

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

**Ein Ansatz zur Operationalisierung  
des MemberValues für Wohnungsgenossenschaften  
– Ausgewählte Ergebnisse und Managementbedarf  
aus Mitgliedersicht**

von Jörg-Matthias Böttiger  
Nr. 79 ■ April 2009

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

Dieses IfG-Arbeitspapier von Jörg-Matthias Böttiger stellt einige Ergebnisse seiner Dissertation vor. Er hat es sich zur Aufgabe gemacht, den MemberValue zu operationalisieren und zwar für Wohnungsgenossenschaften. Allerdings kann sein Konzept - entsprechend angepasst - auch von Genossenschaften anderer Branchen sowie von Verbundgruppen und anderen Kooperationen angewendet werden. Böttigers Ansatz ist innovativ, theoretisch fundiert und in der wirtschaftlichen Praxis direkt anwendbar.

Seine Ergebnisse beruhen auf einer umfangreichen Befragung von Mitgliedern von Wohnungsgenossenschaften. Denn den MemberValue bilden Werte für die Mitglieder, die durch die Zusammenarbeit in einer Genossenschaft oder in einem anderen Verbund entstehen. Wünsche und Einschätzungen müssen daher direkt bei den Mitgliedern erfragt werden. Weder ist es zulässig, dass Werte durch Kosten ersetzt werden, noch kann die isolierte Beurteilung von Externen oder dem Management die Einschätzung der Mitglieder ersetzen. Auf diesem Fundament kann ein umfassendes MemberValue-Konzept entwickelt werden, das einer wertorientierten Unternehmensführung in Genossenschaften entspricht.

In diesem Arbeitspapier werden einige Informationen aus der Mitgliederbefragung, mehrere der entwickelten Kennzahlen und deren Interpretation zur Diskussion gestellt sowie die Grundzüge eines Managementkonzeptes, das sich am MemberValue orientiert. Die Arbeit ist im „IfG-Cluster III: Genossenschaftsstrategische Fragen“ entstanden. Kommentare sind sehr willkommen.



Prof. Dr. Theresia Theurl

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	I
Inhaltsverzeichnis .....	II
Abbildungsverzeichnis .....	III
Tabellenverzeichnis .....	III
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Managementbedarf aus Mitgliedersicht .....</b>	<b>2</b>
2.1 Identifikation der Mitglieder mit ihrer Wohnungsgenossenschaft .....	2
2.2 Amt mit ehrenamtlichem Charakter in der Wohnungsgenossenschaft .....	4
2.3 Partizipation an der genossenschaftlichen Willensbildung .....	5
2.4 Schlussfolgerung Managementbedarf .....	11
<b>3 Ausgewählte Ergebnisse aus der Operationalisierung des MemberValues für Wohnungsgenossenschaften .....</b>	<b>12</b>
3.1 Unmittelbarer und Nachhaltiger MemberValue schaffen aus Sicht der Mitglieder die höchsten Werte .....	13
3.2 Unmittelbarer MemberValue: Sicherheit, Preis-/ Leistungsverhältnis, Image und Informationen sind von höchster Relevanz .....	15
3.3 Nachhaltiger MemberValue: Zukunftsfähigkeit, Management Know-how und Transparenz sind die Werttreiber .....	16
3.4 MemberValue-Index .....	17
<b>4 Handlungsempfehlungen: MemberValue-Management .....</b>	<b>18</b>
4.1 MemberValue-Satisfaction-Index .....	18
4.2 Ableitung von Managementmaßnahmen .....	21
<b>5 Fazit .....</b>	<b>24</b>
Literaturverzeichnis .....	IV

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster .....	VIII
---	------

### **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Prioritätenmatrix für mitgliederorientierte Managementmaßnahmen .....	14
Abbildung 2: Prioritätenmatrix Unmittelbarer MemberValue.....	16
Abbildung 3: MemberValueSatisfaction-Index.....	21
Abbildung 4: Portfolio zur Ableitung von Managementmaßnahmen....	22
Abbildung 5: MemberValue-Management .....	24

### **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Stellung als Mitglied in der Wohnungsgenossenschaft.....	3
Tabelle 2: Identifikation mit der Stellung als Miteigentümer .....	3
Tabelle 3: Übernahme einer ehrenamtlichen Funktion .....	4
Tabelle 4: Bereitschaft zur ehrenamtlichen Mitarbeit.....	5
Tabelle 5: Genossenschaftliche Willensbildung .....	6
Tabelle 6: Teilnahme an der Mitgliederversammlung .....	7
Tabelle 7: Teilnahme an der Vertreterversammlung .....	8
Tabelle 8: Beteiligungsformen außerhalb der General-/ Vertreterversammlung.....	9
Tabelle 9: Vermuteter Einfluss der Mitglieder auf die Geschäftspolitik.....	10
Tabelle 10: Welche Ziele verfolgt das Management.....	11
Tabelle 11: Gewichtung des MemberValues und MemberValue- Index .....	14

## 1 Einleitung

Der wirtschaftliche Erfolg von Wohnungsgenossenschaften hängt entscheidend von der Schaffung von Werten für ihre Mitglieder (Member-Value) ab. Eine grundlegende Voraussetzung für die Erzielung eines möglichst hohen MemberValues besteht darin, ihn messbar zu machen und sich dabei an den Wünschen der Mitglieder zu orientieren. Es gilt also an den Wünschen der Mitglieder direkt anzusetzen. Zur Umsetzung der beiden genannten Anforderungen wurde im Rahmen eines Forschungsprojekts des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster ein innovatives Modell zur Bewertung entwickelt, das die Erwartungshaltung der Mitglieder an die Leistungen ihrer Wohnungsgenossenschaft erfassen und bewerten kann. Auf diese Weise können Ansatzpunkte für mitgliederorientierte Maßnahmen zur Steigerung des MemberValues - des Mitgliederwertes - abgeleitet und umgesetzt werden.<sup>1</sup>

Im Vorgriff auf die eigentliche Untersuchung wurden in der Befragung zur Mitgliederorientierung von Wohnungsgenossenschaften im Teil I die Mitglieder nach ihrer Einstellung zu ihrer Wohnungsgenossenschaft befragt. Die Antworten der Mitglieder sollten hierbei Aufschluss darüber geben, ob konkreter Handlungsbedarf besteht

Die Mitglieder der einzelnen Wohnungsgenossenschaften stellen die Grundgesamtheit der empirischen Untersuchung dar. Insgesamt beteiligten sich 11 Wohnungsbaugenossenschaften an der schriftlichen Befragung ihrer Mitglieder. Von 9.945 befragten Mitgliedern haben 2.389 Mitglieder tatsächlich an der Befragung teilgenommen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 24,0% und ist vor allem unter Berücksichtigung des umfangreichen Fragebogens als ein außerordentlich zufriedenstellendes Ergebnis zu bewerten. Die Rücklaufquoten in den einzelnen Wohnungsgenossenschaften reichen von 14,4% bis 39,0%. Die Wohnungsgenossenschaften wurden in drei Größenklassen (kleine, mittlere und große) eingeteilt.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. BÖTTIGER (2009).

<sup>2</sup> Der Fragebogen wurde gemeinsam mit den Vorständen und Mitarbeitern der teilnehmenden Wohnungsgenossenschaften entwickelt.

## 2 Managementbedarf aus Mitgliedersicht

Um den Managementbedarf aus Mitgliedersicht zu ermitteln wurden insbesondere drei zentrale Untersuchungsfragen gestellt.<sup>3</sup>

- Besteht eine Identifikation der Mitglieder mit ihrer Wohnungsgenossenschaft?
- Sind die Mitglieder bereit, ein Amt mit ehrenamtlichem Charakter in der Wohnungsgenossenschaft zu übernehmen?
- Haben die Mitglieder Einfluss auf den Prozess der genossenschaftlichen Willensbildung und machen sie von ihrem Wahlrecht Gebrauch?

### 2.1 Identifikation der Mitglieder mit ihrer Wohnungsgenossenschaft

Um zu überprüfen, in welchem Maße sich die Mitglieder mit der Stellung als Miteigentümer ihrer Wohnungsgenossenschaft identifizieren, wurden die in Tabelle 1 dargestellten Fragen gestellt. Die erste Frage (Ident\_1) bezieht sich auf die Stellung des Mitglieds als Nutzer einer Genossenschaftswohnung und die zweite Frage (Ident\_2) auf die Stellung des Mitglieds als Besitzer von Geschäftsanteilen der Wohnungsgenossenschaft. In Tabelle 2 sind die Ergebnisse dargestellt. Nur 0,6% der befragten Mitglieder sehen sich als Eigentümer und 24,9% immerhin als Miteigentümer des genossenschaftlichen Unternehmens. Knapp 70% bezeichnen sich jedoch als Mieter. Somit legen in Bezug auf die Nutzung der Genossenschaftswohnung die Mitglieder keine hohe Identifikation mit der Wohnungsgenossenschaft an den Tag. Vergleicht man die Ergebnisse mit einer früheren Befragung aus dem Jahr 1984 so halbiert sich die Anzahl von 47,2% auf 24,9% an befragten Mitgliedern fast, die sich als Miteigentümer sehen.<sup>4</sup> Die Werte der aktuellen Befragung sind nachfolgend fett und die Werte der älteren Befragung in Klammern dargestellt. Die dritte Spalte [%<sub>b</sub>] gibt das Ergebnis bereinigt um die Anzahl der nicht antwortenden Mitglieder wieder.

