

Noelle, Susanne

Working Paper

Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken: Ergebnisse einer theoretischen und empirischen Untersuchung

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 170

Provided in Cooperation with:

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

Suggested Citation: Noelle, Susanne (2016) : Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken: Ergebnisse einer theoretischen und empirischen Untersuchung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 170, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/146553>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

ARBEITSPAPIERE
des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und
Genossenschaftsbanken
-
Ergebnisse einer theoretischen und empirischen Untersuchung

von Susanne Noelle
Nr. 170 ■ September 2016

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

Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken weisen übereinstimmende Governancestrukturen auf. Beide stehen sie aktuellen Herausforderungen gegenüber und beide sind kooperationserfahren. Wird zusätzlich berücksichtigt, dass Kooperationen häufig einen komplementären Charakter haben und dass sie nicht selten scheitern, weil die Kulturen und die Governance nicht kompatibel sind, wird es sehr interessant der Frage nach Kooperationsaktivitäten und -potenzialen nachzugehen. Vor diesem Hintergrund hat IfG-Mitarbeiterin Susanne Noelle in ihrem Promotionsprojekt mögliche Kooperationsfelder für Genossenschaftsbanken mit Wohnungsgenossenschaften und umgekehrt herausgearbeitet. Auf dieser Grundlage hat sie eine empirische Untersuchung durchgeführt und bisher nicht vorliegende Ergebnisse präsentieren können, die Kooperationsziele und -hemmnisse sowie Informationen über konkrete Kooperationen beinhalten. Zusätzlich hat sie die Faktoren ermittelt, die den Ausschlag für erfolgreiche Kooperationen geben. Es sind dies der Fit der Kooperationspartner sowie die soziale Ebene zwischen den Partnern.

In diesem IfG-Arbeitspapier fasst Susanne Noelle wesentliche Ergebnisse ihrer Untersuchung zusammen. In Kürze wird auch ihre Dissertation mit vielen zusätzlichen Erkenntnissen in der IfG-Schriftenreihe erscheinen. Das Arbeitspapier stammt aus dem „IfG-Forschungscluster III: Genossenschaftsstrategische Fragen“. Kommentare und Diskussionsbeiträge sind herzlich willkommen.



Prof. Dr. Theresia Theurl

Zusammenfassung

Wohnungsgenossenschaften müssen sich derzeit mit Herausforderungen wie einer wachsenden Mobilität und Genossenschaftsbanken mit Herausforderungen wie steigenden regulatorischen Anforderungen auseinandersetzen. Dies erschwert die Generierung von MemberValue für beide Genossenschaftsarten. Daher wurde ein Forschungsprojekt durchgeführt, das Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken als Instrument zur positiven Beeinflussung des MemberValues untersucht hat. Zentrale Ergebnisse dieses Forschungsprojektes werden in dem vorliegenden Arbeitspapier zusammengefasst. Es wird dargestellt, wie Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken bewertet werden können, welche Charakteristika sie in der Praxis aufweisen und wie sie erfolgreich gemanagt werden können.

Abstract

Housing cooperatives are facing challenges like increasing mobility and cooperative banks challenges like stricter regulatory requirements. This diminishes their ability to create MemberValue. Therefore, a research project was initiated with the purpose of analysing cooperation between housing cooperatives and cooperative banks as an instrument for positively influencing the MemberValue. This paper summarises the most important results of this research project. It presents criteria for the evaluation of options of cooperation, empirical findings on characteristics of this kind of cooperation and tools for its successful management.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Zusammenfassung.....	II
Abstract.....	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
2 Kriterien für die Bewertung von Kooperationsmöglichkeiten.....	2
2.1 Ableitung von Kriterien aus theoretischen Erkenntnissen	3
2.2 Ableitung von Kriterien aus Experteninterviews.....	6
3 Überblick über die Fragebogenerhebung	11
3.1 Durchführung der Befragung.....	11
3.2 Charakterisierung der Stichprobe.....	12
4 Deskriptive Ergebnisse	14
4.1 Häufigkeit der Kooperation.....	14
4.2 Kooperationshemmnisse.....	15
4.3 Häufigkeit verschiedener Kooperationsbereiche	16
5 Erfolgsfaktoren des Kooperationsmanagements	17
5.1 Erfolg und potenzielle Erfolgsfaktoren.....	18
5.2 Überprüfung der potenziellen Erfolgsfaktoren	21
5.3 Ergebnisse der Hypothesenprüfung	22
6 Handlungsempfehlungen	25
6.1 Vertrauensbildende Maßnahmen	25
6.2 Partnerorientierte Kommunikation	26
6.3 Organisation	28
7 Schlussbetrachtung	29
Literaturverzeichnis	31
Anhang	38

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wirkungen des ersten Kriteriensets	6
Abbildung 2: Wirkungen des zweiten Kriteriensets	10
Abbildung 3: Übersicht Bewertungskriterien	11
Abbildung 4: Anzahl kooperierender Unternehmen	14
Abbildung 5: Kooperationshemmnisse	15
Abbildung 6: Die wichtigsten Kooperationsbereiche	16
Abbildung 7: Vier Botschaften einer Äußerung	27

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gütekriterien für das Strukturmodell	23
---	----

Abkürzungsverzeichnis

DEV	Durchschnittlich erfasste Varianz
PLS-SGM	Partial Least Squares-Strukturgleichungsmodell
VIF	Varianzinflationsfaktor

1 Einleitung

Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken stehen aktuell mehreren Herausforderungen gegenüber. Diese ergeben sich für die Wohnungsgenossenschaften insbesondere aus einer wachsenden Mobilität innerhalb der Bevölkerung, der demografischen Entwicklung und einem gestiegenen Umweltbewusstsein.¹ Genossenschaftsbanken müssen sich unter anderem mit einem steigendem Wettbewerbsdruck, zunehmenden regulatorischen Anforderungen und sinkenden Zinsüberschüssen auseinandersetzen.² Diese Umstände erschweren es Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken, einen Mehrwert für ihre Mitglieder, also einen MemberValue, zu generieren.

Als Instrument zur Bewältigung dieser Herausforderungen wurden Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken diskutiert und initiiert.³ In diesem Arbeitspapier werden die wichtigsten Ergebnisse eines Forschungsprojekts zu entsprechenden Kooperationen zusammengefasst. Es liegen die folgenden Forschungsfragen zugrunde:

1. Wie können Möglichkeiten der Kooperation zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken bewertet werden?
2. Was charakterisiert entsprechende Kooperationen in der Praxis?
3. Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg von Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken?
4. Durch welche Maßnahmen kann der Erfolg solcher Kooperationen gefördert werden?

Hierzu stellt Kapitel 2 zunächst die Entwicklung von Kriterien zur Bewertung von Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken vor. Kapitel 3 gibt einen Überblick über eine Fragebogenerhebung zu Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken. Anschließend werden in Kapitel

¹ Vgl. BUNDESINSTITUT FÜR BEVÖLKERUNGSFORSCHUNG (2012); BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ, BAU UND REAKTORSICHERHEIT (2015), S. 21; STATISTISCHES BUNDESAMT (2015), S. 2.

² Vgl. BASLER AUSSCHUSS FÜR BANKENAUF SICHT (2010), S. 78; DEUTSCHE BUNDESBANK (2015), S. 29; MAYER et al. (2014), S. 170 ff.; WIEANDT (2015), S. 28.

³ Vgl. ARBEITSKREIS HAMBURGER WOHNUNGSGENOSSENSCHAFTEN (2015); GDW BUNDESVERBAND DEUTSCHER WOHNUNGS- UND IMMOBILIENUNTERNEHMEN (2012); JESCHKE (2011); MÄNDLE/WAGNER (2011); SCHMITTER (2010); THEURL (2010c).

4 deskriptive Ergebnisse dieser Erhebung vorgestellt. In einem nächsten Schritt beschäftigt sich Kapitel 5 mit der Identifikation von Faktoren, die sich auf den Erfolg von Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken auswirken. Auch hier fließen Daten aus der in Kapitel 3 vorgestellten Fragebogenerhebung ein. Aufbauend auf den Ergebnissen zu Erfolgsfaktoren werden in Kapitel 6 Handlungsempfehlungen für das Management von Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken gegeben. Das Arbeitspapier schließt in Kapitel 7 mit einer Zusammenfassung und einen Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf.

2 Kriterien für die Bewertung von Kooperationsmöglichkeiten

In diesem Kapitel wird dargestellt, über welche Kanäle Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken auf den MemberValue der beteiligten Unternehmen wirken können.

Der durch genossenschaftliche Zusammenarbeit entstehende MemberValue besteht aus drei Komponenten: dem unmittelbaren MemberValue, dem mittelbaren MemberValue und dem nachhaltigen MemberValue.⁴ Der *unmittelbare MemberValue* umfasst die gemeinsam organisierten Leistungen, die den Mitgliedern mit ihren Inhalten, wettbewerbsfähigen Konditionen und festgelegten Qualitätsstandards aktuell Nutzen stiften. Der *mittelbare MemberValue* umfasst alle Werte, die den Mitgliedern aus ihrer Eigentümer- und Unternehmerfunktion entstehen. Dies sind insbesondere Dividenden sowie Entscheidungs- und Gestaltungsrechte.⁵ Der *nachhaltige MemberValue* umfasst sämtliche Werte, welche das Potenzial für eine Förderung in der Zukunft erhöhen, und korreliert daher mit den aktuellen und zukünftigen Investitionen.

Insgesamt wurden neun Wirkungskanäle identifiziert. Um die Anwendung der Erkenntnisse bei der Bewertung von Kooperationsmöglichkeiten in der Praxis zu erleichtern, werden diese als Bewertungskriterien

⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden BÖTTIGER (2009), S. 80 ff.; THEURL (2002), S. 84 ff.; THEURL (2005), S. 139; THEURL (2010b), S. 80.

⁵ Im Rahmen ihrer Entscheidungs- und Gestaltungsrechte können die Mitglieder mit einer Stimme pro Kopf über wichtige Entscheidungen abstimmen, vgl. LANG/WEIDMÜLLER (2016), S. 225 ff. Diese Rechte können auch dem nachhaltigen MemberValue zugeordnet werden. Die Zuordnung zu einer der beiden Komponenten des MemberValues hängt davon ab, welcher Art die aufgrund dieser Rechte getroffenen Entscheidungen sind. Betreffen sie die Ausschüttung oder haben sonstige kurzfristige Auswirkungen, sind sie dem mittelbaren MemberValue zuzuordnen. Haben die Entscheidungen langfristige Wirkung, beispielsweise eine Entscheidung für eine Fusion, ist die Zuordnung zum nachhaltigen MemberValue angebracht, vgl. TSCHÖPEL (2013), S. 54.

eingeführt. Die Ableitung von Kriterien erfolgt sowohl theoretisch (im ersten Unterkapitel) als auch auf Basis von Experteninterviews (im zweiten Unterkapitel).

