolgreich kommunizieren zu können?

**Pruschak:** Jedes Unternehmen hat gewissermaßen eine Persönlichkeit und die Marke ist nichts anderes als der gute Ruf eines Unternehmens. Markenbewusstsein erzeugt erst das Wir-Gefühl nach innen und die richtige Markenkommunikation vermittelt Stärke, Geschlossenheit und psychologischen Mehrwert nach außen. Es ist wichtig, sich darüber klar zu werden, wo die Besonderheiten und die Charakteristika einer Marke liegen und wie diese glaubwürdig und vor allem relevant für die Kunden kommuniziert werden können.

**Weinkauf:** Eingangs hatte ich das gegenläufige Bild der Genossenschaften erwähnt und das würde ich nun gerne ein wenig vertiefen wollen. Missverständnisse sind die häufigste Form der Kommunikation. Genossenschaften gelten als alt, verstaubt, sozialistisch, landwirtschaftlich und gemeinnützig. Dieses Bild ist selbst in Ländern mit vielen Genossenschaften noch anzutreffen. Daraus könnte man ableiten, dass die Kommunikation über die Genossenschaft ineffektiv und chaotisch verläuft. Da Sie, Herr Dr. Kiefer, noch nicht allzu lange in der genossenschaftli-



chen Organisation wirken, frage ich Sie, ob dieses Bild, das ich gezeichnet habe, richtig ist. Konnten Sie das bei Ihrem beruflichen Wechsel auch so in Erfahrung bringen?

**Kiefer:** Ja und nein. Ich denke schon, dass sich einiges geändert hat. Andernfalls hätte ich eine schlechte Leistungsbilanz. Als ich im Jahre 2000 anfang, habe ich mich über die Traktoren in den Zeitungsbildern, die immer vor den Genossenschaftsbanken standen, geärgert. Das war das Image, das mit unserer Gruppe, zu der ich nun neu stieß, verbunden wurde. Damals habe ich mir als ein Ziel gesetzt zu vermitteln, dass wir nicht nur die Landwirtschaftsbank und die Bank sind, vor deren Schaufenstern Traktoren stehen, sondern eine Bank mit kompetenten Mitarbeitern, mit guten Produkten und guten Vertriebssystemen. Ich glaube jedenfalls, dass wir es inzwischen geschafft haben, diese Bilder aus den Zeitungen zu entfernen. Ein zweites Problem ist der Name: „Genossenschaft“ oder „Genossenschaftsbank“ ist ein großes Hindernis bei der Vermittlung der Inhalte. Denn die Inhalte sind sehr aktuell und ich kann das auch mit verschiedenen Beispielen belegen, die in die Zeit passen. Aber es kommt heute eben auf die Besetzung von Begriffen und ihre Verpackung an. Und sowohl Genossenschaft als auch Genossenschaftsbank sind Begriffe, die nicht unbedingt mit modern, avantgardistisch und zukunftsfähig verbunden werden. Ich würde gerne einen Preis ausschreiben für jemanden, der uns eine Alternative für diesen Begriff Genossenschaft bietet. Die neue Bezeichnung sollte jedoch nicht nur im deutschsprachigen Raum wirken, sondern ebenso in den englischsprachigen Regionen und er müsste sehr schnell nachvollziehbar und selbsterklärend sein.

Die Inhalte halte ich für hochaktuell. Liest man die vorletzte Neujahrsansprache des Bundeskanzlers oder die Wahlprogramme der Parteien, so findet man dort immer wieder Kapitel, die unter dem Stichwort der Stärkung des Bürgerengagements oder ähnlichen Überschriften verfasst sind. Die uralten genossenschaftlichen Merkmale wie Selbsthilfe, Eigeninitiative und Selbstorganisation stehen für eine Philosophie. Wir haben bereits eine Philosophie und brauchen keine zu erfinden. Es handelt sich dabei um eine Philosophie, die uns seit über 150 Jahren verbindet und die hervorragend in die heutige Zeit passt. Dies zu vermitteln, ist Inhalt unseres Kommunikationskonzeptes. Wir argumentieren damit, dass wir eine Unternehmensgruppe mit Werten sind. Dies ist in der heutigen Zeit sehr wichtig. Damit sollten wir unser Image verbinden. Ich habe das Gefühl, dass diese Botschaft allmählich auch ankommt. Denn in der Zeit

der Globalisierung ist es sehr angebracht, eine Bank oder generell eine Genossenschaft zu haben, in der Ansprechpartner einem zuhören und die auch ein Vier-Augen-Gespräch ermöglichen. Natürlich müssen wir darüber hinaus auch alle anderen modernen Medien nutzen, wie das Internet und ähnliche Instrumente. Ich gehe davon aus, dass dieses Bild von einer Genossenschaft, in der sich Gleichgesinnte zusammenschließen, die gemeinsam Produkte kaufen und verkaufen und für sich persönlich einen Vorteil daraus ziehen, sehr gut in unsere Zeit passt. So können wir auch deutlich machen, dass unsere Gruppe auch eine gesellschaftliche Verantwortung wahrnimmt.

**Weinkauf:** Ich würde gerne auf diese Zukunftsfragen später noch einmal zurückkommen. Aber zunächst soll noch die Gegenwart beleuchtet werden. Sie haben gesagt, das Bild, das sich die Öffentlichkeit macht, kann man durch Veränderungen in der Kommunikation beeinflussen. Als Beispiele haben sie die Traktoren vor Banken sowie den Namen Genossenschaft genannt. Wie können Sie, Herr Machnig, Herrn Dr. Kiefer bei der Bewältigung seiner Aufgabe helfen?

**Machnig:** Wird davon ausgegangen, was in den nächsten 20 bis 30 Jahren alles passieren wird, dann werden wir in dieser Gesellschaft ein Spannungsverhältnis erleben, das ich mit zwei Begriffen deutlich machen will. Es wird erstens einen enormen Wandel und Modernisierungsdruck geben. Es wird auf der anderen Seite aber ein erhöhtes Bedürfnis nach Sicherheit geben. Dies wird sich zum Beispiel bei der Frage zeigen, wie plane ich mein Leben, aber auch auf welche Dienstleistungen greife ich zurück und sind diese kalkulierbar? Ich gehe davon aus, dass in diesem Kontext - im Spannungsverhältnis von Sicherheit und Wandel - eine große Marktchance für Genossenschaften liegt. Dies begründe ich damit, dass Genossenschaften eben nach anderen Kriterien mit Ihren Kunden umgehen können und auch müssen, um Bindung aufzubauen. Das halte ich für einen der entscheidenden Faktoren. Einen zweiten Aspekt möchte ich als Frage formulieren: „Gibt es heute noch ein Bewusstsein in der genossenschaftlichen community, das sich an diesem Genossenschaftsgedanken orientiert?“