---

<sup>3</sup> Vgl. in Anlehnung an JESCHKE (1984).

<sup>4</sup> Vgl. hierzu JESCHKE (1984), S. 202; JESCHKE befragte insgesamt 6.500 Mitglieder in 16 Wohnungsgenossenschaften in Norddeutschland.

**Tabelle 1: Stellung als Mitglied in der Wohnungsgenossenschaft**

Notation	Indikator	Quelle
Ident_1	Wenn Sie daran denken, dass Sie Geschäftsanteile Ihrer Wohnungsgenossenschaft besitzen, wie sehen Sie dann Ihre Stellung als Bewohner einer Genossenschaftswohnung?	JESCHKE (1984), S. 184 f.
Ident_2	Dadurch, dass Sie Geschäftsanteile besitzen, sind Sie am Eigentum bzw. am Vermögen der Wohnungsgenossenschaft beteiligt. Wie würden Sie Ihre rechtliche Stellung bei der Verfügung über das Eigentum bzw. das Vermögen der Wohnungsgenossenschaft bezeichnen?	

**Tabelle 2: Identifikation mit der Stellung als Miteigentümer**

Ident_1	Anzahl	[%]	[% <sub>b</sub> ]
Ich sehe mich als ...			
Eigentümer	15 (51)	0,63 (1,6)	0,7 (1,7)
Miteigentümer	595 (1467)	24,9 (47,2)	26,3 (48,8)
Mieter	1.654 (1491)	69,2 (48,0)	73,1 (49,6)
Keine Antwort	125 (96)	5,2 (3,1)	-,-
Insgesamt	2.389 (3.105)	100	100
Ident_2	Anzahl	[%]	[% <sub>b</sub> ]
Ich bezeichne mich als ...			
wirtschaftlichen Miteigentümer	1.136 (1893)	47,6 (61,0)	61,8 (63,9)
Kapitalgeber	701 (1086)	29,3 (34,4)	38,2 (36,1)
Keine Antwort	552 (144)	23,1 (4,6)	-,-
Insgesamt	2.389 (3.105)	100	100

Bei der Frage bezüglich der Stellung der Mitglieder als Besitzer von Genossenschaftsanteilen erweist sich das Ergebnis geringfügig besser. Hier bezeichnen sich immerhin 47,6% als wirtschaftliche Miteigentümer. Das bessere Abschneiden bei dieser Frage könnte darauf zurückzuführen sein, dass sich die Mitglieder an den Eintritt in die Wohnungsgenossenschaft und der damit verbundenen Zeichnung von Genossen-

schaftsanteilen zurückerinnert fühlten. Doch auch dieser Wert verringerte sich von 61 % im Jahr 1984 auf nun rund 48 %. Also weniger als die Hälfte der befragten Mitglieder bezeichnen sich somit als wirtschaftlichen Miteigentümer.

Aus den Ergebnissen lässt sich ableiten, dass sich die Mitglieder eher weniger mit ihrer Wohnungsgenossenschaft identifizieren, oder aber dass sie um ihre besondere Stellung als Mitglied nicht wissen. Gerade die Mitgliedschaft in der Wohnungsgenossenschaft ist jedoch ein Alleinstellungsmerkmal und somit ein möglicher Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Wohnformen. Folglich lässt sich bereits an dieser Stelle ein Managementbedarf identifizieren.

## 2.2 Amt mit ehrenamtlichem Charakter in der Wohnungsgenossenschaft

Nun wird untersucht, in welchem Maße bei den Mitgliedern die Bereitschaft zur Übernahme eines Amtes mit ehrenamtlichem Charakter besteht. Eine geringe Bereitschaft könnte für die Wohnungsgenossenschaft als Signal zu interpretieren Info, lediglich als Service- und Dienstleistungsunternehmen wahrgenommen zu werden. Ebenfalls dient die Frage als Information darüber, ob Mitglieder bereit sind, Verantwortung für die Wohnungsgenossenschaft zu übernehmen.

**Tabelle 3: Übernahme einer ehrenamtlichen Funktion**

Notation	Indikator	Quelle
Amt_1	Wären Sie bereit, in Ihrer Wohnungsgenossenschaft ein Amt mit ehrenamtlichem Charakter zu übernehmen?	JESCHKE (1984), S. 193.

Die hohe Anzahl an Mitgliedern (56,8%), die keine ehrenamtlichen Aufgaben übernehmen wollen, ist Ausdruck für eine geringe Bereitschaft der Mitglieder, sich in das Kollektiv Wohnungsgenossenschaft einzubringen. Dieser Wert fällt noch höher aus, wenn man sich nur auf die Mitglieder bezieht, die noch keine ehrenamtliche Funktion ausüben. Demnach wollen 70,7% der Mitglieder keine Aufgaben übernehmen. Lediglich 5,4% bekunden für ein Amt regelmäßig zur Verfügung zu stehen. Auch die Bereitschaft zur Mitarbeit in der Wohnungsgenossenschaft hat im Verlauf der vergangenen Jahre abgenommen. 1984 woll-



ten 64,4% keine Aufgaben übernehmen und nur 6,7% waren zur ehrenamtlichen Tätigkeit bereit. Die vierte Spalte [%<sub>ba</sub>] gibt das Ergebnis bereinigt um die Anzahl der nicht antwortenden Mitglieder und derer, die bereits ein Amt haben, wieder.

**Tabelle 4: Bereitschaft zur ehrenamtlichen Mitarbeit**

Ident_1	Anzahl	[%]	[% <sub>b</sub> ]	[% <sub>ba</sub> ]
Ich möchte keine Aufgaben übernehmen	1357 (1791)	56,8 (57,7)	64,0 (62,6)	70,7 (64,4)
Ich bin bereit, gelegentlich kleinere Aufgaben zu übernehmen	460 (806)	19,3 (26)	21,7 (28,2)	23,4 (29,0)
Ich bin bereit, regelmäßig Aufgaben zu übernehmen	103 (186)	4,3 (6,0)	4,9 (6,5)	5,4 (6,7)
Ich habe bereits ein Amt	201 (246)	8,4 (2,4)	9,5 (2,7)	-,-
Keine Antwort	268 (76)	11,2 (7,9)	-,-	-,-
Insgesamt	2.389 (3.105)	100	100	100

Hieraus lässt sich ableiten, dass eine zunehmende Entfremdung zwischen den Mitgliedern und den von ihnen bestellten Organen festzustellen ist. Dazu kommt die bereits angesprochene Einschätzung der Wohnungsgenossenschaft als ein Service- bzw. Dienstleistungsunternehmen.

### 2.3 Partizipation an der genossenschaftlichen Willensbildung

Abschließend stellt sich noch die Frage, welches Maß an Einfluss die Mitglieder auf das Management der Wohnungsgenossenschaft vermuten und in welchem Maße sich die Mitglieder überhaupt an der genossenschaftlichen Willensbildung beteiligen. Nehmen die Mitglieder an der Generalversammlung teil bzw. machen die Mitglieder von ihrem aktiven und passiven Wahlrecht zur Wahl der Vertreterversammlung Gebrauch? Die Partizipation der Mitglieder wird durch das Genossenschaftsgesetz geregelt und das Gremium, in dem die Mitglieder mitwirken, wird durch die Größe der Wohnungsgenossenschaft bestimmt. Insgesamt wurden den Mitgliedern die in Tabelle 5 dargelegten Fragen gestellt. Bei dem Indikator part\_1 wurde zwischen Mitglieder- und Ver-

treterversammlung unterschieden. Die Mitglieder bekamen jeweils den für sie zutreffenden Fragebogen vorgelegt. Part\_2 soll untersuchen, ob es neben der General-/Vertreterversammlung noch weitere Beteiligungsformen der Mitglieder an der Willensbildung gibt. Der Einfluss der Mitglieder auf die Geschäftspolitik, also der Verfügungsmacht über das genossenschaftliche Eigentum und deren Kontrollmöglichkeiten fragt part\_3 ab. Grundsätzlich kann die fehlende Inanspruchnahme von Verfügungsrechten durch die Mitglieder dazu führen, dass das Management seine eigenen Interessen verfolgt. Mit dieser Entwicklung beschäftigt sich part\_4.

**Tabelle 5: Genossenschaftliche Willensbildung**

Notation	Indikator	Quelle
part_1	Jedes Jahr findet eine Mitglieder- bzw. Vertreterversammlung der Wohnungsgenossenschaft statt. Nehmen Sie an diesen Versammlungen teil? Wenn ja, warum besuchen Sie die Veranstaltung? Wenn nein, warum besuchen Sie die Veranstaltung nicht?	Vgl. SCHÖFFLING (1992), S. A 36.
part_2	Gibt es in Ihrer Wohnungsgenossenschaft weitere Beteiligungsformen? a.) Direkte Beteiligung an gestalterischen Maßnahmen b.) Hausversammlungen oder Gesprächsrunden als vorgelagerte Entscheidungsgremien	Vgl. BERICHT DER EXPERTENKOMMISSION FÜR WOHNUNGSGENOSSENSCHAFTEN (2004), S. 251 ff.
part_3	Dadurch, dass Sie Geschäftsanteile gekauft haben und somit am Eigentum der Wohnungsgenossenschaft beteiligt sind, haben Sie das Recht, die Geschäftspolitik der Wohnungsgenossenschaft zu kontrollieren. Wie würden Sie das Ausmaß Ihrer Kontrollmöglichkeiten bezeichnen?	JESCHKE (1984), S. 202.
part_4	Welches Ziel verfolgen Ihrer Meinung nach die Geschäftsführer Ihrer Wohnungsgenossenschaft bei ihren Aktivitäten?	JESCHKE (1984), S. 203.