Für die theoretische Ableitung werden in der Literatur aufgeführte Synergieeffekte von Kooperationen herangezogen. Sie wurden als Anknüpfungspunkt gewählt, da sie die Zielerreichung der beteiligten Unternehmen befördern und daher häufig den Hintergrund für Unternehmenskooperationen bilden.⁶ Die Anpassung dieser Synergieeffekte führt zu einem ersten Set an Kriterien. Ein zweites Kriterienset entstammt den Aussagen von Experten. Zusätzlich ergab sich auf der Basis der Expertenaussagen ein Kriterium, welches nur für Genossenschaftsbanken relevant ist. Gegebenenfalls vorhandene Bezüge zwischen den verschiedenen Kriterien werden im Zuge der Darstellung der einzelnen Kriterien vorgestellt. Zudem werden sie jeweils am Ende der Vorstellung der beiden Kriteriensets grafisch zusammengefasst.

2.1 Ableitung von Kriterien aus theoretischen Erkenntnissen

Synergien sind nach GRAETZ „[...] das Zusammenwirken institutioneller und vertraglicher Art von mindestens zwei Akteuren mit sich zumindest ergänzenden Interessen und Zielsetzungen“⁷. Dieses Zusammenwirken schließt Kooperationen ein.⁸ Synergieeffekte sind die konkreten Auswirkungen dieses Zusammenwirkens.⁹ Sie können über economies of scale, economies of scope, economies of risk, economies of speed und economies of skill realisiert werden.¹⁰

Economies of scale beschreiben Kostensenkungen dadurch, dass Stückkosten sinken, wenn größere Mengen produziert werden.¹¹ *Economies of scope* beschreiben Kostensenkungen durch die gemeinsame Erzeugung mehrerer Produkte, wenn dies kostengünstiger ist als die getrennte Erzeugung dieser Produkte. Dies kann dann der Fall sein, wenn ein Unternehmen bei den betroffenen Produkten gleiche Faktoren einsetzen kann.¹² Mit *economies of risk* sind Risikosenkungen gemeint, die für das einzelne Unternehmen dadurch entstehen können, dass es einen Kooperationspartner hat. So bedeutet das Teilen von Investitionen in

⁶ Vgl. PAPROTTKA (1996), S. 1, mit Bezug auf Unternehmensakquisitionen als eine sehr enge Form der Kooperation; THEURL (2010a), S. 315 ff.

⁷ GRAETZ (2008), S. 50.

⁸ Vgl. GRAETZ (2008), S. 58 f.

⁹ Vgl. GRAETZ (2008), S. 66.

¹⁰ Vgl. THEURL (2010a), S. 317.

¹¹ Vgl. DYCKHOFF/SPENGLER (2010), S. 93; JANSEN (2008), S. 135.

¹² Vgl. JANSEN (2008), S. 135 f.

Forschungsprojekte einen geringeren Verlust für das einzelne Unternehmen, falls das Forschungsprojekt nicht die erhofften Ergebnisse erzielt. *Economies of speed* beschreiben Zeitvorteile.¹³ Diese entstehen beispielsweise, wenn die Partner Aufgaben aufteilen und so ein Projekt früher abschließen. *Economies of skill* können entstehen, wenn die Kooperationspartner unterschiedliche, zueinander passende Ressourcen und Fähigkeiten in eine Kooperation einbringen. Aufgrund solcher komplementärer Ressourcen und Fähigkeiten können neue Produkte, Services oder Technologien entstehen.¹⁴

Diese Synergieeffekte wurden im Zuge der Erstellung praktikabler Kriterien angepasst. Hintergrund ist, dass die Kriterien auch in der Fragebogenerhebung zur Anwendung kommen sollten. Daher war es wichtig, sie so zu gestalten, dass sie möglichst verständlich und leicht auf konkrete Kooperationen anwendbar sind. Insbesondere die *economies of scale* und die *economies of scope* wurden angepasst. Ihre genaue Bedeutung ist kaum in einfachen Worten darzulegen und es ist fraglich, ob die Unterscheidung zwischen beiden Konzepten ansonsten konsequent eingehalten worden wäre.

Daher wurde zur Erfassung der *economies of scale* und der *economies of scope*, welche sich sehr direkt auf die Kosten auswirken, das Kriterium der *Kostensenkung* aufgestellt. Solche Kostensenkungen können Auswirkungen auf alle drei Bestandteile des MemberValues haben. Durch Kostensenkungen stehen einer Genossenschaft mehr finanzielle Mittel zur Verfügung. In der Folge kann sie den unmittelbaren MemberValue erhöhen, beispielsweise durch Zusatzangebote oder Preissenkungen für ihre Mitglieder.¹⁵ Auch kann sie höhere Ausschüttungen an ihre Mitglieder realisieren und so den mittelbaren MemberValue erhöhen.¹⁶ Schließlich kann sie noch Investitionen in die Genossenschaft tätigen und damit den nachhaltigen MemberValue stärken.¹⁷

In Anlehnung an die *economies of scope* wurde zudem das Kriterium der *Angebotserweiterung* aufgenommen, da *economies of scope* entstehen können, wenn die Produktpalette ausgeweitet wird. Angebotserweite-

¹³ Vgl. JANSEN (2008), S. 169.

¹⁴ Vgl. DYER/SINGH (1998), S. 662.

¹⁵ Vgl. zu den entsprechenden Komponenten des unmittelbaren MemberValues BÖTTIGER (2009), S. 107; TSCHÖPEL (2013), S. 129.

¹⁶ Vgl. zu der entsprechenden Komponente des mittelbaren MemberValues BÖTTIGER (2009), S. 108; THEURL (2010b), S. 80; TSCHÖPEL (2013), S. 139.

¹⁷ Vgl. zu der entsprechenden Komponente des nachhaltigen MemberValues THEURL (2010b), S. 80 f.; TSCHÖPEL (2013), S. 144.

rungen bedeuten ein erweitertes Leistungsangebot und somit die Möglichkeit der Erhöhung des unmittelbaren MemberValues.¹⁸ Sofern die mit dem zusätzlichen Leistungsangebot verbundenen Kosten geringer sind als der entstehende Wert, wird der unmittelbare MemberValue erhöht.

Die economies of risk wurden mit *Risikosenkung* beschrieben. Eine Risikosenkung bedeutet, dass die Gefahr, dass in Zukunft der unmittelbare und der mittelbare MemberValue sinken oder die Genossenschaft nicht mehr existiert, geringer ist.¹⁹ Sie erhöht somit den nachhaltigen MemberValue. Zudem kann bei einer ausreichend ausgeprägten Risikosenkung die Bonität der Genossenschaft als besser eingeschätzt werden, sodass sie Kredite zu günstigeren Konditionen bekommt.²⁰ Dies bedeutet eine Kostensenkung, mit den oben beschriebenen Auswirkungen auf den MemberValue.

Die economies of speed wurden mit *Zeiteinsparung* beschrieben. Eine solche Zeiteinsparung bedeutet, dass die Mitarbeiter²¹ der Genossenschaft über mehr Zeit verfügen, um sich anderen Aufgaben zu widmen. In diesem Fall sind Erhöhungen aller drei Komponenten des MemberValues möglich, abhängig davon, welchen Aufgaben sich die Mitarbeiter in der eingesparten Zeit zuwenden. Widmet sich ein Bankberater intensiver der Beratung eines Mitglieds, erhöht sich der unmittelbare MemberValue.²² Widmet sich ein Vorstandsmitglied der Effizienzsteigerung der Genossenschaft, kann dies beispielsweise über Kostensenkungen zu einer Erhöhung aller drei Komponenten des MemberValues führen.

Die economies of skill wurden abgeändert in das Kriterium *Zugang zu Ressourcen*, über welche ein Unternehmen selber nicht verfügt. Ein solcher Zugang zu Ressourcen bedeutet, dass das Unternehmen diese Ressourcen nicht selber erwerben muss.²³ Es werden somit Kosten gesenkt. Sofern die eigene Aneignung der Ressourcen Zeit in Anspruch nehmen würde, wird zudem Zeit gespart. Folglich greifen die oben dargestellten Auswirkungen von Kosten- und Zeiteinsparungen auf den MemberValue.

¹⁸ Vgl. TSCHÖPEL (2013), S. 129.

¹⁹ Vgl. EBERTZ (2006), S. 3, mit Bezug auf die Wirkung einer risikoorientierten Unternehmensführung.

²⁰ Vgl. HARTMANN-WENDELS/PFINGSTEN/WEBER (2015), S. 41.

²¹ Unter Mitarbeitern sollen sowohl Angestellte als auch Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats verstanden werden.

²² Vgl. zu der entsprechenden Komponente des unmittelbaren MemberValues TSCHÖPEL (2013), S. 129 f.

²³ Vgl. DIESFELD (2004), S. 56.

Da diese Kriterien mit Blick auf Effizienzsteigerungen entwickelt wurden, sind sie positiv formuliert, beispielsweise als Kostensenkung oder Zeiteinsparung. Allerdings sind ebenso Kostensteigerungen, Angebotsverringerungen, Risikosteigerungen, Zeiteinbußen und der Verlust von Ressourcen (etwa von Know-how bei Mitarbeiterabwerbung) denkbar.²⁴ Die Auswirkungen einer solchen negativen Ausprägung eines der Kriterien auf den MemberValue sind gegenteilig zu denen, welche für eine positive Ausprägung beschrieben wurden.

Die folgende Grafik bildet die dargestellten Wirkungskanäle der aus theoretischen Erkenntnissen zu Synergieeffekten abgeleiteten Kriterien auf den MemberValue zusammenfassend ab:

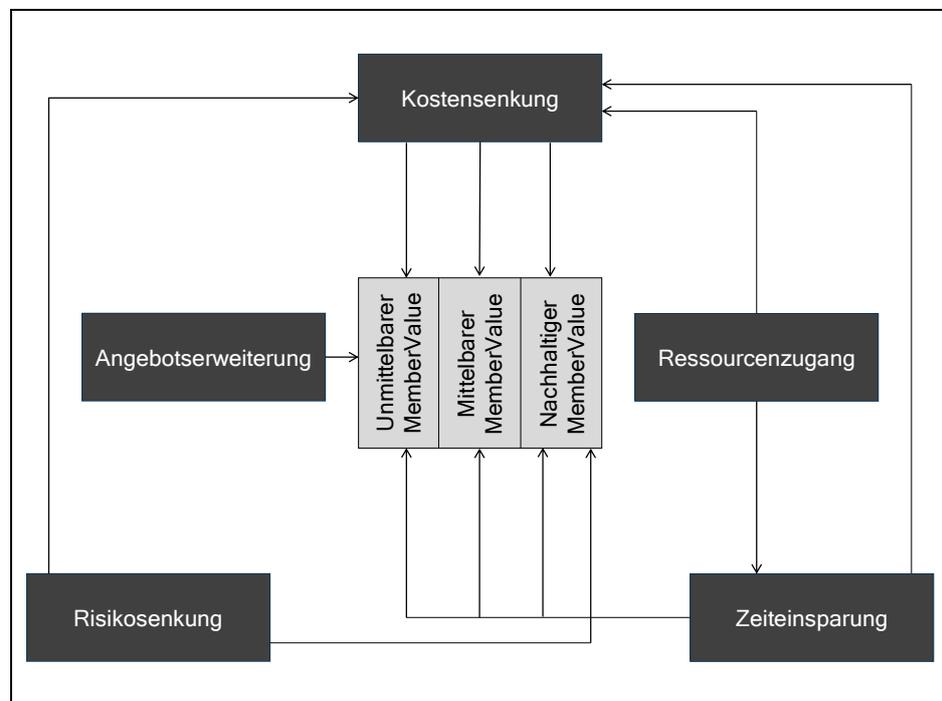


Abbildung 1: Wirkungen des ersten Kriteriensets

2.2 Ableitung von Kriterien aus Experteninterviews

Aus Experteninterviews wurden die Kriterien Gewinnung neuer Nutzer für Wohnungsgenossenschaften bzw. Kunden für Genossenschaftsbanken, Stärkung der genossenschaftlichen Idee (stärkere und positive Wahrnehmung von Genossenschaften in der Bevölkerung) und Stärkung der Region abgeleitet.²⁵ Die Auswirkungen dieser drei Kriterien auf den

²⁴ Vgl. beispielsweise zu der Möglichkeit von Risikosteigerungen durch Kooperationen EBERTZ (2006), S. 215 ff., oder zum Abfluss von Know-how KAWOHL/MONTAG (2010), S. 480.