Ich glaube, dass es sich lohnt, diesen Gedanken in einer Welt, die sich enorm beschleunigt hat und die einen enormen Veränderungs- und Anpassungsdruck erlebt, zu aktivieren. Ihn auch im Geschäftsgebaren einer Genossenschaft deutlich zu machen, darin sehe ich ein sehr geeignetes Differenzierungsmerkmal für sie und für ihre Kunden. Ich glaube,

dass der Genossenschaftsgedanke ein Faktor ist, der in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen wird, weil ich an einen schlichten Zusammenhang glaube. Es wird heute viel über Globalisierung und über die Internationalisierung der Märkte gesprochen, aber gerade wegen dieser Prozesse findet auch eine Rückbesinnung auf lokale auf regionale Strukturen statt. Ich sehe eine große Chance darin, diesen Kontext in das eigene Geschäftsgebaren und in den Auftritt einer Genossenschaft aufzunehmen. Dies gilt sowohl für Aktivitäten in den jeweiligen Regionen, aber auch bundesweit. Dies gilt deshalb, weil die große Attraktivität der einseitigen Orientierung auf shareholder values an Grenzen stößt. Wenn der skizzierte Grundgedanke auf den Kunden abgestimmt ist und wenn er in den regionalen Kontext eingebettet ist, dann sehe ich eine große Chance für eine eigenständige Profilbildung des Genossenschaftswesens. Um diese zu nutzen, sollte sehr stark mit kommunikativen Instrumenten gearbeitet werden. Vor allem aber kommt es auf die Art und Weise an, wie man sich auf dem Markt präsentiert.

**Weinkauf:** Von Herrn Machnig wurde eine konkrete Frage gestellt. Herr Dr. Pruschak, hätten Sie darauf eine Antwort?

**Pruschak:** Ich denke schon. Zunächst aber möchte ich noch etwas zu Dr. Kiefer sagen. Im deutschsprachigen Raum seien Genossenschaften etwas verstaubt angehaucht, wurde argumentiert. Das kann ich für Österreich absolut nicht gelten lassen. Wir haben Umfragen, wonach die Raiffeisenbank in Österreich die innovativste Bank des Landes ist. Raiffeisenbanken sind in allen Imagedimensionen klar Vorreiter. Dies gilt nicht nur für die Marktanteile, sondern auch für Sympathie-, Bekanntheits- und Werbeaktualitätswerte. Wir haben es in Österreich offensichtlich geschafft, die Genossenschaften differenzierend gegenüber dem Mitbewerber zu positionieren. Es ist gelungen, die vermeintliche Undurchschaubarkeit und Komplexität durch klare Markenführung, verstärkte Kundenbindung/Mitgliedschaft und Identifikation entsprechend zu kompensieren. In der Markenkommunikation kommt es darauf an, dass das, was man sagt, mit dem Handeln übereinstimmt. Die Raiffeisen Bankengruppe in Österreich macht das bereits seit vielen Jahren. Darüber hinaus zeichnet sich Raiffeisen in Österreich durch soziale und wirtschaftspolitische Aktivitäten aus, die weit über den Bankbetrieb hinausreichen. Das heißt, wir nehmen bewusst strukturpolitische Verantwortung durch Finanzierung regionaler Projekte und Engagement in Schlüsselbranchen (Zucker, Tourismus oder Hotellerie etc.). Diese Aktivitäten sind sehr wichtig und bedeuten gelebte Regionalität. Diese Stär-

ken stellen wir seit mittlerweile 15 Jahren in den Mittelpunkt unserer Kommunikation. Es funktioniert deswegen, weil es sehr glaubwürdig ist und weil es damit deutlich von den Mitbewerbern abhebt.

Lassen Sie mich noch ein paar Informationen zur Umsetzung unserer Kampagne geben. Wir haben also zuerst die genetischen Bausteine - die Charakteristika - der Marke Raiffeisen herausgefiltert. Sie bestehen in der hohen Präsenz (größtes Bankstellennetz), in der örtlichen, vor allem aber auch in der persönlichen Nähe. Wir kennen unsere Kunden besser als die Mitbewerber. Die Raiffeisen Bankengruppe zeichnet sich weiters durch schnelle Entscheidungswege, Produkte und Beratung für jede Lebensphase sowie durch die schon angesprochene Sicherheit aus. Weitere Wesensmerkmale sind die aktive soziale und wirtschaftspolitische Rolle und die Mitgliedschaft als einzigartiges Instrument der Kundenbindung.

Bei der Umsetzung haben wir uns für einen sehr emotionalen Weg entschieden. Dabei haben wir berücksichtigt, dass Entscheidungen für eine Marke im hohen Maße aus dem Bauch gefällt werden, nämlich zu 70 bis 80%. Mit diesem Markenauftritt haben wir es geschafft, die gesamte, dezentral organisierte österreichische Raiffeisen Bankengruppe unter ein Kommunikationsdach zu stellen. Und das in Form eines einheitlichen, klaren und prägnanten Auftritts. Der Absender heißt „Meine Bank“ und bringt entsprechende Identifikation mit der Raiffeisenbank. Diese Kommunikationskampagne beinhaltet ausgewählte Elemente des genetischen Codes. Eine besondere Stärke liegt in der Variabilität des Werbeauftritts. Auf Landesebene heißt es beispielsweise „Mein Tirol“ und auf Ortsebene „Meine Bank in Kitzbühl“. Die Kampagne lässt sich auch für Produkte (z.B. Mein Sparbuch) oder Zielgruppen (z.B. Mein Studium) mutieren. Dieses Raiffeisen Kommunikationskonzept hat ein außerordentliches Wir-Gefühl geschaffen und dem Kunden emotionale Nähe und Sicherheit vermittelt.

**Weinkauf:** Vielen Dank. Herr Stüven, Sie sind im Handwerk tätig. Diesem sagt man häufig nach, eher bewahrend und haltend statt zukunftsorientiert zu sein. Dies gilt zumindest für die Kammer- oder die Verbandsorganisation. Wie sehen Sie vor diesem Hintergrund die Rolle der Genossenschaft, auch auf der kommunikativen Ebene? Fühlen Sie sich, dies als eine Zusatzfrage, durch die genossenschaftliche Organisation mit ihren Verbänden und Zentralen kommunikativ richtig vertreten?

**Stüven:** Um diese Frage kurz und knapp zu beantworten: Ja. Ich will aber ein bisschen ausholen. Ich bin nicht der Meinung, dass die Genossenschaften in ihren Traditionen verstauben. Das ist einfach nicht der Fall. Diese Tradition ist eine sehr ehrenwerte Angelegenheit. Wir sollten stolz darauf sein, dass wir eine so lange Geschichte in der Genossenschaftsorganisation haben. Tradition muss nicht heißen, dass Asche konserviert, sondern dass die Flamme erhalten wird. Ich stehe dafür, die Flamme zu erhalten und die Genossenschaftsorganisation nach vorne bringen. Ich glaube, dass uns dies auch in Deutschland sehr gut gelingt. Wir müssen nicht nur mit dem Gejammer aufhören, sondern auch mit der Praxis, dass wir nur kommunizieren, was misslungen ist. Lasst uns doch mehr über die guten Dinge und über die Erfolge reden. Es gibt mehr Erfolge als Misserfolge. Es macht natürlich sehr viel mehr Spaß, über die unangenehmen Dinge zu reden, die einem anderen passiert sind. Denn die ehrlichste Freude in Deutschland ist immer noch die Schadenfreude.