Tabelle 6 stellt die Ergebnisse für die Wohnungsgenossenschaften mit einer Mitgliederversammlung als Gremium dar. Nur 28,0% der Mitglieder nehmen an der Mitgliederversammlung teil. Als wichtigsten Grund für den Besuch der Veranstaltung, gaben 39,0% an, Rechenschaft über die Geschäftsführung der Wohnungsgenossenschaft erhalten zu wollen.

**Tabelle 6: Teilnahme an der Mitgliederversammlung**

part_1	Anzahl	[%]	[%b]
Nehmen Sie an diesen Versammlungen teil?			
Ja	185	28,0	29,6
Nein	441	66,7	70,5
Keine Antwort	35	5,3	-,
Insgesamt	661	100	100
<b>Warum Ja?</b>			
Rechenschaft über die Geschäftsführung der Wohnungsgenossenschaft	140	39,0	
interessante Vorträge	72	20,1	
geselliges Beisammensein	51	14,2	
Mitentscheidung möglich	86	24,0	
Sonstiges	10	2,8	
Insgesamt	359	100	
<b>Warum Nein?</b>			
Mitgliedschaft als Formsache	59	12,9%	
kein Interesse/keine Zeit	193	42,2%	
Keine Einflussmöglichkeiten auf die Geschäftspolitik	131	28,7%	
Sonstiges	74	16,2%	
Insgesamt	457	100,00%	

Von diesen sind aber nur 24,0% der Mitglieder der Meinung, dass eine Mitentscheidung möglich ist. Fragt man die Mitglieder, die nicht zur Mitgliederversammlung gehen, nach dem Grund, so geben die meisten von ihnen an (42,2%), dass sie kein Interesse bzw. keine Zeit hätten. Zweithäufigster Grund war mit 28,7%, dass ohnehin keine Einflussmöglichkeiten auf die Geschäftspolitik bestehen.<sup>5</sup> Tabelle 7 beinhaltet den-

<sup>5</sup> Bei den Gründen, warum an der Mitglieder- bzw. Vertreterversammlung teilgenommen wird bzw. warum nicht, waren jeweils Mehrfachantworten möglich. Deshalb ist hier eine Bereinigung um die Zahl der nicht antwortenden

selben Sachverhalt bezogen auf Wohnungsgenossenschaften mit einer Vertreterversammlung.

**Tabelle 7: Teilnahme an der Vertreterversammlung**

part_1	Anzahl	[%]	[%b]
<b>Machen Sie von Ihrem Wahlrecht Gebrauch?</b>			
Ja	987	57,1	60,3
Nein	649	37,6	39,7
Keine Antwort	92	5,3	-, -
Insgesamt	1.728	100	100
<b>Warum Ja?</b>			
Rechenschaft über die Geschäftsführung der Wohnungsgenossenschaft	421	35,9	
Indirekte Mitentscheidung	696	59,4	
Sonstiges	55	4,7	
Insgesamt	1.172	100	
<b>Warum Nein?</b>			
Mitgliedschaft als Formsache	109	16,3	
kein Interesse/keine Zeit	225	33,6	
Keine Einflussmöglichkeiten auf die Geschäftspolitik	211	31,5	
Sonstiges	125	18,7	
Insgesamt	670	100	

57,1% der Mitglieder machen von ihrem Wahlrecht zur Wahl eines Vertreters Gebrauch und 59,4% sind der Meinung, dass sie dadurch Einfluss, in Form einer indirekten Mitentscheidung haben. Als zweithäufigster Grund wurde hier die Rechenschaft über die Geschäftsführung der Wohnungsgenossenschaft genannt. Als häufigster Grund für die Nicht-Teilnahme zur Wahl eines Vertreters war auch hier kein Interesse bzw. keine Zeit (33,6%). Somit besteht eine mittelmäßige bis geringe

---

Mitglieder nicht sinnvoll. Die Frage nach der Teilnahme an der Mitglieder-/Vertreterversammlung wurde von JESCHKE in abgewandelter Form gestellt, so dass kein Vergleich der Antworthäufigkeiten möglich ist.

Beteiligung an der eigentlichen Willensbildung. Offensichtlich fällt es den Mitgliedern leichter einen Vertreter zu wählen, als selbst zur Mitgliederversammlung zu gehen.

Ob es noch weitere Beteiligungsformen an der genossenschaftlichen Willensbildung gibt, wurde durch part\_2 abgefragt. Hier soll nicht überprüft werden, ob die Mitglieder zur Beteiligung bereit sind, sondern ob die Wohnungsgenossenschaft das Prinzip der demokratischen Entscheidungsfindung konsequent anwendet. Diese Frage wurde in der Tendenz mit nein beantwortet. Bei der Beteiligung an gestalterischen Maßnahmen haben 60,7% der Mitglieder mit nein geantwortet und bei den Hausversammlungen bzw. Gesprächsrunden 66,5%. Die Ergebnisse sind der Tabelle 8 zu entnehmen.

**Tabelle 8: Beteiligungsformen außerhalb der General-/Vertreterversammlung**

part_2	Anzahl	[%]	[%b]
Direkte Beteiligung an gestalterischen Maßnahmen?			
Ja	432	18,1	22,9
Nein	1.451	60,7	77,1
Keine Antwort	506	21,2	-,
Insgesamt	2.389	100	100
Hausversammlungen oder Gesprächsrunden als vorgelagerte Gremien?			
Ja	215	9,00	11,9
Nein	1.589	66,5	88,1
Keine Antwort	585	24,5	-,
Insgesamt	2.389	100	100

Die positiven Antworten resultieren aus Wohnungsgenossenschaften, die diese Art der Beteiligungsform aktiver gestalten. Ein anderer Grund könnte aber auch in der mangelnden Kenntnis der Mitglieder liegen. So existieren auf diese Weise durchaus Möglichkeiten, die Mitglieder in den Prozess der Entscheidungsfindung aktiv einzubinden.

Um zu überprüfen, ob die vorgenannten Ergebnisse ihre Bestätigung finden, wurden die Mitglieder nach der Einschätzung ihrer Einflussmöglichkeiten auf die Geschäftspolitik (part\_3) und ihrem Verhältnis zum Management der Wohnungsgenossenschaft im Sinne der Prinzipal-Agenten-Beziehung (part\_4) gefragt.<sup>6</sup> Aus Sicht der Mitglieder stellt sich der Einfluss auf die Geschäftspolitik und somit die Verfügungsmacht des genossenschaftlichen Eigentums gemäß Tabelle 9 dar.

Die Mitglieder vermuten insgesamt einen geringen Einfluss auf die Geschäftspolitik ihrer Wohnungsgenossenschaft. 28,9% der Mitglieder bezeichnen ihren Einfluss als sehr gering (1984: 15,7%) und fast ebenso viele mit 28,1% als gering (1984: 31,2%). Nur 20,3% bezeichnen ihre Kontrollmöglichkeiten (gegenüber 1984 mit 33,8%) als mittelmäßig. Das Ergebnis bestätigt die These, dass immer dann, wenn Personen Handlungsvollmachten an einen korporativen Akteur übertragen, sie davon ausgehen, die Kontrolle über den Einsatz der Macht verlieren.<sup>7</sup>

**Tabelle 9: Vermuteter Einfluss der Mitglieder auf die Geschäftspolitik**

part_3	Anzahl	[%]	[%]
sehr groß	9 (94)	0,4 (3,0)	0,5 (3,1)
groß	104 (393)	4,4 (12,7)	5,3 (13,1)
mittelmäßig	484 (1050)	20,3 (33,8)	24,7 (35,0)
gering	671 (970)	28,1 (31,2)	34,3 (32,4)
sehr gering	691 (489)	28,9 (15,7)	35,3 (16,3)
Keine Antwort	430 (109)	18,0 (3,5)	-, -
Insgesamt	2.389 (3.105)	100	100

Vergleicht man das Ergebnis mit der Studie aus dem Jahr 1984 so zeigt sich, dass diesbezüglich keine Verbesserung eingetreten ist. Im

<sup>6</sup> Die in der Prinzipal-Agenten-Theorie untersuchten Beziehungen sind durch eine asymmetrische Informationsverteilung zwischen den beteiligten Partnern gekennzeichnet. Der Agent (Vorstand Wohnungsgenossenschaft) hat dabei gegenüber dem Prinzipal (Mitglied) einen Informationsvorsprung. Somit überträgt das Mitglied (Prinzipal) Aufgaben und Entscheidungskompetenzen auf den Agenten. Die Handlungen des Agenten beeinflussen daher nicht nur sein eigenes Nutzenniveau, sondern auch das des Prinzipals.

<sup>7</sup> Vgl. COELMAN (1979).

Gegenteil, die Anzahl derer, die z. B. den Einfluss als groß bezeichneten, ging von 12,7% auf nun 4,4% zurück.<sup>8</sup>

Die Übertragung von Verfügungsmacht kann dazu führen, dass es dem Management erleichtert wird, seine eigenen Interessen zu verfolgen.<sup>9</sup> Mit dieser Entwicklung beschäftigt sich part\_4 und gibt die Ergebnisse in Tabelle 10 wider. Die Mitglieder bringen ein recht hohes Vertrauen gegenüber dem Management ihrer jeweiligen Wohnungsgenossenschaft zum Ausdruck. Etwa jedes zehnte Mitglied ist der Meinung, dass das Management ausschließlich die Interessen der Mitglieder verfolgt (10,3%). 14,3% der Mitglieder geben an, dass das Management vorrangig die eigenen Interessen verfolgen würde. Die Mehrheit von 46,6% der Mitglieder gibt eine realistische Einschätzung ab, wenn sie zu der Einschätzung kommt, dass das Ziel des Managements auch in der Erwirtschaftung von Gewinnen steht.