²⁵ Die Gespräche wurden mit sieben Experten von Seiten der Wohnungsgenossenschaften und sechs Experten von Seiten der Genossenschaftsbanken ge-

MemberValue sind weniger direkt und unterliegen daher größerer Unsicherheit als die der zuvor vorgestellten Kriterien.

Mit *neuen Nutzern* bzw. *Kunden* können Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken zusätzliche Geschäfte abschließen. Dies kann zu zusätzlichen finanziellen Mitteln für die Unternehmen führen. Mit diesen zusätzlichen finanziellen Mitteln kann der unmittelbare MemberValue erhöht werden, beispielsweise durch eine Preissenkung oder eine Qualitätsverbesserung. Sofern die finanziellen Mittel überproportional zum Zuwachs an Nutzern bzw. Kunden ansteigen, können zudem die Dividendenausschüttungen erhöht werden. Auf diese Weise steigt der mittelbare MemberValue. Darüber hinaus sind Investitionen in die Genossenschaft möglich, welche den nachhaltigen MemberValue stärken. Sofern sich unter den neuen Nutzern bzw. Kunden neue Mitglieder finden, wirken diese noch auf einem weiteren Weg positiv auf den MemberValue. Neue Mitglieder bilden die Basis für das langfristige Bestehen der Genossenschaft und erhöhen somit für alle bestehenden und neu aufgenommenen Mitglieder zusätzlich den nachhaltigen MemberValue.²⁶

Das Kriterium der *Stärkung der genossenschaftlichen Idee* entstand aus der Aussage einiger Experten, dass sie sich durch Kooperationen, insbesondere im Bereich Marketing- und Kommunikationsaktivitäten, eine Profilierung von Genossenschaften erhoffen. Die Rechtsform solle stärker von der breiten Bevölkerung wahrgenommen und mit positiven Eigenschaften assoziiert werden. Eine solche Stärkung der genossenschaftlichen Idee macht Genossenschaften insgesamt attraktiver. Dies kann sich auf unterschiedlichen Wegen positiv auf den MemberValue auswirken.

Beispielsweise dürfte es das Halten bestehender sowie die Akquisition neuer Nutzer bzw. Kunden erleichtern.²⁷ Diese können eine Stabilisierung oder gar eine Erhöhung aller drei Komponenten des MemberValue

führt. Als Experten für die Wohnungsgenossenschaften wurden vier Vorstandsmitglieder von Wohnungsgenossenschaften (einer im Ruhestand) und drei Mitglieder wohnungsgenossenschaftlicher Verbände herangezogen. Für die Genossenschaftsbanken konnten fünf Vorstandsmitglieder und Bereichsleiter von Genossenschaftsbanken und ein Mitglied eines genossenschaftlichen Verbands mit Bankenschwerpunkt gewonnen werden.

²⁶ Vgl. zur Bedeutung des sogenannten Optionsnutzens (der Möglichkeit der langfristigen Partizipation an der Wertschaffung einer Genossenschaft) für den nachhaltigen MemberValue THEURL (2011), S. 29; TSCHÖPEL (2013), S. 142.

²⁷ TOMCZAK/KERNSTOCK (2004), S. 178, führen an, dass eine Unternehmensmarke die Kundenbindung und die Nachfragemenge erhöht.

es entsprechend der oben beschriebenen Wirkungen neuer Nutzer bzw. Kunden bedingen. Auch dürfte es unter diesen Voraussetzungen leichter gelingen, gut qualifizierte Mitarbeiter für die Genossenschaft zu gewinnen und zu halten.²⁸ Mit gut qualifizierten Mitarbeitern kann die Genossenschaft die ihr im Rahmen des Förderauftrags übertragenen Aufgaben besser erfüllen. Dabei sind Erhöhungen aller drei Komponenten des MemberValues denkbar. Sparen die gut qualifizierten Mitarbeiter beispielsweise aufgrund einer effizienten Arbeitsweise Kosten ein, können sich die unter Kostensenkung besprochenen Auswirkungen auf den MemberValue ergeben.

Das Kriterium *Stärkung der Region* wurde aufgenommen, da einige Experten darauf hinwiesen, dass insbesondere in wirtschaftlich schwachen Regionen Geschäftsbeziehungen mit regional ansässigen Unternehmen wichtig sind.²⁹ Nutzt man in der Region ansässige Unternehmen als Geschäftspartner, kann die jeweilige Region und damit die Existenzgrundlage der Genossenschaft gestärkt werden.³⁰

Eine wirtschaftliche Stärkung der Region bedeutet zum einen, dass die Region aufgrund einer besseren Arbeitsmarktsituation attraktiver für Menschen ist.³¹ Eine erhöhte Attraktivität wirkt sich positiv auf das Bevölkerungswachstum einer Region aus.³² Dies bedeutet für Genossenschaften, dass sie weniger Nutzer bzw. Kunden durch Bevölkerungsrückgang verlieren, oder, dass sie mehr Nutzer bzw. Kunden aus einer wachsenden Bevölkerung gewinnen können. Eine größere Basis an Nutzern bzw. Kunden wiederum kann wie oben beschrieben positiv auf den MemberValue wirken.

Zum anderen bedeutet eine wirtschaftliche Stärkung einer Region, dass die Unternehmen und Menschen in dieser Region wirtschaftlich besser gestellt sind. Folglich sind sie besser in der Lage, ihren wirtschaftlichen Verpflichtungen nachzukommen. Dies könnte für Wohnungsgenossen-

²⁸ Vgl. FORSTER/ERZ/JENEWEIN (2012), S. 289, mit Bezug auf die Wirkung speziell von Employer Brands auf die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern; WHEELER et al. (2006), S. 104.

²⁹ Weitere Auswirkungen entsprechender Geschäftsbeziehungen, etwa Risikosteigerungen durch die Vergabe eines Kredits an ein wirtschaftlich schwaches Unternehmen in der Region, sind im Rahmen der übrigen Kriterien (etwa Risikosenkung) zu berücksichtigen.

³⁰ Mit Blick auf Genossenschaftsbanken sieht auch HANKER (2007), S. 133, einen Zusammenhang zwischen einer starken Region und dem Unternehmenserfolg.

³¹ Vgl. BUNDESINSTITUT FÜR BAU-, STADT- UND RAUMFORSCHUNG (2012), S. 28; GLASER-GALLION/HENSCHEL/STORZ (2013), S. 15.

³² Vgl. BUNDESINSTITUT FÜR BAU-, STADT- UND RAUMFORSCHUNG (2012), S. 28.

schaften beispielsweise in weniger Ausfällen bei den Mietzahlungen resultieren. Für Genossenschaftsbanken könnte es sich in einer geringeren Anzahl von Kreditausfällen niederschlagen. Die genannten Beispiele bedeuten zusätzliche finanzielle Mittel für die Wohnungsgenossenschaften und die Genossenschaftsbanken, mit den entsprechenden Auswirkungen auf den MemberValue.

Berücksichtigt man neben der wirtschaftlichen Stärkung der Region auch eine Attraktivitätserhöhung aufgrund eines verbesserten Images der Region, erweitern sich die Auswirkungen auf den MemberValue. Grundsätzlich bedeutet ein verbessertes Image einer Region, dass Unternehmen besser gut qualifizierte Mitarbeiter anwerben können. Zum einen kann durch eine höhere Bevölkerungszahl der Pool größer sein, aus dem gute Mitarbeiter vor Ort angeworben werden können. Zum anderen ist es leichter, Personen von außerhalb zu motivieren, in eine als lebenswert geltende Region zu ziehen.³³ Diese erleichterte Akquisition gut qualifizierter Mitarbeiter kann den MemberValue der ansässigen Genossenschaften ebenfalls erhöhen. Mit ihr sind die unter dem Kriterium Stärkung der genossenschaftlichen Idee angesprochenen Wirkungen guter Mitarbeiter auf den MemberValue möglich.

Sowohl mit Bezug auf eine Stärkung der genossenschaftlichen Idee als auch mit Bezug auf eine Stärkung der Region gilt, dass eine einzelne Kooperation in der Regel nur einen geringen gesamtgesellschaftlichen bzw. gesamtwirtschaftlichen Effekt haben dürfte. Gemeinsam mit anderen ähnlich wirkenden Aktivitäten ist jedoch selbst bei geringen Effekten einzelner Kooperationen eine Stärkung der genossenschaftlichen Idee oder der Region möglich. Möchte sich eine Genossenschaft für die genossenschaftliche Idee oder für die Region stark machen, ist eine entsprechende Kooperation somit zielführend. In diesem Fall sollten daher auch geringe Effekte einer Kooperation auf die genossenschaftliche Idee oder auf die Stärke der Region in die Bewertung von Kooperationsmöglichkeiten aufgenommen werden.

Die folgende Grafik stellt die Auswirkungen der aus den Experteninterviews abgeleiteten Kriterien auf den MemberValue zusammenfassend dar:

³³ Vgl. PECHLANER/BACHINGER (2010), S. 5.