**Weinkauf:** Ich will diesen Dialog noch fortführen. Wenn wir nach vorne kommen wollen, spielt sicherlich auch die europäische Ebene eine Rolle. Wir erleben momentan in Gesetzgebungsverfahren und EU-Richtlinien, dass die Genossenschaften gewissermaßen überrollt werden. Es werden Maßstäbe angewendet, die ausschließlich am Kapitalmarkt orientiert sind und die nun auch von Genossenschaften erfüllt werden sollen. Herr Strieder, was muss die genossenschaftliche Organisation tun, um ihr Selbstverständnis in der Politik besser zu platzieren und um dort mehr Gehör zu finden?

**Strieder:** Sie muss als die Verkörperung einer Idee erkennbar sein, die nicht von sich selbst sagt, sie sei verstaubt, antiquiert und brauche einen neuen Namen. Sie muss vielmehr als eine Idee erkennbar sein, die geliebt wird und die den Mitgliedern Vorteile bringt. Ist es denn nicht heutzutage für eine Bank viel besser, argumentieren zu können, dass man sicher und wertorientiert agiert? Dabei geht es bei den Werten einmal um solche, die zu dieser Genossenschaftsbewegung geführt haben und zum anderen natürlich auch um die Werte, die sich auf den Konten widerspiegeln. Dies ist gerade in diesem Sektor wichtig, der für viele Kunden gerade in dieser Zeit ganz elementar ist. Auch Herr Machnig hat darüber gesprochen. Die Sparquoten steigen und die Konsumausgaben gehen zurück, weil die Menschen Angst um ihre Zukunft haben. Vor diesem Hintergrund wollen sie nicht auch noch Angst haben müssen, dass irgendwelche Manager ihr Geld verspielen. Sie wollen ein Modell, das

Sicherheit transportiert. Wir haben in den letzten Jahren in Berlin Wohnungsbaugenossenschaften mit staatlicher Unterstützung neu gegründet, weil die Mieter Sicherheit haben wollten. Sie wussten nicht, wie sich dieser Markt in einer Metropole entwickelt, der man vorhergesagt hatte, dass alle Preise explodieren würden. In vielen Fällen ist es so gelungen, Menschen zu Mitgliedern von Genossenschaften zu machen. Sie sind bereit, sich einzubringen weil sie dafür Sicherheit bekommen. Dabei ist es wichtig, zu erkennen, dass nicht die gesamte Genossenschaftsidee mit einem Satz oder in einer und derselben Art und Weise kommuniziert werden kann. Das Image einer Datev eG etwa korrespondiert mit einem modernen, technisch gut ausgerüstetem Unternehmen, das schnell, sicher und professionell agiert. Dies gilt für das Genossenschaftswesen insgesamt nicht in diesem Ausmaß.

**Weinkauf:** Wenn Sie die Menschen auf der Straße nach Ihrer Einschätzung fragen, wird jedoch kaum jemand wissen, dass die Datev eine Genossenschaft ist.

**Strieder:** Genau so ist es und daher ist jetzt zu fragen, was getan werden muss, um dies gut zu kommunizieren. Zunächst aber muss die Genossenschaftsbewegung sich erst einmal personalisieren. Sie muss ständig wieder erkennbar sein, sowohl als Idee als auch durch die Personen, die über Genossenschaften kommunizieren. Diesen politischen Dialog muss man gemeinsam mit der Politik organisieren. Man muss die Vorteile aus der Sicht der Politik sowie die Vorteile für die Wählerinnen und Wähler, die durch die Genossenschaften vermittelt werden, erklären können. Insofern geht es erstens um einen klar organisierten politischen Dialog und zweitens darum, dass man sich sehr offensiv zu der Genossenschaftsidee bekennt und drittens darum, dass nachvollziehbar dargelegt werden kann, was die Genossenschaften für die Einzelnen tun. Meine Aussagen bezogen sich auf die Banken. Sie gelten ebenso für die Wohnungsbaugenossenschaften wie für die Einkaufsgenossenschaften. Dies ist doch etwas, was in unserer Gesellschaft kommuniziert werden sollte. Bezüglich der Handwerksbetriebe ist es nicht so, dass primär auf die zwangsweise Mitgliedschaft in der Handwerkskammer abgestellt wird. Die deutsche Wertarbeit und der Mittelstand, wozu auch die Handwerksbetriebe gehören, haben ein sehr positives Image. Dieses sollte in einer Kommunikationsstrategie auch mit verwertet werden.

**Weinkauf:** Der Hintergrund der Frage war, dass jeder Politiker weiß, wie wichtig der Mittelstand ist und es trotzdem zulässt, dass dieser immer stärker durch kapitalmarktorientierte Regelungen eingeschränkt wird.

**Strieder:** Weil dem so ist, bedarf es eben des organisierten und ständigen Dialogs mit der Politik. Dieser muss in Berlin geführt werden und in den Parlamenten, auch in den Länderparlamenten. Der Dialog kann aber auch im Wahlkreis mit den einzelnen Abgeordneten stattfinden, indem die Wahlkreisabgeordneten der verschiedenen Parteien einer Stadt oder einer Region zu einem Treffen mit den Genossenschaften eingeladen werden. Sie sollten darüber informiert werden, wie viele Mitglieder sie repräsentieren, welche wirtschaftliche Bedeutung sie in der Region haben und vieles andere mehr. Es geht um Informationen, um Aufklärung sowie um die Übersetzung von wirtschaftlichen Tatbeständen in die Politik. Sie können nicht erwarten, dass Bundestagsabgeordnete sich mit den Bilanzrichtlinien auseinandersetzen, dass sie die Kriterien des BAFin im Einzelnen kennen und dergleichen mehr. Es muss vielmehr zu einem Dialog kommen, der nicht nur auf einer zentralen politischen Ebene, z. B. mit dem Finanz- oder Wirtschaftsministerium in Berlin geführt werden kann. Man sollte auch den Menschen kommunizieren, dass gerade die Genossenschaftsbewegung in den einzelnen Wahlkreisen die große Chance hat, eine Sensibilisierung der Politik für ihre Probleme zu bewirken, indem etwa eine direkte Ansprache von Bundes- und Landtagsabgeordneten möglich ist.

**Weinkauf:** Nun ist ja das Bankgeschäft ein Geschäft, das zunehmend austauschbar ist. Es verlangt gewisse Abläufe und Prozesse, die heute anders organisiert werden müssen als früher. Ihre kleinräumige Organisation würde zu Nachteilen führen. Ist es vor diesem Hintergrund heute schwieriger geworden, den genossenschaftlichen Förderauftrag in der Bankenwelt darzustellen? Mit welchen Instrumenten gehen Sie da vor?