Auch hier stellen sich die Ergebnisse im Vergleich zu den Werten aus dem Jahr 1984 etwas schlechter dar. So gaben z. B. 56,0% der Mitglieder im Jahr 1984 an, dass sowohl Mitgliederförderung, als auch die Erzielung eines Markterfolgs verfolgt würde.<sup>10</sup>

**Tabelle 10: Welche Ziele verfolgt das Management**

part_4	Anzahl	[%]	[%b]
ausschließlich die Mitglieder zu fördern (Mitglieder-Fördererfolg)	245 (829)	10,3 (26,7)	11,4 (29,2)
neben Mitglieder-Fördererfolg einen Gewinn (Markterfolg) zu erzielen	1.113 (1.738)	46,6 (56,0)	51,9 (61,2)
vorrangig Markterfolg zur Erhöhung des eigenen Einkommens und Ansehens	342 (273)	14,3 (8,8)	16,0 (9,6)
Keine Antwort	689 (265)	28,8 (8,5)	-,-
Insgesamt	2.389 (3.105)	100	100

## 2.4 Schlussfolgerung Managementbedarf

Es zeigt sich, dass nicht nur aus theoretischer Sicht zusätzliche Handlungsoptionen für das Management bestehen, sondern die Ergebnisse

<sup>8</sup> Vgl. JESCHKE (1984), S. 101.

<sup>9</sup> Vgl. ESCHENBURG (1971); BOETTCHER (1974).

<sup>10</sup> Vgl. JESCHKE (1984), S. 102.

der praktischen Untersuchung bringen dieses gleichermaßen zum Ausdruck. Das Verhältnis der Mitglieder zu ihrer Wohnungsgenossenschaft stellt sich wie folgt dar:

- Die Mitglieder bauen eine zunehmende Distanz zum Management der Wohnungsgenossenschaft auf. Dies lässt sich aus den nur in geringem Maße wahrgenommenen Mitwirkungsmöglichkeiten ableiten und wird durch die geringen Kontroll- bzw. Einflussmöglichkeiten der Mitglieder auf die Geschäftspolitik noch unterstützt.
- Die Beziehung zwischen Prinzipal und Agent reduziert sich immer mehr auf eine reine Leistungsbeziehung. Das heißt, das Mitglied sieht sich als Kunde eines modernen Dienstleistungsunternehmens.
- Die demokratische Entscheidungsfindung mit ihren vielen Mitwirkungsmöglichkeiten zeigt sich in der Realität eher als eine theoretische Einrichtung als ein gelebtes genossenschaftliches Prinzip.

Diese skizzierten Entwicklungen sind nicht losgelöst voneinander zu betrachten. Sie bringen vielmehr einen Prozess zum Ausdruck, der zu der Frage führt, ob die Instrumente, mit denen die genossenschaftlichen Merkmale umgesetzt werden, noch zeitgemäß sind oder ob es notwendig ist, sie anzupassen. Da Prozesse nie als abgeschlossen zu betrachten sind und somit aktiv gestaltet werden können, sollte es naheliegen, die Einflussnahme und Mitsprache der Mitglieder zu stärken um für sie einen Wert zu schaffen (MemberValue). Dies ist eine Managementaufgabe, die einen effizienten Entscheidungs- und Durchsetzungsprozess ermöglichen muss. Ein MemberValue-Konzept, dessen Ergebnisse im nächsten Abschnitt dargestellt werden, kann dazu beitragen.

### **3 Ausgewählte Ergebnisse aus der Operationalisierung des MemberValues für Wohnungsgenossenschaften**

Die Mitglieder wurden danach befragt, welche Leistungen der Wohnungsgenossenschaft ihnen Nutzen stiften und welche Erwartungen sie bezüglich des MemberValues haben. Die so gewonnenen Ergebnisse wurden in einem entsprechenden Messmodell in Beziehung zueinander gesetzt. Der MemberValue kann als der Gesamtwert der unter-



nehmerischen Tätigkeit des genossenschaftlichen Unternehmens für die Mitglieder verstanden werden. Er besteht aus drei Bestandteilen,

- dem Unmittelbaren MemberValue (UMV), dies sind die Leistungen mit bestimmten Standards und zu vereinbarten Konditionen,
- dem Mittelbaren MemberValue (MMV), der der Eigentümerstellung der Mitglieder entspricht und vor allem die Dividenden enthält sowie
- dem Nachhaltigen MemberValue (NMV), der die Schaffung von Investitionsmöglichkeiten für die Zukunft zum Ausdruck bringt.

Ein wesentliches Ziel der Untersuchung bestand darin, die einzelnen Bestandteile des MemberValues hinsichtlich ihres Nutzens für die Mitglieder zu gewichten. Die Gewichte sollten aus der Einschätzung der Befragten abgeleitet werden. Dabei wurde der Unmittelbare MemberValue in drei weitere Elemente unterteilt:

- das unmittelbare Wohnen (umw) betrifft die hohe Wohnsicherheit, die durch die Wohnungsgenossenschaft gewährt werden kann sowie das gesamte Preis-/Leistungsverhältnis,
- die Netzwerk-Faktoren (nwf) berücksichtigen die soziale Interaktion der Mitglieder im Beziehungsnetzwerk der Wohnungsgenossenschaft und
- die Servicedienstleistungen (ser) beinhalten besondere Dienstleistungen für die Mitglieder durch die Wohnungsgenossenschaft und die Vermittlung weiterer Angebote für bestimmte Mitgliedergruppen.

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

Die Untersuchung brachte zum Vorschein, dass der Unmittelbare und der Nachhaltige MemberValue in der Einschätzung der Mitglieder die wichtigsten Bestandteile des MemberValues bilden. Der Mittelbare MemberValue wird zwar als relevant eingeschätzt, spielt aber eine vergleichsweise untergeordnete Rolle.

**Tabelle 11: Gewichtung des MemberValues und MemberValue-Index**

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

Aus den in Tab.11 dargestellten Ergebnissen lassen sich unmittelbar Handlungsempfehlungen für das Management der Wohnungsgenossenschaft zur Erklärung und Steigerung des MemberValues ableiten, die in nachfolgender Abb. 1 dargestellt sind. Hierbei werden die Erwartungshaltung [Spalte (1) Tab.11] der Mitglieder auf der y-Achse und die Einflussstärke [Spalte (3) Tab.11] der einzelnen Bestandteile des MemberValues auf der x-Achse abgetragen.

**Abbildung 1: Prioritätenmatrix für mitgliederorientierte Managementmaßnahmen**

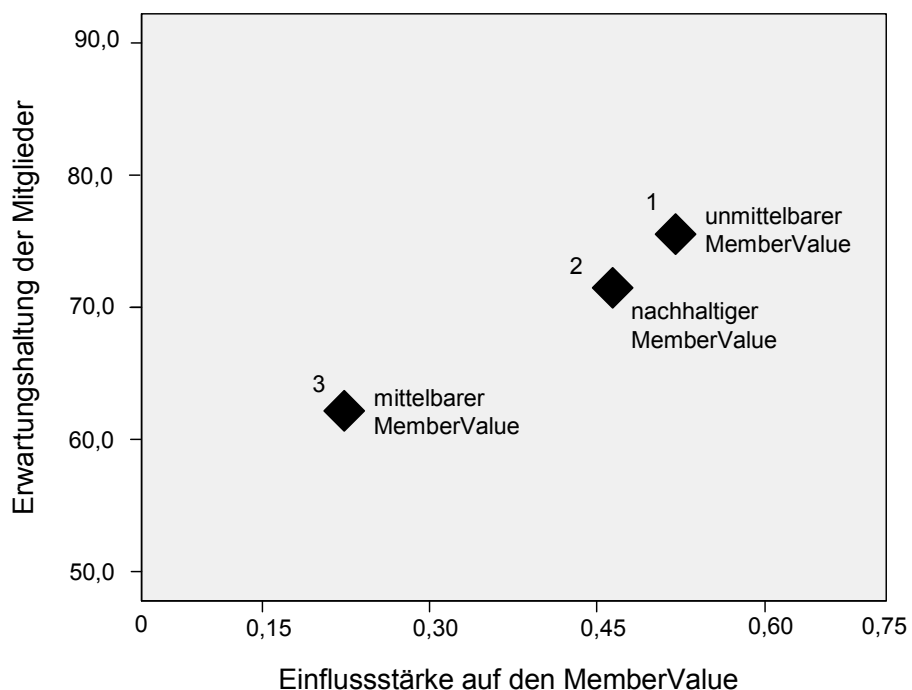


Abb. 1 verdeutlicht, dass der Unmittelbare MemberValue die größte Bedeutung für die Steigerung des MemberValues hat. Dies folgt der Nutzeneinschätzung der Mitglieder. Da der Unmittelbare MemberValue in der Einschätzung der Mitglieder bereits einen hohen Wert aufweist, besteht weniger Potenzial für weitere Steigerungen. Daher sollten zukünftige Anstrengungen des Managements darauf ausgerichtet sein, den Unmittelbaren MemberValue auf seinem Niveau zu halten und soweit dies noch möglich ist, weiter auszubauen. Gleiches gilt für den Nachhaltigen MemberValue, dessen Bedeutung die Mitglieder ähnlich hoch einschätzen. Besonderes Augenmerk sollte der Beeinflussung des Mittelbaren MemberValues geschenkt werden. Von den Mitgliedern in seiner Bedeutung heute geringer eingeschätzt, könnte er unter gewissen Voraussetzungen ein höheres Potenzial für Verbesserungen liefern.