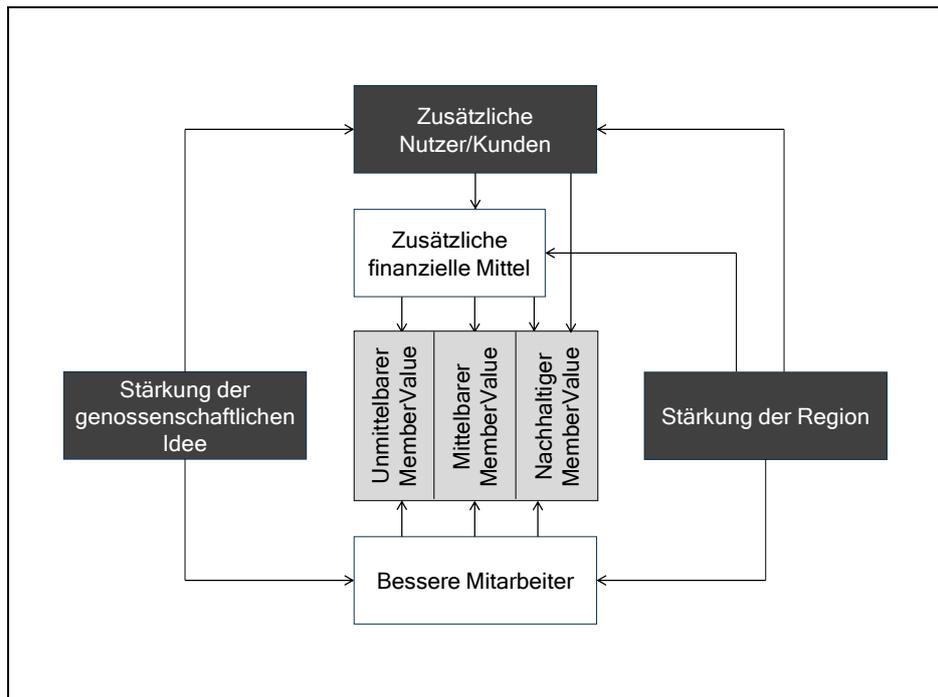


Abbildung 2: Wirkungen des zweiten Kriteriensets

Für Genossenschaftsbanken wurde aus den Experteninterviews ein zusätzliches Kriterium extrahiert. Eine Genossenschaftsbank kann durch Kooperation mit einer Wohnungsgenossenschaft diese Wohnungsgenossenschaft stärker an das eigene Haus binden. Die Frage, wie sich dies auf ihren MemberValue auswirkt, ist nicht pauschal zu beantworten. Die einzelne Genossenschaftsbank muss für den Einzelfall prüfen, wie sich eine stärkere Bindung einer Wohnungsgenossenschaft auf ihren MemberValue auswirkt. Geht sie von einer positiven Wirkung aus, sollte sie die über dieses Kriterium erwartete Wirkung bei der Bewertung von Kooperationsmöglichkeiten anwenden.³⁴

Somit ergeben sich die folgenden Bewertungskriterien für Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken:

³⁴ Sollte für eine Bindung der Wohnungsgenossenschaft mit negativen Auswirkungen auf den MemberValue der Genossenschaftsbank gerechnet werden, ist dieses Kriterium nicht als negatives Kriterium anzuwenden, sondern lediglich aus den Bewertungskriterien zu entfernen. Die Genossenschaftsbank kann sich trotz eingegangener Kooperation mit einer Wohnungsgenossenschaft vorbehalten, mit ihr keine Bankgeschäfte abzuschließen, sodass sich keine negativen Konsequenzen für den MemberValue der Bank ergeben.

Abgeleitet aus theoretischen Erkenntnissen zu Synergiepotenzialen	Erstes Set	Kostensenkung
		Angebotserweiterung
		Risikosenkung
		Zeiteinsparung
		Ressourcenzugang
Abgeleitet aus Experteninterviews	Zweites Set	Gewinnung neuer Nutzer/Kunden
		Stärkung der genossenschaftlichen Idee
		Stärkung der Region
	Für Banken	Bindung der Wohnungsgenossenschaft

Abbildung 3: Übersicht über die Bewertungskriterien

3 Überblick über die Fragebogenerhebung

Um Charakteristika und Erfolgsfaktoren von Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken ermitteln zu können, wurde eine Fragebogenerhebung durchgeführt. In diesem Kapitel wird ein Überblick über die Fragebogenerhebung gegeben. Im ersten Teil wird die Durchführung der Erhebung beschrieben. Im zweiten Teil werden Charakteristika der Stichprobe aufgezeigt.

3.1 Durchführung der Befragung

Zur Durchführung der Befragung wurde je ein Fragebogen für Wohnungsgenossenschaften und ein Fragebogen für Genossenschaftsbanken entwickelt.³⁵ Die Fragebögen basierten neben Literaturrecherchen auf den Experteninterviews. Sie wurden in der Endphase ihrer Entwicklung weiteren Experten sowie fachfremden Personen vorgelegt, um Verständlichkeit, Eindeutigkeit, Vollständigkeit und die Befragungsdauer zu überprüfen.³⁶

Die Fragebögen wurden im November 2013 an alle für die Befragung ausgewählten Personen in Papierform postalisch versandt. Zudem wurde den Adressaten die Möglichkeit gegeben, den Fragebogen online

³⁵ Hauptargument für die Nutzung dieser Art der Befragung ist, dass die Befragten nicht direkt mit einem Interviewer interagieren und so eine größere Anonymität gewährleistet ist. Darüber hinaus besteht bei schriftlichen und online-Fragebögen nicht die Gefahr, dass ein Interviewer die Befragten beeinflusst. Schließlich sind schriftliche und insbesondere online-Fragebögen mit einem geringeren zeitlichen und monetären Aufwand verbunden als mündliche oder telefonische Befragungen, vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2015), S. 150.

³⁶ Vgl. zu diesem Vorgehen MAYER (2009), S. 98.

auszufüllen. Um Verständnisproblemen entgegenzuwirken, wurde nicht nur auf eine gute Verständlichkeit der Fragebögen geachtet, es wurden auch mehrere Kontaktmöglichkeiten über verschiedene Kanäle für Rückfragen angegeben. Zur Erhöhung des Rücklaufs wurde den Fragebögen ein personalisiertes Anschreiben beigelegt. Das Anschreiben wurde von der Institutsdirektorin sowie von hochrangigen Verbandsfunktionären unterschrieben. Zudem wurden die Fragebögen so konzipiert, dass sie in maximal 20 Minuten auszufüllen waren und in der Papierversion nur vier großzügig und klar gestaltete Seiten umfassten. Den potenziellen Teilnehmern wurde Anonymität zugesichert. Als Motivation wurde angeboten, dass Teilnehmer nach Abschluss der Auswertungen einen Bericht mit den wichtigsten Ergebnissen zugesandt bekommen. Weiterhin wurde bei Nutzung der Online-Version des Fragebogens ein Vergleich einiger der eigenen Antworten mit dem Durchschnitt der Befragten angeboten. Schließlich wurden alle Angeschriebenen, die nicht auf den postalischen Versand der Fragebögen reagiert hatten, etwa zwei Wochen später per E-Mail an die die Befragung erinnert.

3.2 Charakterisierung der Stichprobe

Adressaten der Fragebögen waren 287 Vorstände von Wohnungsgenossenschaften und 191 Vorstände von Genossenschaftsbanken in den Gebieten Rheinland und Westfalen. Die Unternehmen der Vorstände auf Seiten der Wohnungsgenossenschaften umfassten sämtliche Wohnungsgenossenschaften, die zum Erhebungszeitpunkt im Verband der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft Rheinland Westfalen organisiert waren. Auf Seiten der Genossenschaftsbanken wurden sämtliche Genossenschaftsbanken einbezogen, die zum Erhebungszeitpunkt im Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverband organisiert waren.

Aus dem Rücklauf konnten 137 Fragebögen der Wohnungsgenossenschaften und 102 Fragebögen der Genossenschaftsbanken in die Auswertung einbezogen werden. Dies entspricht einer effektiven Rücklaufquote von 47,74 Prozent für die Wohnungsgenossenschaften und 53,4 Prozent für die Genossenschaftsbanken.

In vorhergehenden Untersuchungen wurden regionale Unterschiede zwischen dem Gebiet, welches Rheinland und Westfalen umschließt, und anderen Regionen festgestellt. Beispielsweise führen Wohnungsgenossenschaften in Rheinland und Westfalen deutlich mehr Kooperationen durch als Wohnungsgenossenschaften in Südwestfalen oder in Ber-

lin und Brandenburg.³⁷ Somit könnte auch die Anzahl der Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken regional variieren. Über die Repräsentativität der Erhebung für andere Gebiete lässt sich daher keine Aussage machen.

Um einen Hinweis auf die Repräsentativität der Daten für die Gebiete Rheinland und Westfalen zu bekommen, wurde mithilfe eines Chi-Quadrat-Anpassungstests die Verteilung der teilnehmenden Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken auf bestimmte Größenklassen mit der Verteilung aller Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken in Rheinland und Westfalen auf bestimmte Größenklassen verglichen. Bei den Wohnungsgenossenschaften wurde die Wohnungsanzahl und bei den Genossenschaftsbanken die Bilanzsumme als übliches Größenmaß gewählt.

Bei den Wohnungsgenossenschaften wurde mangels vollständiger Datensätze über die Grundgesamtheit aller Wohnungsgenossenschaften in Rheinland und Westfalen zum Vergleich eine Erhebung des VERBANDS DER WOHNUNGS- UND IMMOBILIENWIRTSCHAFT RHEINLAND WESTFALEN (2015) herangezogen, in der Unternehmen mit weniger als 500 Wohnungen unterrepräsentiert sind.³⁸ Ein Vergleich der Stichprobe der Vergleichserhebung mit der Stichprobe der vorliegenden Untersuchung stützt die Annahme einer Repräsentativität der Ergebnisse für Wohnungsgenossenschaften in Rheinland und Westfalen mit über 500 Wohnungen.³⁹

Die Bilanzsummen von Genossenschaftsbanken sind öffentlich zugänglich und konnten daher der Repräsentativitätsprüfung zugrunde gelegt werden.⁴⁰ Auch hier lässt ein Chi-Quadrat-Anpassungstest den Schluss zu, dass Unterschiede in den Verteilungen auf die Größenklassen zufallsbedingt sind und die Verteilungen somit grundsätzlich einander entsprechen.⁴¹ Dies kann als Indiz für die Repräsentativität der Umfrageer-

³⁷ Vgl. SCHLELEIN (2007), S. 62.

³⁸ Vgl. VERBAND DER WOHNUNGS- UND IMMOBILIENWIRTSCHAFT RHEINLAND WESTFALEN (2015), S. 74.

³⁹ Es ergibt sich beim Vergleich der Unternehmen mit über 500 Wohnungen aus der Stichprobe und aus der Vergleichserhebung ein Chi-Quadrat-Wert von 27,91. Der Schwellenwert für ein Signifikanzniveau von 0,1 bei drei Freiheitsgraden liegt bei 16,27.

⁴⁰ Beispielsweise sind auf der Homepage des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken sämtliche Genossenschaftsbanken mit ihren Bilanzsummen aufgeführt.

⁴¹ Es ergibt sich ein Chi-Quadrat-Wert von 3. Der Schwellenwert für ein Signifikanzniveau von 0,01 bei fünf Freiheitsgraden liegt bei 15,09.

gebnisse für Genossenschaftsbanken in Rheinland und Westfalen gewertet werden. Die Erkenntnisse aus der empirischen Erhebung werden im Folgenden vorgestellt.

4 Deskriptive Ergebnisse

In diesem Kapitel werden deskriptive Ergebnisse aus der Fragebogenerhebung dargestellt. Konkret wird aufgezeigt, wie verbreitet Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken sind, welche Faktoren ihnen entgegenstehen und in welchen Bereichen am häufigsten kooperiert wird.

4.1 Häufigkeit der Kooperation

137 Wohnungsgenossenschaften und 102 Genossenschaftsbanken beantworteten die Frage, ob sie bereits Teil einer Kooperation zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken gewesen sind oder ob sie eine entsprechende Kooperation derzeit vorbereiten.