**Kiefer:** Wir verwenden die Instrumente, die uns die Kommunikationswissenschaftler - oder noch besser - das Kommunikationshandwerk an die Hand gibt. Bevor ich näher darauf eingehe, will ich noch einen Satz zu Herrn Strieder sagen: Wir haben keine Probleme, einzelne Mandatsträger zu erreichen. Wir führen in Berlin regelmäßig Gespräche mit den Abgeordneten aus den Finanz-, Wirtschafts- und Rechtsausschüssen und ähnlichen Gremien. Viel wichtiger aber wäre es, dass die große Politik erklären würde, dass die Genossenschaftsidee gut ist und dass es sich dabei um ein Modell für die Zukunft handelt. Der Bundeskanzler

geht zwar gerne zu DAX-Unternehmen, die groß sind und viel Geld haben. Dort kann er sich im Rampenlicht sonnen, sei es nun die Automobilindustrie oder eine andere Branche. Aber er kommt eben nicht zu einer Mitgliederversammlung der Volksbanken und Raiffeisenbanken, in der tausend Führungskräfte sitzen, die ihm zuhören würden. Er kommt auch nicht zu einer Bankwirtschaftlichen Tagung, in der vielleicht sechs- oder siebenhundert Führungskräfte der Volks- und Raiffeisenbanken sitzen. Das wäre auch eine große Chance für den Bundeskanzler, für die Politik und für die derzeitige rot-grüne Regierung. Denn diese Führungskräfte sind Multiplikatoren und würden auch die Ideen und das Werben des Bundeskanzlers für seine Politik weitertragen.

Bezüglich der Kommunikationsinstrumente sollten wir hier keine handwerklichen Angelegenheiten besprechen. Es geht vielmehr um die grundlegenden Botschaften und es geht um einen Kommunikationsmix, der aus der klassischen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und aus der Werbung besteht. Zunehmend aber ist er durch Maßnahmen des Sponsoring und Projekten der Corporate Citizenship zu ergänzen, weil solche Ansätze in der heutigen Zeit mehr zu Glaubwürdigkeit und Identifikation sowie zu Nachhaltigkeit für ein Unternehmen führen als die klassische Werbung. Wir haben die aktive Bürgerschaft, mit der wir uns um soziale Verantwortung kümmern. Wir praktizieren Kunst- und Kultursponsoring, also die klassischen Felder des Sponsorings. Insgesamt können wir beteuern, dass sich die Unternehmen und die Volksbanken und Raiffeisenbanken auf diese Art und Weise als gute Corporate Citizen präsentieren.

**Weinkauf:** Herr Machnig hat bei diesen Ausführungen einige Male den Kopf geschüttelt. Bevor die Divergenzen geklärt werden, möchte ich die Weichen in Richtung Zukunft stellen. Aus meiner Sicht bedeutet dies modernes Networking. Genossenschaften sind von ihrem System her Netzwerke, so wie dies im Rahmen dieser Internationalen Konferenz in Münster auch verstanden wird. Dies könnte man noch viel stärker nach außen kommunizieren und nach vorne bringen. Dies gilt auch für das Thema der genossenschaftlichen Neugründungen, gerade in hochqualifizierten Berufen und expandierenden Wirtschaftssektoren. Ärzte gründen derzeit mehr Genossenschaften als man sich vorstellen kann. Fast übertreiben sie ein bisschen. Solche Tatbestände und Informationen sollte man transportieren. Sie können beweisen, dass die Genossenschaften eben gerade in der modernen Ökonomie einen viel größeren Platz einnehmen als bisher vermutet.



**Machnig:** Da stimme ich zu. Ich glaube, dass wir in den nächsten Jahren in Deutschland eine Renaissance des Gemeinsinns erleben werden. Wir sind gerade mitten in einer Phase eines enormen Umbaus. Nach dieser Umbauphase wird wieder der Wunsch nach mehr Gemeinsinn, nach mehr lokalen Communities und nach Strukturen, die Orientierung und Verlässlichkeit bieten, in den Vordergrund treten. Ich will ein Beispiel dafür nennen: Seit Mitte der neunziger Jahre haben wir die Möglichkeit, Krankenkassen zu wechseln. Die Realität aber ist, dass es ein sehr hohes Vertrauen und eine sehr hohe Bereitschaft der Menschen gibt, in den jeweiligen Kassen, in denen sie seit langem sind, zu bleiben. Dies gilt selbst dann, wenn die Beitragssätze zum Teil sehr stark differieren. Wie ist das zu erklären? Es hängt genau mit dem Sicherheitsbedürfnis zusammen, das ich bereits angesprochen habe. Es ist den Menschen wichtig, auf die zentralen Strukturen und Dienstleistungen zurückgreifen zu können, die ihnen auch vertraut sind. Das wird immer deutlicher und ich glaube, dass darin eine große Chance für Genossenschaften besteht. Ich sehe aber auch eine Gefahr, diese Chance nicht zu nutzen. Denn es ist in der Vergangenheit auch ein Image aufgebaut worden oder es bestand bereits vorher, dass die Genossenschaften bezüglich ihrer professionellen Struktur manchmal nicht so gut sind wie vergleichbare Wettbewerber. Dieser Aspekt aber muss ein zentraler sein. Die große Chance besteht in der Tat in den regionalen Märkten, durch besondere offerings, durch eine besondere Kundenbetreuung und durch besondere Vertrauensverhältnisse, die sich mit Kunden über viele Jahre hin entwickelt haben. In diesen Bereichen sollte das genossenschaftliche Geschäftsmodell gesichert werden. Die Frage jedoch ist, wie das Professionalitätsversprechen in den nächsten Jahren so geschärft werden kann, dass in einem zunehmenden Wettbewerb die eigene Marktposition deutlich ausgebaut werden kann.

**Weinkauf:** Bezieht sich die Professionalität auch auf die Frage des Personal Recruiting, der Personalentwicklung und ähnliches?

**Machnig:** Sie bezieht sich auf alles: Welche personellen Strukturen sind vorhanden, von welcher Qualität sind die Dienstleistungsangebote, wie beratungsintensiv werden die Kunden betreut und viele zusätzliche Fragen. Natürlich geht es auch darum, wie gut das Produktportfolio im Vergleich zu den Konkurrenten ist. Ist die Genossenschaft Traditionen oder bestimmten Zielen so sehr verpflichtet, dass sie zum Beispiel auf den Finanzmärkten nicht so intelligent agieren kann wie andere Mitbewerber? Professionalität und klare Kommunikation entscheiden über die Er-

folge der Zukunft. Zu einem der zentralen Ziele der Kommunikationsstrategie würde ich die Botschaft machen, dass die Kombination einer Gemeinsinn-Orientierung, einer dezentralen Struktur sowie professioneller Dienstleistungen und Betreuung im Rahmen einer Genossenschaft möglich ist. Mir fehlt allerdings eine Information darüber, wie das mit den Jüngeren heutzutage ist. Ist die Bereitschaft bei jüngeren potenziellen Kunden vorhanden, auf Genossenschaftsbanken oder Raiffeisenbanken zurückzugreifen? Oder wandern diese in andere Bereiche und Sektoren ab? Diesbezüglich bin ich nicht sicher und dies sollte ausgelotet werden. Gerade deswegen aber ist die Information wichtig, dass sich Gemeinsinn, Gemeinwohlorientierung und lokale Orientierung überhaupt nicht mit Professionalität und professionellen Standards beißen müssen. Es ist ganz im Gegenteil so, dass man gerade aus der in Genossenschaften möglichen Kundennähe besondere Professionalität entwickeln kann. Dieser Zusammenhang scheint mir einer der wichtigsten Gesichtspunkte für die Weiterentwicklung der Genossenschaft in den nächsten Jahren zu sein.