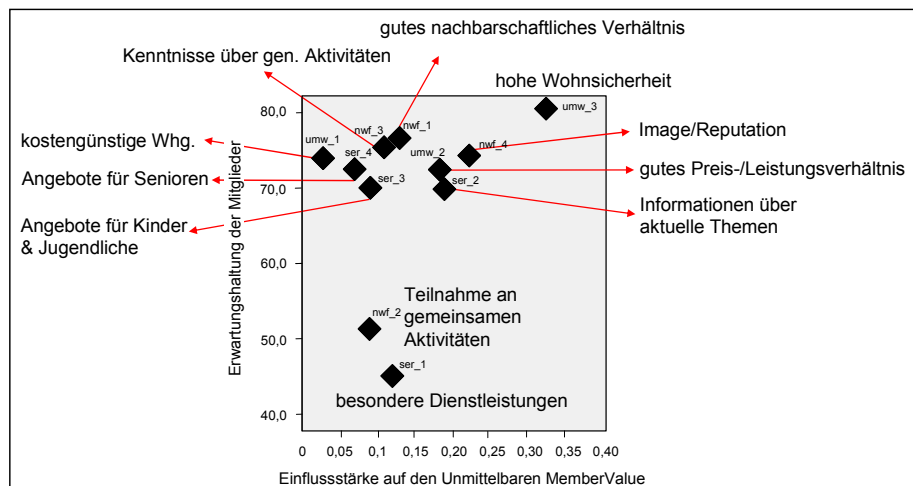
### **3.2 Unmittelbarer MemberValue: Sicherheit, Preis-/ Leistungsverhältnis, Image und Informationen sind von höchster Relevanz**

Die Untersuchung zeigt, dass einer hohen Wohnsicherheit wie z. B. dem dauerhaften Wohnen, der Sicherheit vor Kündigung und der Übertragung des Wohnrechts auf Erben der größte Nutzen beigemessen wird. An zweiter Stelle folgt ein gutes Preis-/Leistungsverhältnis. Die Betonung einer hohen Wohnsicherheit wird durch ein gutes nachbarschaftliches Verhältnis ergänzt. Zudem sind für die Mitglieder ein gutes Image und eine gute Reputation der Wohnungsgenossenschaft wichtig. Folglich empfiehlt es sich, auf eine gute Außenwirkung und einen positiven Bekanntheitsgrad zu achten. Isoliert betrachtet hat eine ausschließlich kostengünstige Wohnung für die Mitglieder hingegen nur eine untergeordnete Priorität. Daraus kann geschlossen werden, dass die Zahlungsbereitschaft der Mitglieder für ihre Wohnungen von einer zufrieden stellenden Gesamtleistung abhängt, während der Preis als isolierte Variable in den Hintergrund tritt.

Bei den Servicedienstleistungen kristallisierte sich heraus, dass hohe Erwartungen bezüglich spezieller Angebote für Senioren und bezüglich Aktivitätsangeboten für Kinder und Jugendlichen bestehen, während sie sich in ihrer Wirkung hingegen als wenig wertsteigernd herausge-

stellt haben.<sup>11</sup> Besondere Dienste in Anspruch nehmen zu können, wie z. B. Einkaufsunterstützung, Putz-/Wäschedienste und Finanzberatung schaffen hingegen höhere Werte für die Mitglieder. Allerdings ist diesbezüglich die Erwartungshaltung der Mitglieder relativ gering. Bei solchen Leistungen besteht folglich Potential für weitere Wertsteigerungen. Insgesamt ergibt sich das Potential für die Wertschaffung für die Mitglieder als Kombination der durch die Mitglieder bewerteten Erwartungshaltung und der Einflussstärke auf den Unmittelbaren MemberValue. Das Ergebnis wird im Rahmen einer Ursache-Wirkungsanalyse des MemberValue-Messmodells durch statistische Berechnungen gewonnen (vgl. Abb. 2).

**Abbildung 2: Prioritätenmatrix Unmittelbarer MemberValue**



### 3.3 Nachhaltiger MemberValue: Zukunftsfähigkeit, Management Know-how und Transparenz sind die Werttreiber.

Alle Bestandteile des Nachhaltigen MemberValues werden durch die Mitglieder relativ hoch bewertet. Offensichtlich ist es den Mitgliedern sehr wichtig, dass die Wohnungsgenossenschaft von einem kompetenten Management geleitet wird, da ein entsprechendes Management-Know-how die Kenntnis über die langfristigen Auswirkungen geplanter Maßnahmen beinhaltet. Die Forderung der Mitglieder nach einer hohen Transparenz kann durch die so ermöglichte Erleichterung der Ausübung der Kontrollfunktion erklärt werden. Mit einer höheren Transpa-

<sup>11</sup> Bei diesen Leistungen handelt es sich offensichtlich um „nice to have“ Leistungen, also schön zu haben, aber sie sind nicht ausschlaggebend für den Bezug einer Genossenschaftswohnung.

renz wird es für die Mitglieder einfacher, zu überprüfen, ob ihre Wünsche umgesetzt werden. Idealerweise lässt sich Transparenz und der damit verbundene Abbau von Informationsasymmetrien u. a. über ein gutes MemberValue-Reporting sicherstellen. Mit erfolgreichen Kontrollaktivitäten der Mitglieder kann deren Engagement gefördert werden, was sich zusätzlich positiv auf die Verantwortungsbereitschaft auswirken kann. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Befragung klar gezeigt hat, dass eine mitgliederwertorientierte Unternehmensführung gekoppelt mit einer entsprechenden Berichterstattung von den Mitgliedern erwartet wird. Wenn diesen Erwartungen entsprochen wird, kann auf diese Weise die Vertrauensbildung in den Wohnungsgenossenschaften gefördert werden. Vertrauen ist wiederum eine notwendige Voraussetzung zum Aufbau von Reputation sowohl nach innen als auch nach außen.

### **3.4 MemberValue-Index**

Auf der Grundlage der empirischen Ergebnisse war es möglich, für jede der untersuchten Wohnungsgenossenschaften einen MemberValue-Index zu berechnen. Der MemberValue-Index stellt eine Kenngröße dar, welche die relative Bedeutung der Erwartungen der Mitglieder an die Leistungen ihrer Wohnungsgenossenschaft misst.<sup>12</sup> Die relative Zusammensetzung des MemberValues kann nun konkretisiert und unter Berücksichtigung dieser Information, auf das Niveau der Wünsche der Mitglieder geschlossen werden. Das Bedürfnisniveau (Erwartungshaltung der Mitglieder) bezüglich des MemberValues errechnet sich aus der Summe der berechneten Werte [Spalte (2) Tab.11] multipliziert mit ihren jeweiligen Gewichtungsfaktoren [Spalte (1) Tab.11] und liegt für die betrachteten Wohnungsgenossenschaften insgesamt auf einem Niveau von 71,3% (Spalte (4) Tab. 11). Unter Berücksichtigung dieser Informationen sollte es das Management einer Wohnungsgenossenschaft anstreben, mindestens dieses Niveau der Wertschaffung für die Mitglieder zu erreichen, um unzufriedene Mitglieder zu vermeiden.

---

<sup>12</sup> Entspricht dem Anforderungs- bzw. Bedürfnisniveau der Mitglieder gegenüber der Wohnungsgenossenschaft gemessen auf einer Skala von 0-100.

## 4 Handlungsempfehlungen: MemberValue-Management

Durch die Operationalisierung des MemberValues ist es nun möglich geworden, die Erwartungshaltung der Mitglieder bzgl. ihrer Wohnungsgenossenschaft zu erfahren und zu bewerten. Der MemberValue konnte nicht nur theoretisch-konzeptionell, sondern auch empirisch abgebildet werden. Dies ist eine Innovation, die für das Management mit einer großen Unterstützung verbunden ist. Die Operationalisierung des MemberValues wurde im Rahmen des Forschungsprojektes für Wohnungsgenossenschaften erarbeitet. Sie lässt sich jedoch gleichermaßen auch auf andere genossenschaftlichen Unternehmen und Gruppen, die ihre Mitglieder in den Mittelpunkt stellen, übertragen. In inhaltlicher Hinsicht kann die vorliegende Untersuchung ebenfalls wertvolle Hinweise geben. Jede Genossenschaft muss für sich die drei Komponenten des MemberValues operationalisieren, mit Inhalten füllen. Dabei sind ihre konkreten Rahmenbedingungen und Zielsetzungen zu beachten und die inhärenten Interdependenzen der drei Komponenten zu berücksichtigen. Dies sind Voraussetzungen dafür, dass der MemberValue in ein wertorientiertes Unternehmensführungskonzept integriert werden kann, das eine strategisch orientierte Ausrichtung von Genossenschaften ermöglicht.

### 4.1 MemberValue-Satisfaction-Index

Zusätzlich wurde ein MemberValue-Satisfaction Index (MVS<sub>I</sub>)<sup>13</sup> entwickelt, der auf dem MemberValueindex aufbaut. Mit seiner Hilfe kann der Erfolg einer umgesetzten MemberValue-Strategie in der Wohnungsgenossenschaft festgestellt werden.