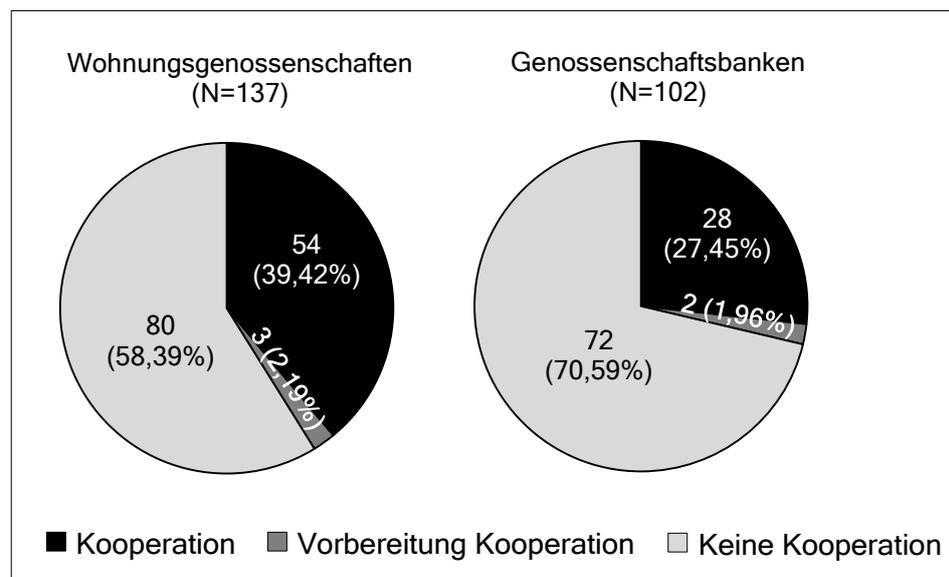


Abbildung 4: Anzahl kooperierender Unternehmen

39,42 Prozent der Wohnungsgenossenschaften und 27,45 Prozent der Genossenschaftsbanken gaben an, bereits eine entsprechende Kooperation durchgeführt zu haben. Damit sind solche Kooperationen unter den Wohnungsgenossenschaften etwas verbreiteter als unter den Genossenschaftsbanken. Zudem gaben auf beiden Seiten einige wenige Unternehmen an, eine Kooperation mit einer Genossenschaftsbank bzw. mit einer Wohnungsgenossenschaft vorzubereiten.

4.2 Kooperationshemmnisse

80 Wohnungsgenossenschaften und 72 Genossenschaftsbanken, die keine entsprechende Kooperation durchführen, gaben die Gründe hierfür an.

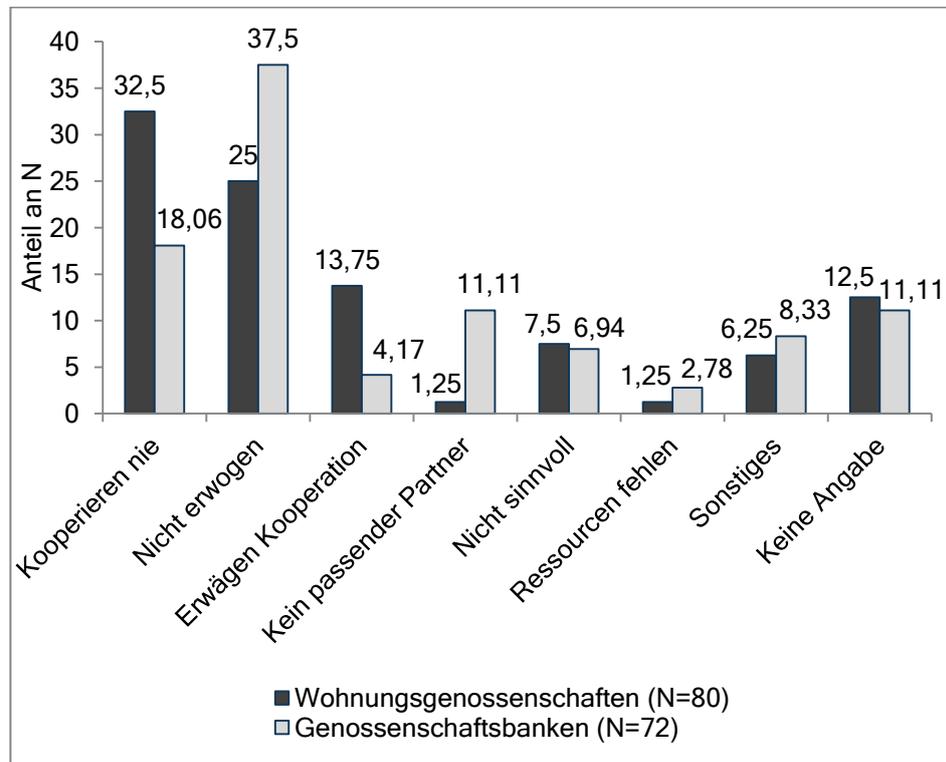


Abbildung 5: Kooperationshemmnisse

32,5 Prozent der Wohnungsgenossenschaften und 18,06 der Genossenschaftsbanken gaben an, grundsätzlich nicht zu kooperieren. Sie schlossen also Kooperationen unabhängig von der Rechtsform des Partners aus. Zum anderen gaben 25 Prozent der Wohnungsgenossenschaften und 37,5 Prozent der Genossenschaftsbanken an, eine Kooperation mit der jeweils anderen Seite noch nicht erwogen zu haben. Das Bewusstsein für die Möglichkeit und die potenziellen Vorteile solcher Kooperationen scheint demnach nicht sehr hoch zu sein, insbesondere unter den Genossenschaftsbanken.

Bezüglich der weiteren Kooperationshemmnisse fallen zwei weitere Aspekte auf. Unter den Wohnungsgenossenschaften befanden sich über zehn Prozent der Unternehmen zum Zeitpunkt der Erhebung im Prozess des Erwägens einer Kooperation mit Genossenschaftsbanken. Hier waren also weitere Kooperationen möglich. Bei den Genossenschaftsbanken hätten über zehn Prozent der Unternehmen gerne mit einer Woh-

nungsgenossenschaft kooperiert. Sie fanden jedoch keinen passenden Partner.

Weniger als zehn Prozent der Unternehmen sahen keine sinnvolle Möglichkeit der Kooperation zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken. Sie erwarteten also keinen positiven Einfluss einer Kooperation auf ihren MemberValue. Lediglich drei Unternehmen gaben an, dass ihnen für eine solche Kooperation die Ressourcen fehlten. Zwei dieser Unternehmen spezifizierten, dass personelle Ressourcen fehlten. Unter den sonstigen Gründen wurde überwiegend angegeben, dass die potenziellen Partner Beziehungen zu anderen Unternehmen pflegen oder dass keine potenziellen Partner im Geschäftsgebiet ansässig sind.

4.3 Häufigkeit verschiedener Kooperationsbereiche

53 Wohnungsgenossenschaften und 25 Genossenschaftsbanken, die eine Kooperation mit der jeweils anderen Seite angaben, spezifizierten den Bereich, in dem die Kooperation durchgeführt wurde oder wird. Dabei gaben einige Unternehmen mehrere Kooperationsbereiche an.

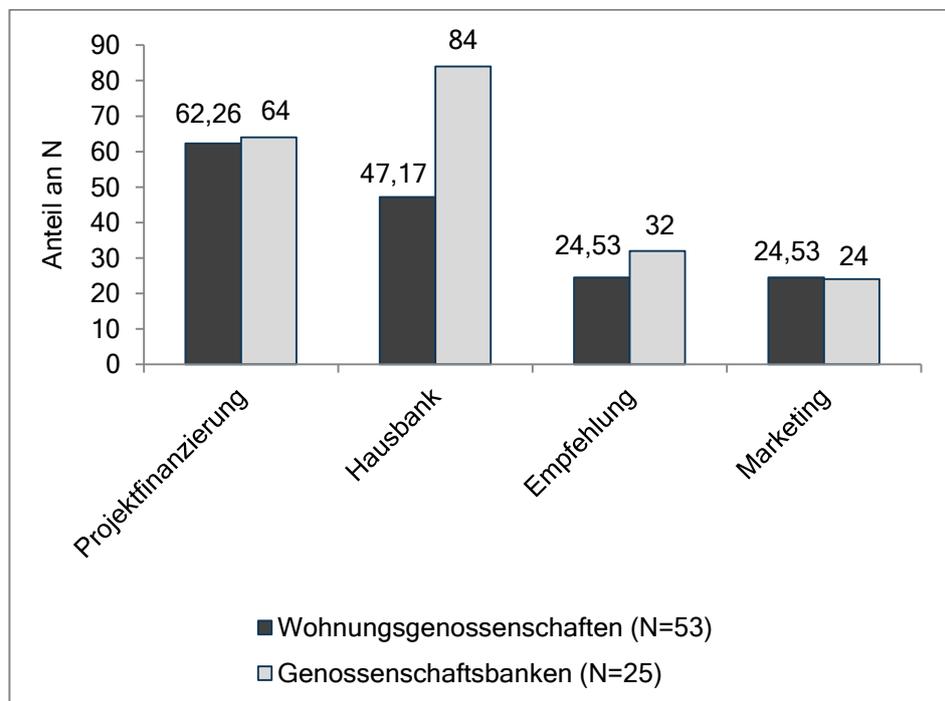


Abbildung 6: Die wichtigsten Kooperationsbereiche

Am häufigsten wurden Kooperationen mit einem Fokus auf Bankgeschäften (Finanzierung von Projekten einer Wohnungsgenossenschaft durch eine Genossenschaftsbank, Nutzung einer Genossenschaftsbank als Hausbank) durchgeführt. Dabei gaben je 14 Wohnungsgenossen-

schaften und Genossenschaftsbanken beide Kooperationsbereiche an. Knapp 65 Prozent der Unternehmen auf beiden Seiten berichteten eine Finanzierung wohnungsgenossenschaftlicher Projekte zu besonderen Konditionen durch eine Genossenschaftsbank.

Auffällig ist die Diskrepanz beim Thema Hausbankfunktion von Genossenschaftsbanken. Der Anteil der Genossenschaftsbanken, der angab, Hausbank einer Wohnungsgenossenschaft zu sein, ist deutlich größer, als der Anteil an Wohnungsgenossenschaften, der angab, eine Genossenschaftsbank als Hausbank zu nutzen. Dies könnte damit zusammenhängen, dass die Wohnungsgenossenschaften genauere Informationen über ihre Bankbeziehungen besitzen als die Genossenschaftsbanken. Eine Genossenschaftsbank könnte, beispielsweise aufgrund regelmäßiger Transaktionen mit einer Wohnungsgenossenschaft, davon ausgehen, Hausbank dieser Wohnungsgenossenschaft zu sein. Diese Wohnungsgenossenschaft könnte allerdings Geschäftsbeziehungen zu anderen Banken pflegen und die Genossenschaftsbank nicht als Hausbank ansehen. Sollte dies der Fall sein, ändert es jedoch die Anzahl an Genossenschaftsbanken mit Kooperationen mit Wohnungsgenossenschaften nicht deutlich: Der Großteil der Genossenschaftsbanken, die angaben, Hausbank einer Wohnungsgenossenschaft zu sein, benannte auch weitere Kooperationen mit Wohnungsgenossenschaften. Lediglich vier Genossenschaftsbanken gaben ausschließlich an, Hausbank einer Wohnungsgenossenschaft zu sein.