**Weinkauf:** Wieder zurück zur eigentlichen Kommunikation. Herr Stüven, was ist im Rahmen der Kommunikation bei Ihnen in der Genossenschaft wichtig? Und welche Erwartungen richten Sie an Ihre Vorstandskollegen in anderen Genossenschaften, damit daraus ein Gesamtbild werden kann? Welches sind Ihre Anforderungen an eine erfolgreiche Kommunikationsstrategie?

**Stüven:** In dieser Diskussion ist ein Stichwort gefallen, das mir sehr gut gefällt, nämlich die gelebte Regionalität. Gelebte Regionalität hat für mich eine ganz große Bedeutung. Das verkörpert die Genossenschaft; es wird zusammen etwas bewirkt. Aber Raiffeisen und Schulze-Delitzsch haben sich in Ihrer Zeit vor 150 Jahren nach den Kommunikationsmöglichkeiten der damaligen Zeit organisiert. Die Entwicklungen verliefen damals um den Kirchturm herum. Dies war überschaubar und so hat man auch damals kommuniziert. Heute aber sind wir global vernetzt und wir können diesen Vorteil, der Genossenschaften ausmacht, auch global kommunizieren.

**Weinkauf:** Aber das Genossenschaftswesen kann nicht von oben diktiert werden, nicht vom BVR und nicht von einem anderen zuständigen Verband. Es muss sich auch von unten entwickeln und dies muss gefördert werden.

**Stüven:** Es entwickelt sich heute von unten mehr als von oben.

**Weinkauf:** Lassen Sie mich ganz allgemein sagen, dass in einigen deutschen Großstädten die genossenschaftlichen Banken nicht so präsent sind wie sie sein sollten. Eine entsprechende Bewegung müsste von unten entwickelt werden. Dies gilt gerade zum aktuellen Zeitpunkt, in dem mittelständische Organisationen eher in der Lage sind, ihre Banken nach vorne zu bringen. Ich möchte nun die Diskussion auf das Plenum erweitern und auch Wortmeldungen von den Teilnehmern entgegennehmen.

**Bolsinger:** Meine Frage bezieht sich auf die Strategie „Bündelung der Kräfte“. Warum sieht das Bündeln der Kräfte in der genossenschaftlichen Organisation meistens so aus, dass fusioniert wird? Warum werden nicht die Funktionen tatsächlich gebündelt und damit die Stärke erreicht, die durch kooperative Einheiten möglich ist? Deren Vorteil besteht darin, dass man in der Kleinheit stark sein kann, die Kompetenz vor Ort belässt und die Dinge, die man bündeln kann, auch bündelt.

**Stüven:** Sie spielen auf Kooperationen an. Haben Sie schon mal drei Bauern zusammengebracht? Sie müssen zwei erschlagen, damit Sie eine einheitliche Meinung bekommen. Das ist hier nicht anders, so lautet in Kurzform meine Begründung für diese Entwicklung.

**Haubold:** Ich bin Vorstandsvorsitzender einer Wohnungsgenossenschaft in Erfurt. Wir haben das Abenteuer gewagt und vor vier Jahren eine Wohnungsgenossenschaft neu gegründet. Ich möchte die Frage an das Podium richten, ob es heute überhaupt möglich ist nach dem klassischen Konzept von Schulze-Delitzsch eine Wohnungsgenossenschaft zu gründen, die ja früher eine der tragenden Säulen des Genossenschaftswesens war. Wir haben in dieser Diskussion viel über Raiffeisenbanken und Einkaufsgenossenschaften gesprochen. Herr Strieder hat eben gesagt, dass in Berlin ein paar Wohnungsbaugenossenschaften mit staatlicher Unterstützung gegründet wurden. Wir wollen aber staatsfern aktiv sein, das heißt ohne jegliche Fördermittel. Wenn dann nur die naturale Förderung der Mitglieder im Mittelpunkt steht, die eine Wohnung nutzen wollen, dann muss man den Bau einer Wohnung erst einmal bewerkstelligen. Die Genossenschaftsmitglieder können jedoch nicht bis an die Grenzen ihrer finanziellen Kraft belastet werden. Es geht nicht, ihnen 50.000 Euro Genossenschaftskapital abzuverlangen. Eine der großen Enttäuschungen der letzten Jahre war auch, dass diejenigen, welche die Imageprospekte für die Banken machen, nicht diejenigen sind, die die Kredite vergeben. Letztlich glaube ich aber doch - und darauf beruht sicherlich auch unser Erfolg -, dass die Genossenschaftsidee

lebt. Sie lebt vor allen Dingen in den Menschen, die zu uns kommen und sagen: „Jawohl, wir träumen euren Traum mit“. Wir haben vor vier Wochen den Grundstein für unsere Wohnungsanlage gelegt. Wir haben es also geschafft. Aber dafür war es notwendig, die Spielräume des Genossenschaftsgesetzes zu nutzen. Die ersten drei Jahre unserer Tätigkeit waren wir eben Kapitalsammelstelle, damit wir auch die Möglichkeit geschafft haben, die Naturalforderungen einzusetzen. Also lautet meine Frage, ob Gründungen in dieser Sparte heute noch möglich sind, vor allem im Rahmen des klassischen Genossenschaftsgesetzes oder muss der gesetzliche Rahmen entsprechend geändert werden?

**Weinkauf:** Dies ist eine sehr grundsätzliche Frage und nicht unbedingt eine Frage der Kommunikation. Wie muss das Genossenschaftsgesetz geändert werden, damit Gründungen in diesem Bereich wieder leichter möglich sind? Derzeit diskutiert der Freie Ausschuss der deutschen Genossenschaftsverbände Reformnotwendigkeiten und -möglichkeiten. Auch der DGRV arbeitet dort mit, um Fortschritte zu ermöglichen. Ich höre, dass eine Novelle des Genossenschaftsgesetzes erst nach der nächsten Bundestagswahl möglich sein wird. Mit Herrn Strieder haben wir eben diskutiert, dass die Genossenschaftsorganisation mehr auf die Politiker zugehen sollte, um für solche Probleme, die Sie eben geschildert haben, Gehör und Lösungen zu finden.

**Strieder:** Solche Neugründungen sollten auch aus kommunikativer Sicht genutzt werden, um damit Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben. Die Reden und Presseaussendungen können dazu verwendet werden, um zu zeigen, welche Idee hinter der Gründung steht und welche Erwartungen damit verbunden sind. Es geht dabei nicht darum, zu informieren, dass eine neue Gesellschaft gegründet worden ist und dass irgendwo ein paar Häuser hochgezogen worden sind. Es ist vielmehr so, dass sich bei solchen Anlässen Gelegenheiten bieten, die Genossenschaftsidee erlebbar zu machen.