Der MVS<sub>I</sub> kann als eine Kenngröße zur Charakterisierung der Entwicklung der Zufriedenheit der Mitglieder bzgl. der Umsetzung der MemberValue-Strategie in ihrer Wohnungsgenossenschaft definiert werden. Er ist ein arithmetisches, mit der Wichtigkeit der einzelnen MemberValue-Komponenten gewogenes, Mittel von Messzahlen der gleichen Basisperiode.<sup>14</sup> Somit erlaubt der MVS<sub>I</sub> eine Längsschnittanalyse und den Vergleich der Indizes über mehrere Perioden. Zusätzlich werden so interne Querschnittsanalysen bzgl. verschiedener Mitgliedergruppen in-

---

<sup>13</sup> Zufriedenheitsindex bzgl. des MemberValues.

<sup>14</sup> Vgl. auch hierzu den Begriff des Kundenzufriedenheitsindex (KZI) bzw. des Customer Satisfaction Index (CSI), POWER (1994); MEYER/DORNACH (1995); TÖPFER (1999). Die Basisperiode entspricht dem Erhebungszeitraum und der zugehörigen abgegrenzten Vergangenheit.

nerhalb der Wohnungsgenossenschaft möglich. Gegenüber anderen Wohnungsgenossenschaften können darüber hinaus Benchmarkvergleiche durchgeführt werden.

Als erster Schritt erfolgt die Analyse bzgl. der Erwartungen der Mitglieder an die Wohnungsgenossenschaft. Dies erfolgt durch die Befragung zur Mitgliederorientierung von Wohnungsgenossenschaften.<sup>15</sup> Hierbei wird die Wichtigkeit der einzelnen Kriterien nicht direkt, sondern über das Messmodell<sup>16</sup> des MemberValues abgefragt.<sup>17</sup>

In einem zweiten Schritt sind dann die Soll-Erfüllungsgrade der einzelnen Anforderungen der Mitglieder zu bestimmen. Konkret bedeutet dies, dass sich ein Soll-Index-Wert für den „unmittelbaren MemberValue“ von 34,4 ergibt, wenn die Mitglieder bzgl. des „unmittelbaren MemberValues“ eine Erwartungshaltung von 74,3 haben und die sich im Messmodell ergebende Wichtigkeit 46,2% beträgt (vgl. Abbildung 3). Durch die anschließende Normierung beträgt der Soll-Index-Wert letztlich 48,2%, bei einem möglichen Gesamtwert von 100%.

Hieran muss sich als dritter Schritt die operative Umsetzung in der Wohnungsgenossenschaft anschließen. Das Management der Wohnungsgenossenschaft hat dafür Sorge zu tragen, dass geeignete Maßnahmen eingeleitet werden, um die von den Mitgliedern gewünschten Ziele zu erreichen bzw. deren Erwartungen zu erfüllen. Trotz der konsequenten Berücksichtigung der Mitgliederinteressen basieren Konzeption und Umsetzung immer auf den fachlichen Kompetenzen des Managements. Letztlich können nur auf dieser Ebene die langfristigen Auswirkungen geplanter Maßnahmen abgeschätzt werden. Die Experten des Managements müssen quasi überprüfen, ob und wie die Wünsche der Mitglieder praktisch umsetzbar und zukünftig steuerbar sind und wie sie insgesamt mit der Strategie der Wohnungsgenossenschaft in Einklang zu bringen sind. Sollten bestimmte Erwartungen bzw. Kriterien per se nicht erfüllt werden können, so gehört es zu den Aufgaben des Managements, dies den Mitgliedern angemessen zu kommunizieren. Dies könnte dann der Fall sein, wenn langfristig nachteilige Wir-

---

<sup>15</sup> Vgl. BÖTTIGER (2009).

<sup>16</sup> Ein Messmodell spezifiziert, welche Indikatoren von welchen latenten Variablen beeinflusst werden.

<sup>17</sup> Die Frage der Bedeutung einzelner Leistungskomponenten hat am besten auf indirektem Weg der Assoziation zwischen den einzelnen Leistungskomponenten zu erfolgen, vgl. HOMBURG/RUDOLPH (1995), S. 11.

kungen oder schädliche Nebenwirkungen für die Genossenschaft zu erwarten sind oder wenn sich grundlegende Veränderungen der relevanten Rahmenbedingungen abzeichnen.

Abschließend sind die Mitglieder nach dem Erfüllungsgrad ihrer Erwartungen zu befragen, deren Umsetzung die ergriffenen Maßnahmen dienen sollten. Dies ist damit verbunden, dass ein geeigneter Fragenkatalog zu entwickeln ist, der die Mitglieder nach deren Zufriedenheit über die Umsetzung der einzelnen Leistungen befragt. Im Folgenden wird zur Illustration dieser Zusammenhänge auf fiktive Zahlen, die die zukünftige Bewertung der Mitglieder bzgl. ihrer Zufriedenheit widerspiegeln sollen, zurückgegriffen.

Es wird in diesem fiktiven Beispiel angenommen, dass die Anforderungen bzgl. des unmittelbaren MemberValues aus Mitgliedersicht zu 60% erfüllt werden. Gefordert wurde von den Mitgliedern jedoch ein Niveau von 74,3% und somit wäre die Anforderung untererfüllt. Zugerechnet werden folglich zum MemberValue-Satisfactionindex 27,7 bzw. normiert 38,9%. Wäre die Anforderung hingegen übererfüllt, würde dennoch nur die Höhe des Anforderungsniveaus (48,2%) zugerechnet werden. Anderenfalls würde der Zufriedenheitsbeitrag dieses Kriterium überbewerten. D.h. es werden nicht mehr als 100%, also die volle Erfüllung des Anforderungsniveaus zugerechnet. Es sollten hier dann keine Maßnahmen zur Reduzierung des Ist-Erfüllungsgrades eingeleitet werden. Insbesondere dann nicht, wenn der hohe Erfüllungsgrad nicht mit zusätzlichem finanziellem Aufwand verbunden ist.<sup>18</sup>

Der Vergleich der Spalten (5) und (8) ermöglicht auf normierter Basis eine Analyse der vorhandenen Lücken bzw. Defizite. Die Vorgehensweise zur Berechnung des MemberValue-Satisfaction-Indexes wird in Abbildung 6.1 dargestellt. Die Anforderungen/Erwartungen der Spalte 1 können auch für die Ebene der einzelnen Indikatoren dargestellt werden.

---

<sup>18</sup> Vgl. TÖPFER (1999), S. 327.



**Abbildung 3: MemberValueSatisfaction-Index**

Anforderungen/ Erwartungen des Mitglieds bzgl. des MemberValues (1)	Wichtigkeit/ Bedeutung für die Mitglieder für ihre Zufriedenheit (2)	Soll- Erfüllungs- grad (3)	Soll- Zufriedenheits index (4) = (2)*(3)	Soll- Zufriedenheits index -normiert- (5) = (4)/Σ(4)	Zufriedenheit der Mitglieder = Ist-Erfül- lungsgrad (6)	Ist-Zufrieden- heitsindex (7) = (2)*(6)	Ist-Zufrieden- heitsindex -normiert- (8) = (7)/Σ(4)
UMV	46,24	74,3	34,4	48,2	z. B. 60	27,74	38,85
MMV	12,99	61,5	8,0	11,2	z. B. 50	6,50	9,10
NMV	40,77	71,0	29,0	40,6	z. B. 65	26,50	37,11
			Σ 71,4	Σ 100		Σ 60,74	Σ 85,06

Mitgliederbefragung
noch zu entwickelnde Mitgliederbefragung

Berechnung mit Hilfe von PLS, entspricht der im Kausalmodell zugewiesenen Wichtigkeit (normierter relativer Erklärungsanteil)
Wert der LV
Defizitanalyse Vergleich zwischen (5) & (8)

**Ist MemberValue-Satisfaction-Index = 85**  
 Soll = 100      ⇒      Δ = 15

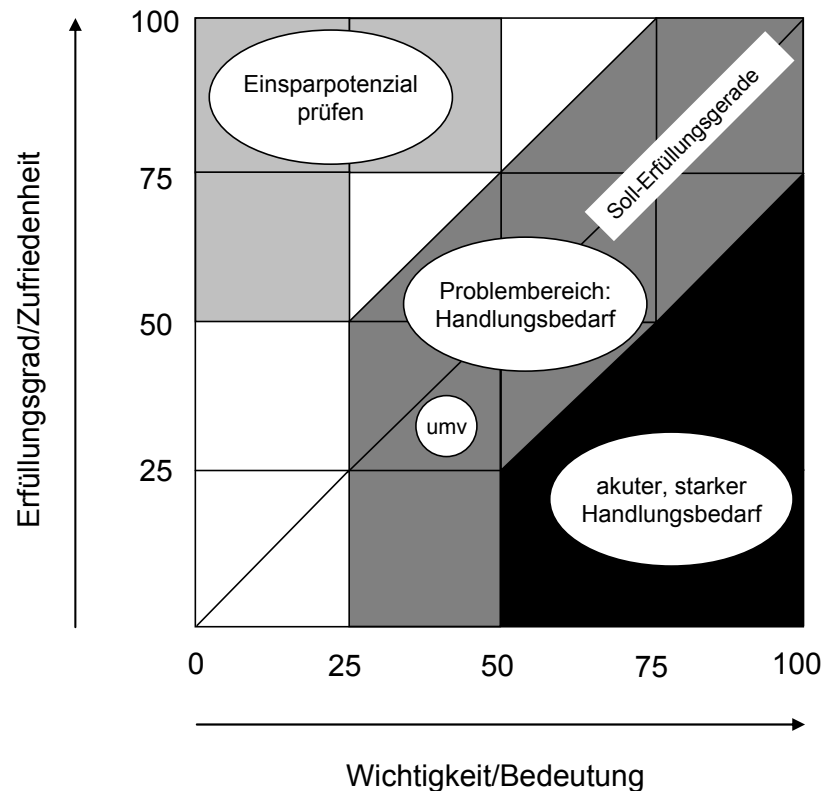
#### 4.2 Ableitung von Managementmaßnahmen