Eine gegenseitige Empfehlung gaben knapp ein Viertel der Wohnungsgenossenschaften und knapp ein Drittel der Genossenschaftsbanken an. Darüber hinaus gab etwa ein Viertel der Unternehmen beider Seiten eine gemeinsame Durchführung von Marketing- und Kommunikationsaktivitäten an. Die übrigen Kooperationsbereiche wurden nur vereinzelt genannt.

5 Erfolgsfaktoren des Kooperationsmanagements

Um zu ermitteln, worauf beim Management von Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken zu achten ist, wurde eine Untersuchung der Erfolgsfaktoren vorgenommen. Sie wird im Folgenden dargestellt. Im ersten Teil dieses Kapitels wird Erfolg definiert und es werden Hypothesen aufgestellt, die einen Zusammenhang zwischen dem Erfolg von Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken und ausgewählten Faktoren proklamieren. Der zweite Teil stellt vor, mit welcher Methode diese

Hypothesen überprüft wurden und welche empirischen Daten hierfür zur Verfügung standen. Im dritten Teil schließlich werden die Ergebnisse der Überprüfung vorgestellt. Sie lassen Rückschlüsse auf die Erfolgsfaktoren von Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken zu.

5.1 Erfolg und potenzielle Erfolgsfaktoren

Erfolg

Erfolg wird im betriebswirtschaftlichen Kontext häufig als Differenz zwischen Ertrag und Aufwand gemessen.⁴² Allerdings kann ein Unternehmen seinen Gesamterfolg oder den Erfolg eines bestimmten Projekts wie etwa einer Kooperation auch anders definieren. So kann eine Kooperation als erfolgreich eingestuft werden, wenn sie den Bekanntheitsgrad des Unternehmens erhöht oder ihm zusätzliches Know-how verschafft. Gerade bei Genossenschaften mit ihrer Ausrichtung auf den MemberValue ist davon auszugehen, dass neben finanziellen Größen andere Aspekte in die Bewertung des Erfolgs einfließen. Ein möglicher Erfolg für eine Wohnungsgenossenschaft mit Spareinrichtung könnte beispielsweise eine Verbesserung der Konditionen der Spareinrichtung sein.

Dem Umstand, dass Erfolg unterschiedlich definiert werden und mehrere Facetten aufweisen kann, trägt der Zielansatz Rechnung. Er geht auf ETZIONI (1964) zurück und basiert auf der Annahme, dass ein Unternehmen mindestens ein Ziel hat. Der Erfolg ist daran zu bemessen, inwiefern das Ziel oder die Ziele erreicht wurden.⁴³ Diesem Ansatz wird in dieser Untersuchung gefolgt. Im Folgenden werden Faktoren vorgestellt, die den Erfolg von Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken beeinflussen können.

Partnerfit

Im Rahmen der Suche nach einem geeigneten Kooperationspartner könnte der Partnerfit von Bedeutung sein. Er wird regelmäßig als Erfolgsfaktor diskutiert, auch wenn kein klarer Konsens darüber herrscht, welche Bestandteile der Partnerfit aufweist.⁴⁴ Für die vorliegende Analy-

⁴² Vgl. FRITZ (1992), S. 217.

⁴³ Vgl. SAXE (2009), S. 69 f.

⁴⁴ So nennt PERLITZ (2004), S. 24, wirtschaftlichen und kulturellen Fit, während BLEICHER (1992), S. 269 ff., zwischen Strategie-, Struktur- und Kulturfit unterscheidet. ODENTHAL/SÄUBERT/WEISHAAR (2002), S. 128 f., wiederum untergliedern den Partnerfit in strategischen, Wertbeitrags-, Kompetenz-, organisa-

se wurde die Unterteilung des Partnerfits nach BRONDER/PRITZL (1992) gewählt. Sie unterscheiden den fundamentalen, den strategischen und den kulturellen Fit.⁴⁵ Ein fundamentaler Fit liegt vor, wenn sich die Aktionen und Kompetenzen der Partner ergänzen, sodass eine Basis für die Schaffung der erhofften Wertschöpfungspotenziale besteht. Eine gute Voraussetzung ist eine Win-win-Situation, in der alle Partner von der Kooperation profitieren können. Ein strategischer Fit ist gegeben, wenn die Ziele der Partner übereinstimmen. Ein kultureller Fit liegt vor, wenn die Werte, Stile und Kulturen der Beteiligten kompatibel sind.

Auch Vorstände von Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken betonen, dass die Partner bei Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken zueinander passen sollten. So äußert der Vorstand einer Wohnungsgenossenschaft: „Sowohl die Wohnungsgenossenschaften als auch die Genossenschaftsbanken sollten [...] die gleiche Philosophie haben.“ Der Vorstand einer Genossenschaftsbank führt an: „Grundlegend für den Erfolg ist [...] die gleichgerichtete Sichtweise [...] Wenn der eine nach dem genossenschaftlichen Idealbild vorgeht, der andere aber ausnahmslos [...] versucht, den Gewinn zu maximieren, dann ist eine Kooperation von Anfang an zum Scheitern verurteilt.“ Auf dieser Basis wurde die erste Hypothese H_p erstellt:

H_p : *Ein guter Partnerfit wirkt sich positiv auf den Erfolg von Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken aus.*

Soziale Ebene

Ein weiterer erfolgsrelevanter Faktor könnte die soziale Ebene sein, welche die interpersonalen Interaktionen und Beziehungen umfasst.⁴⁶ Aspekte der sozialen Ebene wie Vertrauen und Kommunikation werden in der Literatur häufig als Erfolgsfaktoren definiert.⁴⁷ Auch auf Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken könnte dies zutreffen.

torischen und kulturellen Fit und BRONDER/PRITZL (1992), S. 36 ff., unterscheiden fundamentalen, strategischen und kulturellen Fit.

⁴⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden BRONDER/PRITZL (1992), S. 36 ff.

⁴⁶ Vgl. RIEMER (2005), S. 45.

⁴⁷ Vgl. beispielsweise zu Vertrauen DAMMER (2011), S. 38; FLADNITZER (2006), S. 10; PFOHL/BAUER (2004), S. 9; SCHMITTER (2010), S. 29 und zu Kommunikation KNOP (2009), S. 171; ODENTHAL/SÄUBERT/WEISHAAR (2002), S. 46.

So führt der Vorstand einer Genossenschaftsbank an: „Genossenschaften sind Mittelstand pur, hier hat der Faktor Mensch eine herausragende Positionierung.“ Ein Vorstand einer Wohnungsgenossenschaft meint zu diesem Thema: „Kooperation muss schon auf gegenseitigem Vertrauen aufgebaut sein.“ Der Vorstand einer Genossenschaftsbank weist darauf hin, dass die Partner unterschiedliche Vorstellungen haben können: „Deshalb ist das Thema Kommunikation der Erfolgsgarant.“ Vor dem Hintergrund der Evidenz aus Literatur und Praxis wurde die Hypothese H_5 aufgestellt:

H_5 : Eine positiv ausgeprägte soziale Ebene wirkt sich positiv auf den Erfolg von Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken aus.

Zielfokussierung

Die dritte Hypothese basiert auf der Definition von Erfolg als dem Erreichen bestimmter Ziele.⁴⁸ Die Neigung der Partner, die Kooperation mit Fokus auf bestimmte Ziele zu organisieren (im Folgenden als Zielfokussierung bezeichnet), dürfte dem Kooperationserfolg mit Blick auf diese Definition zuträglich sein. Beispielsweise ermöglicht es eine regelmäßige Erfolgskontrolle, Abweichungen vom Ziel oder der Zielhierarchie zu ermitteln. Sofern Abweichungen festgestellt werden, kann gegengesteuert werden, um die Erfolgsaussichten zu verbessern.⁴⁹

Eine wichtige Rolle der Zielfokussierung suggeriert auch die Antwort eines Vorstands einer Wohnungsgenossenschaft auf die Frage, worauf bei der Durchführung einer Kooperation zu achten ist: „Dass man das Ziel vor Augen hat. Dass man das im Vorhinein festlegt und definiert. Dass [...] man gemeinsam dann die Schritte festlegt und jeder seinen Part übernimmt [...] Wenn man auf halbem Weg merkt, dass das Ziel verschwimmt, muss man überlegen, was man gemeinsam tun kann, wie man nachjustieren muss, um das Ziel doch noch zu erreichen.“ Daher wird als Drittes die Hypothese H_z aufgestellt:

H_z : Eine Zielfokussierung der Partner wirkt sich positiv auf den Erfolg von Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken aus.

⁴⁸ Vgl. SAXE (2009), S. 69 f.

⁴⁹ Vgl. ODENTHAL/SÄUBERT/WEISHAAR (2002), S. 47; THEURL (2008), S. 330; THEURL/MEYER (2004), S. 159.

5.2 Überprüfung der potenziellen Erfolgsfaktoren

Um die im vorangegangenen Kapitel entwickelten Hypothesen überprüfen zu können, wurde ein Strukturgleichungsmodell zu Erfolgsfaktoren von Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken erstellt. Strukturgleichungsmodelle bilden a priori formulierte Wirkungszusammenhänge zwischen Variablen ab und ermöglichen es, diese Wirkungszusammenhänge mit empirischen Daten zu prüfen.⁵⁰ Dabei sind sie nicht nur in der Lage, Richtung und Stärke eines Wirkungszusammenhangs abzuschätzen, sodass diese mit den Hypothesen verglichen werden können. Auch die Kontrolle von Messfehlern ist mit Strukturgleichungsmodellen möglich.⁵¹ Für die vorliegende Studie fiel die Wahl aufgrund der latenten Natur der Variablen, des explorativen Charakters und des geringen Stichprobenumfangs sowohl bei den Wohnungsgenossenschaften als auch bei den Genossenschaftsbanken auf ein Partial Least Squares-Strukturgleichungsmodell (PLS-SGM).⁵²

Zur Überprüfung der Hypothesen mittels PLS-SGM lagen 43 auswertbare ausgefüllte Fragebögen von Wohnungsgenossenschaften und 23 auswertbare ausgefüllte Fragebögen von Genossenschaftsbanken vor. Laut HAIR/RINGLE/SARSTEDT (2011) sollte bei Nutzung eines PLS-SGM die Anzahl an Teilnehmern mindestens zehn Mal so groß sein wie

1. die größte Anzahl an Indikatoren für ein formatives Konstrukt und
2. die größte Anzahl an Pfaden, die auf eine latente Variable gerichtet sind.⁵³

Mit 43 Datensätzen kann ein PLS-SGM mit maximal vier exogenen latenten Variablen bei einer endogenen latenten Variablen sowie mit maximal vier Indikatoren pro latenter Variable aufgestellt werden. Die Überprüfung der drei Hypothesen war mit dem zur Verfügung stehenden Datensatz der Wohnungsgenossenschaften somit möglich. Für die Wohnungsgenossenschaften wurde ein Modell mit sozialer Ebene, Partnerfit und Zielfokussierung als exogenen latenten Variablen und Erfolg als endogener latenter Variable aufgestellt.