**Weinkauf:** Ich sehe eine wesentliche Aufgabe der Verbände darin, über Neugründungen im Genossenschaftsbereich zu berichten. Diese sollten in der Öffentlichkeit publik gemacht werden. Es gibt hervorragende, zukunftsorientierte und wettbewerbsfähige Neugründungen, die der Öffentlichkeit nicht bekannt sind.

**Lang:** Ich vertrete den EDEKA-Verband und will eine Ergänzung zu den Aussagen von Herrn Stüven anbringen. In der EDEKA-Gruppe haben wir das Problem mit den Wettbewerbern primär im Einzelhandel. Dort hat

EDEKA einen Marktanteil von 20% am Lebensmitteleinzelhandel. Die Wettbewerber sind alle entweder konzerniert oder sie werden vom Inhaber geführt. Wir sind der Überzeugung, dass wir im Wettbewerb bestehen können, weil wir in einer Genossenschaftsstruktur organisiert sind. Das kommt zwar - da stimme ich Herrn Stüven zu - nicht unbedingt beim Kunden an, der selbstständige Einzelhändler aber nimmt dies in seinem Bereich und in seinem lokalen Umfeld an. Wenn dies nicht der Fall wäre, hätten wir nicht 20% Marktanteil. Wir gehen davon aus, dass die Genossenschaftsstruktur mit der Vertriebsform Supermarkt, die sich in der Endstufe durch selbstständige Einzelhändler auszeichnet, heute noch überlebensfähig ist und zu guten Ergebnissen in der Gruppe führt. Diese Organisationsform steht bereits seit 100 Jahren in der Satzung. Die EDEKA-Gruppe ist mittlerweile der größte Ausbilder und der größte Existenzgründer. Dies ist gesichert und das haben wir uns auch auf unsere Fahne geschrieben. Wir werden damit noch mehr Kommunikation als bisher betreiben, um eine entsprechende Außenwirkung zu erreichen. Das müssen wir auch als Gruppe, als Netzwerk, machen. Der Kunde sieht zunächst das Ergebnis, während die Leistung der Gruppe und die genossenschaftliche Organisation für den Kunden sekundär sind, obwohl das Ergebnis darauf zurückzuführen ist. Wir sind überzeugt, dass die Genossenschaftsstruktur heute noch hoch aktuell ist. Auch in einem genossenschaftlichen Netzwerk kann man heute noch Geld verdienen. Das zeigen unsere vielen Kaufleute und ihre exzellenten Ergebnisse.

**Weinkauf:** Vielen Dank für Ihre Ausführungen Herr Lang. Herr Strieder wollte unmittelbar darauf antworten.

**Strieder:** Ich finde, das ist ein sehr interessantes Beispiel. Man sieht sehr gut, wie vielfältig auch die Kommunikation sein muss und an wie viele unterschiedliche Kreise sie sich richten muss. Als EDEKA-Verband sind Sie ja zunächst Interessenvertreter Ihrer Mitglieder, der Kaufleute. Doch zusätzlich geht es um die Frage, ob sie an die Öffentlichkeit kommunizieren, damit es Neugründungen gibt und ähnliches. Die nächste Entscheidung ist, ob sie gegenüber den Kunden in den einzelnen EDEKA-Märkten kommunizieren. Hier geht es um die Vermittlung des Mehrwertes, den die Kunden dadurch haben, dass sie in einem genossenschaftlichen Netzwerk einkaufen gehen und dort Kunden sind. Das sind völlig unterschiedliche Kommunikationsebenen. Es ist dann dementsprechend stark zu differenzieren, welche Inhalte jeweils zu kommunizieren sind.

**NV:** Ich würde gerne wieder auf das Thema der Kommunikation zurückkommen und eine konkrete Frage an Herrn Machnig und an Herrn Strieder stellen. Wir bewegen uns als Genossenschaften intensiv am Markt. Daher darf sich die Kommunikation nicht nur nach innen richten, sondern sie muss sich nach außen orientieren. Herr Dr. Kiefer hat die Ansätze erläutert, die heute praktiziert werden. Ich richte die Frage an Herrn Strieder und an Herrn Machnig. Sie können die Situation von außen einschätzen: Was muss sich nun konkret ändern? Es wurde zwar immer wieder angesprochen, aber das war mir noch zu wenig konkret. Wie müssen die Genossenschaften sich darstellen, damit sie in der Breite anders wahrgenommen werden und wie müssen sie sich im genossenschaftlichen Netzwerk und wie zur Politik darstellen?

**Machnig:** Ich will noch einmal auf einen Aspekt hinaus, der schon angesprochen wurde. Für die nächsten Jahre kann ein Problem auftreten, wenn nicht geklärt ist, wie das Geschäftsmodell mit den Strukturen zusammenpasst. Sollten manche Entwicklungen weitergehen, könnten auch einzelne Elemente des genossenschaftlichen Ansatzes mit Problemen verbunden sein. Es kann ein Anpassungsdruck entstehen, der dann die Genossenschaft in eine Unternehmung mutieren lässt, die mit dem Genossenschaftsgedanken nur noch wenig zu tun hat. Diese Gratwanderung kann sehr herausfordernd werden. Vermutlich werden sich im genossenschaftlichen Netzwerk zwei Fraktionen herausbilden: Es wird einige geben, die den Anpassungsdruck sehen und sich sukzessive verändern wollen. Andere werden an den traditionellen Strukturen festhalten wollen. Es ist sehr wichtig und zukunftsentscheidend, in den nächsten Jahren auch die Modernisierungsnotwendigkeiten in den eigenen Strukturen und im eigenen Geschäftsmodell sehr konsequent zu diskutieren.

Was aber ist für die Außendarstellung konkret zu tun? Ohne mich mit den werblichen Maßnahmen der Genossenschaften im Einzelnen konkret beschäftigt zu haben, scheint mir sehr wichtig, in der Kommunikationsstrategie das Spezifikum heraus zu arbeiten, dass Professionalität und Regionalität in der genossenschaftlichen Organisationsform sehr gut miteinander verbunden werden können. Es geht also darum, zu vermitteln, dass ein professionelles Angebot existiert und dass gleichzeitig lokale und dezentrale Strukturen dazu führen, eine echte Kundenbindung und ein wirkliches Vertrauensverhältnis zu ermöglichen. Dies scheint mir der erfolgversprechende Grundgedanke für den öffentlichen Auftritt von Genossenschaften zu sein. Darin liegen der Markenkern und das, was

Genossenschaften von anderen Organisationen potenziell unterscheiden kann. Darauf würde ich eine Kommunikationsstrategie aufbauen. Dazu müssen weitere Maßnahmen kommen wie dezentrale Aktivitäten zur Umsetzung von Corporate Citizenship und ähnliche Maßnahmen. Insgesamt entsteht dann eine sehr dezentrale, eine sehr regionale Kommunikation. Dazu würde ich auch sehr raten, weil damit genau an den Stärken angesetzt wird und man sich in Konsequenz auf den regionalen Märkten entsprechend positionieren kann. Der dritte Aspekt ist, wie Merkmale der Regionalität, der Lokalität und der Orientierung am genossenschaftlichen Gemeinsinn bei der jüngeren Generation ankommen. Falls Abwanderungstendenzen dieser Gruppen feststellbar sind, müsste die Kommunikation dies berücksichtigen. Gerade die jüngeren potenziellen Neukunden sind viel stärker anzusprechen, denn von ihnen werden Sie in Zukunft leben müssen. Deswegen muss es auch in diese neue Kundengruppe ein Investment geben, da diese sich ihre Dienstleister eventuell nach anderen Gesichtspunkten aussuchen werden. Diese sind zu berücksichtigen.