Die Grundlage zur Ableitung von Managementmaßnahmen liefert ein Portfolio mit der Wichtigkeit/Bedeutung auf der x-Achse und dem Erfüllungsgrad/Zufriedenheit auf der y-Achse. Entscheidet sich eine Wohnungsgenossenschaft, wichtige Erwartungen der Mitglieder nicht nur auf dem gewünschten Niveau zu erfüllen, sondern sogar darüber hinaus zu gehen, können so die Bereiche mit unterschiedlichem Handlungsbedarf abgeleitet werden.<sup>19</sup> Hierbei bestimmt die Eintragung des Ist-Erfüllungsgrades der Mitgliederanforderungen den daraus abzuleitenden Handlungsbedarf. Für das fiktive Beispiel liegt der unmittelbare MemberValue knapp unter der Soll-Erfüllungsgeraden und befindet sich somit in der Position des Problembereichs, in dem es Handlungsbedarf gibt. Abbildung 4 stellt ein solches Portfolio dar. Durch die laufende Überprüfung können somit Veränderungen der Zufriedenheit der Mitglieder bzgl. des MemberValues im Zeitablauf erkannt werden. Grundsätzlich sollte die Bildung eines MVSII immer genossenschaftsspezifisch erfolgen. Zudem ist es wichtig, dass neben einer methodisch einwandfreien Erhebungsdurchführung, die aussagefähige und valide

<sup>19</sup> Vgl. TÖPFER (1999), S. 330.

Indikatoren erfordert, auch eine semantische Skalierung<sup>20</sup> bei der Datenerhebung eingesetzt wird. Hierbei wird empfohlen die Skalierung dieser Arbeit zur Operationalisierung des MemberValues zu übernehmen.

Abbildung 4: Portfolio zur Ableitung von Managementmaßnahmen



Quelle: In Anlehnung an Töpfer (1999), S. 331.

Darüber hinaus sollten neben aggregierten Werten auch Einzelanalysen durchgeführt werden, die darüber Aufschluss geben, wie z. B. die Erwartungen bzgl. einzelner Indikatoren und verschiedener Mitgliedergruppen erfüllt werden und wie sich die Veränderungen im Zeitablauf verhalten.

Es empfiehlt sich, die grundlegende Mitgliederbefragung selbst durchzuführen, da dadurch den Mitgliedern signalisiert wird, dass sich die Wohnungsgenossenschaft um die wichtigen Angelegenheiten selbst kümmert und somit ein höheres Commitment entsteht.<sup>21</sup> Für die Analy-

<sup>20</sup> Eine Skalierung bezeichnet den Akt einer Größenveränderung bzw. die Anpassung verschiedener Eigenschaften an eine bestehende Skala.

<sup>21</sup> Vgl. HOMBURG/RUDOLPH (1995) S. 16.

se und Auswertung kann es hingegen vorteilhaft sein, externe Unterstützung hinzuzuziehen, falls Methodenkenntnisse und Erfahrung bei der Durchführung von Zufriedenheitsmessungen fehlen. Es besteht dann nämlich die Gefahr, dass die Zufriedenheit sowie der Handlungsbedarf für Veränderungen falsch eingeschätzt wird.

Um den MemberValue-Satisfaction-Index langfristig steigern zu können, reicht es nicht aus, diesen nur einmalig zu messen, sondern er ist in einen Managementprozess einzubinden. Die Ergebnisse der Messung sind konsequent in Strategien und Maßnahmen umzusetzen. Insbesondere sollten nachfolgende Anforderungen beachtet werden:<sup>22</sup>

- Durchführung regelmäßiger Messungen und Analysen,
- Definition klarer und zeitlich konkretisierter Ziele,
- Klare Zuordnung der Verantwortlichkeiten in der Wohnungsgenossenschaft,
- Verankerung des MVSI im Controllingssystem der Wohnungsgenossenschaft,
- Verankerung des MVSI im Führungssystem.

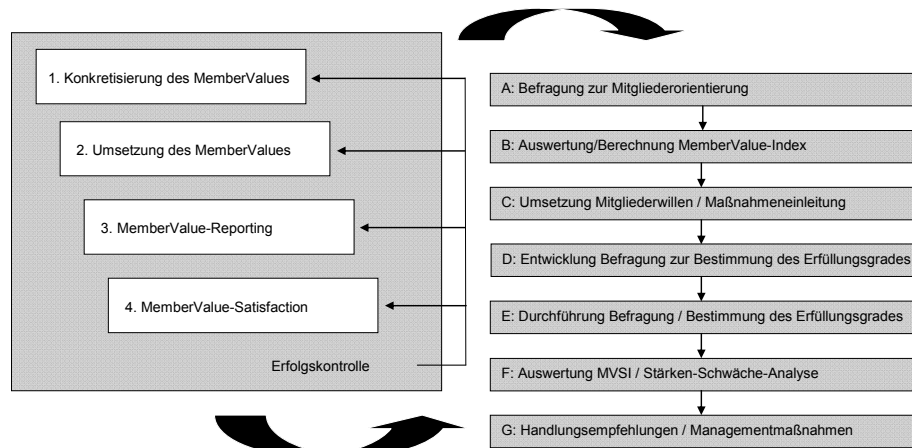
Somit muss der MVSI in letzter Konsequenz in den Prozess des MemberValue-Konzepts integriert werden. Er stellt einen substanziellen Bestandteil des vierten Schritts der Erfolgskontrolle dar. Da der Prozess ein rückkoppelnder ist, sind die Ergebnisse über die Zielerreichung des MVSI wiederum über das MemberValue-Reporting zu kommunizieren.

Folglich ist es nun mit Hilfe der Operationalisierung des MemberValues und somit des MVI bzw. des MVSI möglich, das MemberValue-Konzept auch zu einem praktisch handhabbaren Erfolgsmaßstab zu entwickeln. Vor diesem Hintergrund ergibt sich dann der in Abbildung 5 dargestellte Prozess des MemberValue-Managements.

---

<sup>22</sup> Vgl. HOMBURG/RUDOLPH (1995) S. 17.

Abbildung 5: MemberValue-Management



## 5 Fazit

Es liegt nun am Management, die hier vorgestellten Ergebnisse auf die einzelne Wohnungsgenossenschaft zu übertragen. Liegen keine Ergebnisse der Befragung zur Mitgliederorientierung von Wohnungsgenossenschaften vor, so ist mit einer solchen zu beginnen. Die Ergebnisse können dem Strategischen Management der Wohnungsgenossenschaften wertvolle Hilfestellungen geben, wenn es darum geht, ihre Mitgliederstruktur und deren Wünsche und Bedarfe grob einzuordnen und entsprechend bereits vor der eigentlichen Befragung, zu bewerten.

Mit der Durchführung mitgliederorientierter Maßnahmen kann das Verhältnis der Mitglieder zu ihrer Wohnungsgenossenschaft verbessert werden, da durch den Prozess des MemberValue-Managements ein zeitgemäßes Managementsystem mit folgenden Potenzialen geschaffen werden kann:

- Die Mitglieder können durch einen effizient organisierten demokratischen Entscheidungsfindungs- und Durchsetzungsprozess eine zunehmende Nähe zum Management der Wohnungsgenossenschaft aufbauen und auf diese Weise Informationen beibringen, die die Entscheidungen des Strategischen Managements besser fundieren können.

- Die Beziehung zwischen Prinzipal und Agent kann über eine reine Leistungsbeziehung hinaus aufgewertet werden. Jedes einzelne Mitglied ist in das Beziehungsnetzwerk der Wohnungsgenossenschaft integriert und kann sich in einem solchen Prozess besser mit seiner Wohnungsgenossenschaft identifizieren.
- Die Mitglieder können ihre Kontrollfunktionen durch den geschaffenen Beurteilungsmaßstab des MemberValue-Satisfaction-Indexes besser wahrnehmen. Im Idealfall erleichtert es die Existenz eines solchen Instrumentes geeignete Mitglieder zur Übernahme von ehrenamtlichen Funktionen zu gewinnen.

Das MemberValue-Management fördert darüber hinaus den Prozess des Member-Relationship-Managements, der sich von der Mitgliederorientierung über die Mitgliederzufriedenheit bis hin zur Mitgliederbindung erstreckt.