Mit den 23 Datensätzen der Genossenschaftsbanken konnte unter Berücksichtigung der oben genannten Restriktionen nach

⁵⁰ Vgl. BACKHAUS/ERICHSON/WEIBER (2013), S. 66 f.

⁵¹ Vgl. WEIBER/MÜHLHAUS (2014), S. 7.

⁵² Vgl. CHIN/NEWSTED (1999), S. 308 ff.; HAIR/RINGLE/SARSTEDT (2011), S. 144; HAIR et al. (2014), S. 14 ff.; WEIBER/MÜHLHAUS (2014), S. 36.

⁵³ Vgl. HAIR/RINGLE/SARSTEDT (2011), S. 144.

HAIR/RINGLE/SARSTEDT (2011) jedoch nur ein PLS-SGM mit maximal zwei exogenen latenten Variablen und maximal zwei Indikatoren pro latenter Variable aufgestellt werden. Mit einem solchen Modell lassen sich lediglich zwei Faktoren auf ihre Erfolgswirkung untersuchen. Zudem ist die Vergleichbarkeit mit den Ergebnissen für die Wohnungsgenossenschaften geschmälert, wenn für beide Seiten unterschiedliche Modelle verwendet werden. Darüber hinaus ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die Messmodelle mit nur zwei Indikatoren die Erfolgsfaktoren nicht adäquat abbilden. Probeweise durchgeführte Modellierungen zeigten, dass mit der geringen Anzahl an Teilnehmern keine validen Aussagen gemacht werden können. Eine Analyse der Erfolgsfaktoren aus Sicht der Genossenschaftsbanken war daher nicht möglich.

In dem für die Erfolgsfaktorenanalyse relevanten Datensatz der Wohnungsgenossenschaften fehlte lediglich ein Wert. Daher ergab sich kein Problem durch fehlende Werte. Um einen common method bias auszuschließen, wurde Harman's single factor test genutzt.⁵⁴ Eine Faktorenanalyse nach der Hauptachsenmethode ohne Rotation identifizierte vier Faktoren. Der größte Faktor konnte mit 40,93 Prozent nicht den Hauptteil der gesamten Varianz erklären, sodass nach dieser Methode kein Hinweis auf einen common method bias festgestellt werden konnte.⁵⁵ Zudem wurde geprüft, wie gut die befragten Personen die Kooperation, auf die sie sich bei der Beantwortung des Fragebogens bezogen, kannten. Sie verfügten nach eigenen Angaben auf einer Likert-Skala von 1 („Überhaupt nicht“) bis 5 („Sehr stark“) über einen Kenntnisstand von durchschnittlich 3,74 (Standardabweichung 1,03). Damit konnte von einem ausreichenden Kenntnisstand der Befragten für die Beurteilung ihrer Kooperationen ausgegangen werden.

5.3 Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Das Modell der Erfolgsfaktoren von Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken wurde mit den Daten aus der in Kapitel 3 beschriebenen Erhebung in einem PLS-SGM überprüft. Hierfür wurde SmartPLS in der Version 2.0 genutzt.⁵⁶ Als grundlegende Einstellungen wurden die Option „Path weighting scheme“, die z-Standardisierung des Inputs mit Mittelwert 0 und Standardabweichung 1, 1 als Ausgangswert für alle äußeren Gewichte, $1 \cdot 10^{-5}$ als Abbruchkriterium und 300 als ma-

⁵⁴ Vgl. für eine Beschreibung von Harman's single factor test PODSAKOFF/ORGAN (1986), S. 536.

⁵⁵ Vgl. Anhang 1.

⁵⁶ Vgl. RINGLE/WENDE/WILL (2005).

ximale Anzahl von Iterationsschritten gewählt.⁵⁷ Da weniger als fünf Prozent der Angaben pro Indikator fehlen, konnten die fehlenden Werte mit dem Mittelwert der vorhandenen Werte für den entsprechenden Indikator ersetzt werden.⁵⁸ Für das Bootstrapping wurde die Option „Individual sign changes“ gewählt.⁵⁹ Zudem wurden grundsätzlich 5.000 Stichproben gezogen und bei der Anzahl der Fälle die Anzahl der einbezogenen Fragebögen angegeben.⁶⁰ Beim Blindfolding wurde ein Abstand von sieben zwischen den Auslassungen gewählt und als einzige endogene reflektive Variable „Erfolg“.⁶¹

Die Gütekriterien für die Messmodelle sind erfüllt.⁶² Das erstellte Modell weist ein moderates Bestimmtheitsmaß (R^2) von 0,5708 auf. Die einbezogenen Konstrukte können also die Varianz des endogenen Konstrukts Erfolg angemessen vorhersagen. Das Stone-Geisser-Kriterium (Q^2) von 0,5444 spricht für eine ausreichende Prognoserelevanz. Den Varianzinflationsfaktor (VIF), die Effektgröße, den Einfluss der Prognoserelevanz und die Ladung nebst ihrem t-Wert für die einzelnen Konstrukte gibt Tabelle 1 wieder.

Konstrukt	VIF	f ²	q ²	Ladung	t-Wert Ladung
Partnerfit	1,03	0,06	0,09	0,17	1,6755*
Soziale Ebene	1,54	0,77	1,22	0,77	6,457***
Zielfokussierung	1,49	0,08	0,02	-0,23	2,1319**

*p < 0,1 (zweiseitig), **p < 0,05 (zweiseitig), ***p < 0,01 (zweiseitig)

Tabelle 1: Gütekriterien für das Strukturmodell

Da sämtliche VIFs kleiner sind als fünf, stellt Multikollinearität kein Problem dar. Die übrigen Gütekriterien offenbaren eine Dominanz des Konstrukts soziale Ebene. Seine Effektgröße und der Einfluss seiner Prognoserelevanz sind groß. Es lädt deutlich stärker als die anderen Konstrukte, hochsignifikant und positiv auf Erfolg. Der Partnerfit weist eine kleine Effektgröße und einen kleinen relativen Einfluss der Prognoserelevanz auf. Er hat ebenfalls einen signifikanten und positiven Einfluss auf Erfolg, seine Ladung ist jedoch deutlich geringer als die der sozialen

⁵⁷ Vgl. HAIR et al. (2014), S. 80; HENSELER/RINGLE/SINKOVICS (2009), S. 287 f.

⁵⁸ Vgl. HAIR et al. (2014), S. 51.

⁵⁹ Vgl. HENSELER/RINGLE/SINKOVICS (2009), S. 307.

⁶⁰ Vgl. HAIR et al. (2014), S. 132.

⁶¹ Vgl. HAIR et al. (2014), S. 178 ff.

⁶² Vgl. Anhang 2 und Anhang 3.

Ebene. Die Zielfokussierung weist nur einen kleinen Effekt und Einfluss der Prognoserelevanz auf. Dennoch ist der Einfluss der Zielfokussierung signifikant. Entgegen der aufgestellten Hypothese ist die Beziehung zwischen Zielfokussierung und Erfolg jedoch negativ. Dieses Ergebnis suggeriert, dass eine stärkere Fokussierung auf Kooperationsziele sich negativ auf den Erfolg von Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken auswirkt.

Dieser kontraintuitive Zusammenhang könnte auf die Relevanz einer dritten Variablen hinweisen, welche sich auf bestimmte Eigenschaften der Kooperationen in den unterschiedlichen Bereichen bezieht. Diese Variable könnte beispielsweise die Art des Ziels der Kooperation sein. Einige Ziele lassen sich möglicherweise schwieriger erreichen als andere Ziele, sodass hier eine stärkere Zielfokussierung nötig ist. So könnte ein zielgerichtetes Vorgehen verhältnismäßig wichtig sein, um durch eine Marketingveranstaltung Außenstehende von sich und von Genossenschaften zu überzeugen. In einer Hausbankbeziehung, in der eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit der Bank gewährleistet werden soll, könnte Zielfokussierung weniger wichtig sein. Bei einer solchen Sachlage wäre es möglich, dass eine Zielfokussierung sich für Kooperationen zwar in beiden Bereichen grundsätzlich positiv auf den Erfolg auswirkt. Der Erfolg einer Kooperation im Bereich Marketing- und Kommunikationsaktivitäten könnte jedoch etwas geringer ausfallen als der einer Hausbankbeziehung, obwohl die Zielfokussierung ausgeprägter war. Differenziert man nicht nach Kooperationsbereichen, wird bei einer solchen Konstellation ein negativer Einfluss von Zielfokussierung auf Erfolg errechnet, obwohl Zielfokussierung sich positiv auf den Erfolg auswirkt.

Allerdings reichte die Anzahl der Umfrageteilnehmer nicht aus, um statistisch zu überprüfen, ob ein solcher Effekt vorlag. Eine Prüfung moderierender Effekte, wie sie hierfür notwendig gewesen wäre, verlangt die separate Berechnung von Pfadkoeffizienten für Untergruppen der Teilnehmer.⁶³ Die Hälfte der 43 verfügbaren Teilnehmer reicht jedoch bereits nicht aus, um verlässlich Pfadkoeffizienten und t-Werte für das aufgestellte Modell zu ermitteln.

Zusammenfassend stützen die Ergebnisse somit die Hypothese, dass die soziale Ebene einen positiven Einfluss auf den Erfolg hat. Dem Pfadkoeffizienten nach zu urteilen ist dieser Einfluss groß. Sie stützen

⁶³ Vgl. für eine Darstellung der Prüfung moderierender Effekte HAIR et al. (2014), S. 244 ff.

weiterhin die Hypothese, dass der Partnerfit einen positiven Einfluss auf den Erfolg hat. Mit Blick auf den Pfadkoeffizienten ist dieser Einfluss jedoch deutlich geringer als der der sozialen Ebene. Die Hypothese, dass eine stärkere Zielfokussierung sich positiv auf den Erfolg auswirkt, musste verworfen werden.

6 Handlungsempfehlungen

Die Untersuchung der Erfolgsfaktoren legte nahe, dass sich für Wohnungsgenossenschaften insbesondere die soziale Ebene (interpersonale Interaktionen und Beziehungen) auf den Erfolg einer Kooperation mit einer Genossenschaftsbank auswirkt. Dieses Ergebnis ist zum einen für die Wohnungsgenossenschaften relevant, um die Erfolgsaussichten entsprechender Kooperationen verbessern zu können. Zum anderen ist es für Genossenschaftsbanken interessant, die eine stabile Geschäftsbeziehung zu einer Wohnungsgenossenschaft aufbauen und erhalten möchten: Grundsätzlich dürfte eine Wohnungsgenossenschaft umso stärker an einer Zusammenarbeit mit einer Genossenschaftsbank interessiert sein, je erfolgreicher diese Zusammenarbeit für sie ist. Wenn eine Genossenschaftsbank ein besonderes Augenmerk auf gute interpersonale Interaktionen und Beziehungen legt, kann sie den Erfolg der Wohnungsgenossenschaft befördern. Dies macht die Genossenschaftsbank als Partner attraktiver, sodass sie die Wohnungsgenossenschaft besser an sich binden kann.