**Strieder:** Wir müssen noch stärker differenzieren. Denn es muss geklärt werden, mit wem kommuniziert werden soll und wer dies macht. Soll die Dachvereinigung aller genossenschaftlichen Unternehmen mit der Politik reden, um die Rahmenbedingungen für das Genossenschaftswesen in Deutschland zu erhalten oder zu verbessern? Dann ist eine andere Kommunikation notwendig, als wenn den Mitgliedern deutlich gemacht werden soll, welche Vorteile die Genossenschaft oder ihr Netzwerk bringt. Dazu kommt noch eine dritte Ebene, denn Genossenschaften haben über ihre Mitglieder Kunden, mit denen zu kommunizieren ist. Die drei Zielgruppen und Ebenen müssen sehr deutlich auseinander gehalten werden. Ein Unternehmen, das am Markt kommunizieren will, wird nie ein Image erreichen können, das konträr zu seiner gelebten Unternehmenskultur ist. Vom Markt aus betrachtet, sind also Verbesserungen im Unternehmen umzusetzen, die dann auch in einen Kommunikationsprozess einzubinden sind. Unabhängig von der Entwicklung der Gesamtgesellschaft sind Sicherheitsbedürfnisse allgegenwärtig ebenso wie eine zunehmende Werteorientierung in diesem Zusammenhang. Dies ist eine Kommunikationschance, die die Genossenschaftsbewegung insgesamt hat.

**Schmale:** An diese Aussagen kann unmittelbar angeknüpft werden: Die Genossenschaftsidee sollte in die Schule, in die Köpfe der Lehrer und in die Köpfe der Kinder getragen werden und weiter an die Universitäten.

Es kann nicht unwidersprochen bleiben, dass auf dem Podium gesagt wurde, die Wissenschaft sei damit beschäftigt zu lehren und zu forschen, dass Genossenschaften kein Geld verdienen dürften. Dies deutet darauf hin, dass die wissenschaftlichen Denkrichtungen und die wissenschaftlichen Forschungsergebnisse in der Praxis nicht anzukommen scheinen. Es ist eine der Aufgaben der Wissenschaft, daran zu arbeiten. Es ist aber auch eine Aufgabe der Verbände und auch der Genossenschaftspraxis, sich die Erkenntnisse der Wissenschaft abzuholen. Was erforscht und als Ergebnis präsentiert wurde, muss in eine kommunikative Form gegossen werden.

**Weinkauf:** An der aufgezeigten Problematik wird manches deutlich. Man könnte den Ball jedoch auch zurück spielen. Die Wissenschaft sollte stärker auf die Praxis hören. Auch dies ist eine Form von Kommunikation, die wir hegen und pflegen müssen, um unser Thema gemeinsam nach vorne zu bringen. Bevor diese Podiumsdiskussion abgeschlossen wird, will ich jedem Teilnehmer auf dem Podium die Gelegenheit geben, zu vermitteln, was aus der Sicht seiner Tätigkeit die wichtigsten Prioritäten sind, die er den Genossenschaften mit auf den Weg geben kann, um ihre Kommunikation zu verstärken und zu verbessern. Ich fange mit Ihnen an, Herr Dr. Pruschak.

**Pruschak:** Ich mache es kurz und bündig. Am wichtigsten ist, dass wir diese Wertewelt der Genossenschaften - etwa der Raiffeisenbanken in Österreich - so transportieren, dass wir den Kunden das Gefühl geben, gut aufgehoben zu sein: Das Gefühl der Nähe, des Vertrauens und der Sicherheit. Genau dies erreichen wir mit unserer Kommunikation. Es ist wichtig, dass dieses gute Gefühl im täglichen Kundenkontakt bestätigt wird. Denn hier müssen die Leistungsbeweise erfolgen. Es muss daran gearbeitet werden, dass auf diesem Gebiet die nötige Professionalität und eine entsprechende Produktqualität geboten wird. Die Kommunikation ist vor allem dann glaubwürdig und erfolgreich, wenn sie nicht abstrakte Aussagen, sondern Abbildungen typischer genossenschaftlicher Unternehmensleistungen zum Inhalt hat.

**Stüven:** Wir sollten Genossenschaften darauf ausrichten, dass sie dem Wandel und den Zukunftserfordernissen entsprechen können. Das ist mit ständiger Anpassung und einem ständigen Wahrnehmen von Änderungsbedarf verbunden. Man muss sich auf Wandel einstellen und bereit sein, ihn anzunehmen. Ich hoffe, dass uns das immer gelingen wird und



dass wir dafür immer eine glückliche Hand haben. Das wünsche ich allen anderen genossenschaftlichen Unternehmen auch.

**Strieder:** Jede Genossenschaft, die sich nach außen orientiert, die also auf dem Markt auftritt und die die Marktteilnehmer gewinnen will, braucht eine eigene Story. Eine solche kann sich aber nur aus der eigenen Genossenschaft und da aus der eigenen Unternehmenskultur entwickeln. Sie wird dann erfolgreich sein, wenn sie sexy ist.

**Machnig:** Erstens ist Mut zur innerorganisatorischen Anpassung erforderlich. Strukturen, die es seit vielen Jahren gibt, dürfen nicht als gegeben erklärt werden, sondern sie sind immer wieder unter dem Gesichtspunkt der Markterfordernisse anzupassen. Zweitens ist die Kommunikation zu einer Schlüsselaufgabe, zu einer strategischen Aufgabe für den Genossenschaftsbereich zu machen. Drittens sind die unterschiedlichen Kommunikationskanäle in Richtung Politik, in das genossenschaftliche Netzwerk hinein, zu den Mitgliedern und zu den Kunden so optimal aufeinander abzustimmen, dass sich daraus das Bild von einer lebenden Organisation ergibt, von einer lebenden Struktur, die in den nächsten Jahren eine Zukunft hat.

**Kiefer:** Ich wünsche mir, dass wir uns von sogenannten modernistischen Tendenzen nicht verrückt machen lassen, sondern dass wir uns auf die Werte konzentrieren, die uns seit Jahrzehnten zusammenhalten. Dazu muss allerdings kommen, dass wir alle modernen und zeitgemäßen Formen finden, um dies in die breite Öffentlichkeit zu tragen. Dann wird es auch möglich sein, dass die Genossenschaftsidee auch die nächsten 100 Jahre zum Wohle ihrer Mitglieder überlebt.