## Literaturverzeichnis

- BOETTCHER, E. (1974): Die Problematik der Operationalisierung des Förderauftrages in Genossenschaften: Förderplan und Förderbericht, in: ZfgG 1979 (Bd. 29), S. 198-216.
- BOETTIGER, J.-M. (2009): MemberValue für Wohnungsgenossenschaften - Ein Ansatz zur Operationalisierung des MemberValues für Wohnungsgenossenschaften und Handlungsempfehlungen anhand eines MemberValue-Managements.
- COLEMAN, J. S. (1979): Macht und Gesellschaftsstruktur, Tübingen.
- ESCHENBURG, R. (1971): Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, Tübingen.
- HOMBURG, C. UND B. RUDOLPH (1995): Messung und Management von Kundenzufriedenheit: Der Schlüssel zum langfristigen Erfolg.
- JESCHKE G. (1984): Mitglieder und Organisation von Wohnungsbaugenossenschaften - Eine empirische Untersuchung, in: Gesamtverband Gemeinnütziger Wohnungsunternehmen e. V. (Hrsg.): Köln, Schriftenreihe, Heft 20.
- MEYER, A. UND F. DORNACH (1995): Das Deutsche Kundenbarometer 1995 - Qualität und Zufriedenheit, hrsg. von Deutsche Marketing Vereinigung e.V. und Deutsche Post AG, Düsseldorf et al. 1995.
- POWER, J. D. (1994): The Power Report on Automotive Marketing, Vol. 16, 1994, No. 6,7.
- TÖPFER, A. (1999): Die Analyseverfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Töpfer, A. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit messen und steigern, 2. Aufl., Neuwied et al., 1999, S. 299-370.

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

- 
- |   |   |
|---|---|
| Nr. 1<br><i>Holger Bonus</i><br>Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz<br>August 1984   | Nr. 12<br><i>Reimut Jochimsen</i><br>Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion - Chancen und Risiken<br>August 1994   |
| Nr. 2<br><i>Holger Bonus</i><br>Waldkrise - Krise der Ökonomie?<br>September 1984   | Nr. 13<br><i>Hubert Scharlau</i><br>Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften<br>April 1996     |
| Nr. 3<br><i>Wilhelm Jäger</i><br>Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband - Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung<br>Oktober 1984 | Nr. 14<br><i>Holger Bonus / Andrea Maria Wessels</i><br>Genossenschaften und Franchising<br>Februar 1998  |
| Nr. 4<br><i>Wilhelm Jäger</i><br>Genossenschaft und Ordnungspolitik<br>Februar 1985   | Nr. 15<br><i>Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger</i><br>Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken<br>Oktober 1998                                |
| Nr. 5<br><i>Heinz Grosseckler</i><br>Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation<br>März 1985   | Nr. 16<br><i>Holger Bonus/Rolf Greve/Thorn Kring/Dirk Polster</i><br>Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk - Neue Wege der Kleinteiligkeit<br>Oktober 1999 |
| Nr. 6<br><i>Holger Bonus</i><br>Die Genossenschaft als Unternehmungstyp<br>August 1985  | Nr. 17<br><i>Michael Hammerschmidt</i><br>Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften - Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge<br>April 2000      |
| Nr. 7<br><i>Hermann Ribhegge</i><br>Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer Perspektive<br>Februar 1986  | Nr. 18<br><i>Claire Binisti-Jahndorf</i><br>Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene<br>August 2000  |
| Nr. 8<br><i>Joachim Wiemeyer</i><br>Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung?<br>September 1986                | Nr. 19<br><i>Olaf Lüke</i><br>Schutz der Umwelt - Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?<br>September 2000   |
| Nr. 9<br><i>Hermann Ribhegge</i><br>Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten<br>März 1987   | Nr. 20<br><i>Astrid Höckels</i><br>Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation<br>November 2000                   |
| Nr. 10<br><i>Richard Böger</i><br>Die Niederländischen Rabobanken - Eine vergleichende Analyse -<br>August 1987   | Nr. 21<br><i>José Miguel Simian</i><br>Wohnungsgenossenschaften in Chile - Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?<br>Mai 2001                              |
| Nr. 11<br><i>Richard Böger / Helmut Pehle</i><br>Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften<br>Juni 1988             |   |

- 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 FinanzVerbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung  
 Oktober 2002
- Nr. 28  
*Christian Rotter*  
 Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossenschaften  
 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 Genossenschaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 44  
*Theresia Theurl (Hrsg.)*  
Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskussion 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
- Nr. 46  
*Andrea Schweinsberg*  
Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung  
Dezember 2004
- Nr. 47  
*Carl-Friedrich Leuschner*  
Genossenschaften - Zwischen Corporate und Cooperative Governance  
März 2005
- Nr. 48  
*Theresia Theurl*  
Kooperative Governancestrukturen  
Juni 2005
- Nr. 49  
*Oliver Budzinski / Gisela Aigner*  
Institutionelle Rahmenbedingungen für internationale M&A-Transaktionen - Auf dem Weg zu einem globalen Fusionskontrollregime?  
Juni 2005
- Nr. 50  
*Bernd Raffelhüschen / Jörg Schoder*  
Möglichkeiten und Grenzen der Integration von genossenschaftlichem Wohnen in die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie  
Juni 2005
- Nr. 51  
*Tholen Eekhoff*  
Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zusammenarbeit - eine gesamtwirtschaftliche Perspektive  
Juli 2005
- Nr. 52  
*Cengiz K. Iristay*  
Kooperationsmanagement: Einzelne Facetten eines neuen Forschungsgebiets - Ein Literaturüberblick  
August 2005
- Nr. 53  
*Stefanie Franz*  
Integrierte Versorgungsnetzwerke im Gesundheitswesen  
März 2006
- Nr. 54  
*Peter Ebertz*  
Kooperationen als Mittel des Strategischen Risikomanagements  
März 2006
- Nr. 55  
*Frank Beermann*  
Kooperation beim Stadtumbau - Übertragung des BID-Gedankens am Beispiel des Wohnungsrückbaus  
Juni 2006
- Nr. 56  
*Alexander Geist*  
Flughäfen und Fluggesellschaften - eine Analyse der Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten  
Juni 2006
- Nr. 57  
*Stefanie Franz / Mark Wipprich*  
Optimale Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken  
Oktober 2006
- Nr. 58  
*Dirk Lamprecht / Alexander Donschen*  
Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken - eine ökonomische und juristische Analyse  
Dezember 2006
- Nr. 59  
*Dirk Lamprecht / Christian Strothmann*  
Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung  
Dezember 2006
- Nr. 60  
*Mark Wipprich*  
Preisbindung als Kooperationsinstrument in Wertschöpfungsnetzwerken  
Januar 2007
- Nr. 61  
*Theresia Theurl / Axel Werries*  
Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung  
Februar 2007
- Nr. 62  
*Bettina Schlelein*  
Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale - empirische Ergebnisse des Forschungsprojektes  
März 2007
- Nr. 63  
*Gerhard Schwarz*  
Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft, Vortrag anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster  
April 2007

- Nr. 64  
*Theresia Theurl / Stefanie Franz*  
"Benchmark Integrierte Versorgung im Gesundheitswesen"- Erste empirische Ergebnisse  
April 2007
- Nr. 65  
*Christian Albers / Dirk Lamprecht*  
Die Bewertung von Joint Ventures mit der Free Cash Flow-Methode unter besonderer Berücksichtigung kooperationsinterner Leistungsbeziehungen  
Mai 2007
- Nr. 66  
*Pierin Vincenz*  
Raiffeisen Gruppe Schweiz: Governancestrukturen, Erfolgsfaktoren, Perspektiven  
Ein Gespräch mit Dr. Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe Schweiz  
Juni 2007
- Nr. 67  
*Alexander Wesemann*  
Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen und ihre Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement - Ein Problemaufriss  
August 2007
- Nr. 68  
*Jörg-Matthias Böttiger / Verena Wendlandt*  
Kooperationen von Logistikunternehmen - Eine hypothesenbasierte Auswertung von Experteninterviews  
November 2007
- Nr. 69  
*Christian Strothmann*  
Die Bewertung Strategischer Allianzen mit dem Realoptionsansatz  
November 2007
- Nr. 70  
*Theresia Theurl / Jörg-Matthias Böttiger*  
Stakeholderorientierte Berichterstattung in Genossenschaften - Einordnung, Zielsetzung und Grundsätze des MemberValue-Reportings  
Dezember 2007
- Nr. 71  
*Konstantin Kolloge*  
Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung - eine qualitative empirische Analyse für China und Indien  
Dezember 2007
- Nr. 72  
*Theresia Theurl / Konstantin Kolloge*  
Kategorisierung von Unternehmenskooperationen als Grundlage eine „More Economic Approach“ im europäischen Kartellrecht - Die Notwendigkeit eines regelbasierten Ansatzes und erste Vorschläge zu seiner Umsetzung
- Nr. 73  
*Anne Saxe*  
Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen - ein Problemaufriss  
Mai 2008
- Nr. 74  
*Christian Albers*  
Kooperationen als Antwort auf die Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft - eine Analyse am Beispiel der Kapitalanlage  
Mai 2008
- Nr. 75  
*Carsten Sander*  
Aktuelle Herausforderungen kommunaler Energieversorgungsunternehmen - Kooperationen als strategische Option  
Juni 2008
- Nr. 76  
*Konstantin Kolloge*  
Die Messung des Kooperationserfolges in der empirischen Forschung - Ergebnisse einer Literaturstudie  
Januar 2009
- Nr. 77  
*Christoph Heller*  
Akteure der deutschen Gesundheitswirtschaft - eine Analyse der Wirkungen von Marktakteuren auf die Krankenhausbranche  
Januar 2009
- Nr. 78  
*Carsten Sander*  
Kooperationen kommunaler Energieversorger - Eine empirische Bestandsaufnahme  
März 2009
- Nr. 79  
*Jörg-Matthias Böttiger*  
Ein Ansatz zur Operationalisierung des MemberValues für Wohnungsgenossenschaften - Ausgewählte Ergebnisse und Managementbedarf aus Mitgliedersicht -  
April 2009