**Weinkauf:** Vielen Dank. Ich danke Ihnen für die Aufmerksamkeit und allen die mit diskutiert haben am Podium und Plenum. Ich will versuchen, zusammenzufassen. Wir leben im Olympischen Jahr. Olympia: Sie kennen das Orakel von Delphi mit seinen zweideutigen Antworten. Die genossenschaftliche Organisation stand in einer schwierigen Situation und die höchsten Verbandsräte beschlossen, eine Delegation zum Orakel nach Delphi zu schicken um dieses zu befragen, ob wir eine Zukunft haben. Nach einer gewissen Zeit kam die Delegation zurück und man bekam ein Ergebnis. Freudig wurde das höchste Gremium, der Verbandsrat, eingeladen. Auf die Frage, ob wir eine Zukunft haben, hat das Orakel geantwortet: „Ihr müsst daran glauben.“ Meine Damen und Herren, damit wir an eine positive Zukunft glauben, müssen wir mit der Kommunikation helfen. Wir haben heute einiges gelernt zum Thema Kommunika-

tion. Kommunikation ist eine strategische Frage, ihr muss sich der Vorstand, ihr müssen sich die Verantwortlichen in der genossenschaftlichen Organisation stellen. Auf das Geschäftsmodell und auf die Strukturen kommt es an. Die Notwendigkeit einer professionellen Struktur war ein Teil unserer Diskussion. Wir dürfen uns vor dem Wettbewerb mit anderen Unternehmensformen nicht scheuen und die höchste Professionalität muss unser Ziel sein. Aber gleichzeitig muss es uns gelingen, so etwas wie eine gelebte Regionalität vermitteln zu können. Nur so können unsere Mitglieder und auch die um uns herum tätigen Kunden letztendlich das Profil erkennen, das die Genossenschaften ausstrahlen und nur so können sie einen genossenschaftlichen Mehrwert auch nachvollziehen.

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen  
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

---

- Nr. 1      *Holger Bonus*  
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz  
August 1984
- Nr. 2      *Holger Bonus*  
Waldkrise - Krise der Ökonomie?  
September 1984
- Nr. 3      *Wilhelm Jäger*  
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungverband -  
Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der  
Geschäftsführerprüfung  
Oktober 1984
- Nr. 4      *Wilhelm Jäger*  
Genossenschaft und Ordnungspolitik  
Februar 1985
- Nr. 5      *Heinz Grosseckler*  
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation  
März 1985
- Nr. 6      *Holger Bonus*  
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp  
August 1985
- Nr. 7      *Hermann Ribhegge*  
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer  
Perspektive  
Februar 1986
- Nr. 8      *Joachim Wiemeyer*  
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete  
Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung?  
September 1986
- Nr. 9      *Hermann Ribhegge*  
Contestable markets, Genossenschaften und  
Transaktionskosten  
März 1987
- Nr. 10     *Richard Böger*  
Die Niederländischen Rabobanken -  
Eine vergleichende Analyse -  
August 1987

- Nr. 11 *Richard Böger / Helmut Pehle*  
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften  
Juni 1988
- Nr. 12 *Reimut Jochimsen*  
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion - Chancen und Risiken  
August 1994
- Nr. 13 *Hubert Scharlau*  
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften  
April 1996
- Nr. 14 *Holger Bonus / Andrea Maria Wessels*  
Genossenschaften und Franchising  
Februar 1998
- Nr. 15 *Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger*  
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken  
Oktober 1998
- Nr. 16 *Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster*  
Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk - Neue Wege der Kleinheit  
Oktober 1999
- Nr. 17 *Michael Hammerschmidt*  
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften - Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge  
April 2000
- Nr. 18 *Claire Binisti-Jahndorf*  
Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene  
August 2000
- Nr. 19 *Olaf Lüke*  
Schutz der Umwelt - Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?  
September 2000
- Nr. 20 *Astrid Höckels*  
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation  
November 2000
- Nr. 21 *José Miguel Simian*  
Wohnungsgenossenschaften in Chile - Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?  
Mai 2001

- Nr. 22     *Rolf Greve / Nadja Lämmer*  
 Quo vadis Genossenschaftsgesetz? -  
 Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge  
*Christian Lucas*  
 Von den Niederlanden lernen? - Ein Beitrag zur Diskussion um  
 die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts  
 Mai 2001
- Nr. 23     *Dirk Polster (unter Mitarbeit von Lars Testorf)*  
 Verbundexterne Zusammenarbeit von  
 Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen  
 November 2001
- Nr. 24     *Thorn Kring*  
 Neue Strategien - neue Managementmethoden  
 Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von  
 Genossenschaftsbanken in Deutschland  
 Februar 2002
- Nr. 25     *Anne Kretschmer*  
 Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption -  
 eine modelltheoretische Untersuchung  
 Juni 2002
- Nr. 26     *Andrea Neugebauer*  
 Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden -  
 Institutionelle Hintergründe  
 September 2002
- Nr. 27     *Theresia Theurl / Thorn Kring*  
 Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzver-  
 bund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung  
 Oktober 2002
- Nr. 28     *Cristian Rotter*  
 Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenos-  
 senschaften  
 November 2002
- Nr. 29     *Rolf Greve*  
 The German cooperative banking group as a strategic network:  
 function and performance  
 November 2002
- Nr. 30     *Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-  
 Gobbers / Barbara Schmolzmüller / Nina Tantzen*  
 Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. -  
 eine Fallstudie  
 Dezember 2002
- Nr. 31     *Florian Deising*  
 Der Nitrofen-Skandal - Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher  
 Kommunikationsstrategien  
 Januar 2003

- Nr. 32     *Gerhard Specker*  
Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens  
März 2003
- Nr. 33     *Frank E. Münnich*  
Der Ökonom als Berater - Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen  
April 2003
- Nr. 34     *Sonja Schölermann*  
Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“  
August 2003
- Nr. 35     *Thorn Kring*  
Erfolgreiche Strategieumsetzung - Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken  
September 2003
- Nr. 36     *Andrea Neugebauer*  
Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa  
September 2003
- Nr. 37     *Kerstin Liehr-Gobbers*  
Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel - Erste empirische Ergebnisse  
September 2003
- Nr. 38     *Tholen Eekhoff*  
Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - eine empirische Studie  
Januar 2004
- Nr. 39     *Julia Trampel*  
Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine transaktionskostentheoretische Analyse  
März 2004
- Nr. 40     *Alexander Eim*  
Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes  
August 2004
- Nr. 41     *André van den Boom*  
Kooperationsinformationssysteme - Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das Phänomen der Kooperation  
August 2004

- Nr. 42     *Jacques Santer*  
Die genossenschaftliche Initiative - ein Baustein der  
Europäischen Wirtschaft  
September 2004
- Nr. 43     *Theresia Theurl (Hrsg.)*  
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken - die Genossen-  
schaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der  
IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 44     *Theresia Theurl (Hrsg.)*  
Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskus-  
sion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 45     *Walter Weinkauff (Hrsg.)*  
Kommunikation als Wettbewerbsfaktor, Expertendiskussion im  
Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004

---

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

---