Daher wird im Folgenden dargestellt, wie Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken für gute interpersonale Interaktionen und Beziehungen mit ihren Kooperationspartnern sorgen können. Es werden vertrauensbildende Maßnahmen, eine partnerorientierte Kommunikation und eine durchdachte Organisation angesprochen.

6.1 Vertrauensbildende Maßnahmen

Zur Gewährleistung guter interpersonaler Interaktionen und Beziehungen können Maßnahmen ergriffen werden, welche das Vertrauen auf beiden Seiten stärken. Zunächst ist sicherzustellen, dass zwischen Personen, welche im Rahmen der Kooperation regelmäßig in Kontakt stehen, grundsätzlich „die Chemie stimmt“.⁶⁴ Sind also Positionen an der Schnittstelle zum Kooperationspartner zu besetzen, so sollten die Personen auch mit Blick auf die soziale Ebene ausgewählt werden.

⁶⁴ Vgl. KNOP (2009), S. 145.

Im weiteren Verlauf des Kontakts mit dem Kooperationspartner ist für das Wachsen und Stabilisieren einer vertrauensvollen Beziehung zu sorgen. Die Akteure sollten daher einen regelmäßigen Kontakt sicherstellen. Dies ist beispielsweise in Form regelmäßiger Treffen der für die Kooperation relevanten Personen umsetzbar.⁶⁵

Grundsätzlich sollte so gehandelt werden, dass eine Vertrauensbasis zwischen den Kooperationspartnern wachsen und gefestigt werden kann. Das bedeutet zum einen faires Verhalten gegenüber einem Partner in Situationen, in denen man ihm zum eigenen Vorteil schaden könnte. Zum anderen kann eine Vertrauensbasis gefördert werden, indem man Partnern einen Vertrauensvorschuss (in einem angemessen erscheinenden Rahmen) gewährt.⁶⁶ Dieser offenbart die Absicht, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit einzugehen, und er ermöglicht es dem Partner, sich als vertrauenswürdig zu erweisen und die Beziehung so weiter zu verbessern.⁶⁷

Ergeben sich trotz dieser Maßnahmen zwischenmenschliche Probleme, ist die einfachste Lösung ein Austausch einer der Personen, die schlecht miteinander auskommen.⁶⁸ Sofern dies nicht ohne Weiteres möglich ist, kann eine professionelle Mediation in Anspruch genommen werden. Eine Mediation klärt die gegenseitigen Erwartungen der Parteien, analysiert, wie eventuelle aktuelle Konflikte entstanden sind, und hilft bei der Entwicklung von Strategien zur Vermeidung weiterer Konflikte. Sie gibt den beteiligten Partnern die Möglichkeit, ihre eigene Sichtweise darzulegen und die Sichtweise der anderen Seite zur Kenntnis zu nehmen. Eventuelle Missverständnisse können geklärt und Verständnis für die andere Seite entwickelt werden. Auch wenn eine Mediation kein Garant für die Lösung entsprechender Probleme ist, so bietet sie eine gute Möglichkeit, die Beziehung zwischen Personen an den Schnittstellen von Kooperationspartnern zu verbessern.

6.2 Partnerorientierte Kommunikation

Kommunikation ist eine Form der interpersonalen Interaktion und hängt somit direkt mit der sozialen Ebene zusammen. Daher sollte eine offene

⁶⁵ Vgl. JESCHKE (2011), S. 39. Sofern die entsprechenden Personen mit Entscheidungskompetenz ausgestattet sind und über die notwendigen Informationen verfügen, ermöglichen diese Treffen auch eine schnelle Entscheidungsfindung.

⁶⁶ Vgl. KNOP (2009), S. 165; KRYSTEK (1997), S. 283.

⁶⁷ Vgl. RIPPERGER (1998), S. 77.

⁶⁸ Vgl. zu diesem Absatz HELMCKE (2008), S. 111 ff.

und kooperative Kommunikationskultur geschaffen werden.⁶⁹ Sofern inhaltliche Konflikte aufkommen, sind diese durch lösungsorientierte Diskussionen zu klären. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass Sachverhalte verständlich dargestellt werden und dass Aussagen im Einklang mit dem Handeln der Personen stehen.⁷⁰

Hierbei sollte berücksichtigt werden, dass in jeder Kommunikationssituation mehrere Botschaften auf verschiedenen Ebenen transportiert werden. Nach SCHULZ VON THUN/RUPPEL/STRATMANN (2008) enthält jede Äußerung vier Botschaften an den Empfänger der Äußerung.⁷¹

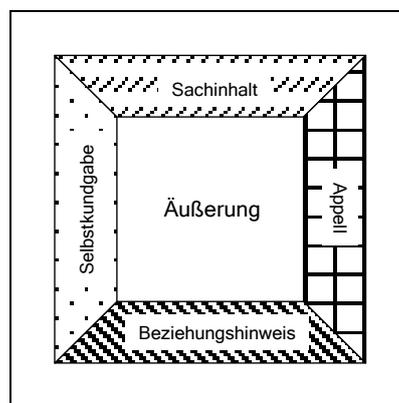


Abbildung 7: Vier Botschaften einer Äußerung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SCHULZ VON THUN/RUPPEL/STRATMANN (2008), S. 34.

Die erste Botschaft ist der *Sachinhalt*. Bei der Kommunikation zwischen Kooperationspartnern ist darauf zu achten, dass die kommunizierten Inhalte wahr und relevant sind und dass alle notwendigen Sachverhalte berücksichtigt wurden. Die zweite Botschaft ist der *Beziehungshinweis*. Durch Formulierung, Tonfall und Mimik drückt eine Person aus, wie sie zum Empfänger der Äußerung steht und was sie von ihm hält. Bei der Kommunikation mit einem Kooperationspartner ist daher auf diese Aspekte der Kommunikation zu achten. Neben dem Sachinhalt und dem Beziehungshinweis ist die dritte Botschaft einer Äußerung eine *Selbstkundgabe*. Eine Äußerung drückt also immer auch aus, was in einer Person vorgeht, wofür sie steht und wie sie ihre Rolle auffasst. Zeichnen sich in einer Kooperation Probleme auf der zwischenmenschlichen Ebe-

⁶⁹ JESCHKE (2011), S. 38, weist darauf hin, dass Unternehmen der Wohnungswirtschaft sich von einer Bank unter anderem eine transparente Kommunikation wünschen, und das auch bei problematischen Themen.

⁷⁰ Vgl. HELMCKE (2008), S. 101.

⁷¹ Vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen bezüglich der vier Botschaften einer Äußerung SCHULZ VON THUN/RUPPEL/STRATMANN (2008), S. 33.

ne ab, kann es hilfreich sein, wenn beide Seiten explizit ihre Haltungen offenbaren. So kann gemeinsam nach einer vorteilhafteren Gestaltungsform für die Beziehung gesucht werden. Als vierte Botschaft beinhaltet eine Äußerung einen *Appell*. Im Rahmen der Kommunikation mit einem Kooperationspartner sollten Wünsche und Forderungen klar erkennbar und verständlich sein und motivierend formuliert werden. Sie können beispielsweise so geäußert werden, dass der Kooperationspartner darin Wertschätzung erkennt sowie gegebenenfalls eine Anerkennung des Aufwands, den das Verhalten für ihn bedeuten würde.

6.3 Organisation

Um Missstimmung zu vermeiden, sollte eine gute Organisation gewährleistet werden. Zunächst ist dafür zu sorgen, dass die Partner relevante Informationen zeitnah und in angemessenen Detaillierungsgraden erhalten.⁷² Hierfür sind die Informationspflichten für die einzelnen Kooperationspartner festzulegen.⁷³ Insbesondere sollte festgelegt werden, wer wann (bzw. in welchen Abständen) an wen welche Informationen in welcher Form weitergibt.⁷⁴ Im Bedarfsfall sollte zudem eine kompetente Ansprechperson beim Kooperationspartner zu erreichen sein.⁷⁵

Bei einem Netzwerk mehrerer Partner, zum Beispiel im Rahmen gemeinsamer Marketing- und Kommunikationsaktivitäten, kann es zudem sinnvoll sein, den Austausch zentral zu organisieren. Beispielsweise kann eine Person dazu ernannt werden, die Interaktionen innerhalb des Netzwerkes zu koordinieren.⁷⁶ Diese Person sollte in der Lage sein, schnell Kontakte zwischen den Partnern herzustellen und sie gegebenenfalls zeitnah gemeinsam an einen Tisch zu holen.⁷⁷

Wenn es gelingt, gute interpersonale Interaktionen und Beziehungen zu etablieren, unterstützt dies die Erfolgsaussichten von Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken aus Sicht der Wohnungsgenossenschaften. Sofern sich die beteiligten Unternehmen hiervon positive Auswirkungen auf ihren MemberValue versprechen, unterstützt dies somit zugleich die Verwirklichung der erhofften Effekte.

⁷² Vgl. BRINKHOFF (2008), S. 166.

⁷³ Vgl. HELMCKE (2008), S. 101.

⁷⁴ Vgl. KNOP (2009), S. 171.

⁷⁵ Vgl. HELMCKE (2008), S. 102.

⁷⁶ Vgl. HELMCKE (2008), S. 102.

⁷⁷ Vgl. BRINKHOFF (2008), S. 166.

7 Schlussbetrachtung

In diesem Arbeitspapier wurden die wichtigsten Ergebnisse einer theoretischen und empirischen Untersuchung zu Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken zusammengefasst. Zunächst stellte Kapitel 2 die Herleitung von Kriterien zur MemberValue-basierten Bewertung von Möglichkeiten der Kooperation zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken vor (1. Forschungsfrage). Aus Synergieeffekten wurden die Kriterien Kostensenkung, Angebotsweiterung, Risikosenkung, Zeiteinsparung und Ressourcenzugang entwickelt. Diese wurden auf Basis von Experteninterviews um die Kriterien Gewinnung neuer Nutzer bzw. Kunden, Stärkung der genossenschaftlichen Idee, Stärkung der Region sowie für Genossenschaftsbanken um das Kriterium Bindung der Wohnungsgenossenschaft ergänzt.

Anschließend gab Kapitel 3 ein Überblick über eine Fragebogenerhebung zu Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken. Das darauffolgende Kapitel 4 stellte deskriptive Ergebnisse zu der Frage dar, was Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken in der Praxis charakterisiert (2. Forschungsfrage). 39 Prozent der Wohnungsgenossenschaften und 27 Prozent der Genossenschaftsbanken gaben an, eine Kooperation mit der jeweils anderen Seite aktuell durchzuführen oder bereits durchgeführt zu haben. Als die dominierenden Hemmnisse solcher Kooperationen wurden eine grundsätzliche Ablehnung jeglicher Kooperationen und das Ausbleiben einer Auseinandersetzung mit dem Thema benannt. Die durchgeführten Kooperationen waren am häufigsten in den Bereichen wohnungsgenossenschaftliche Investitionsprojekte, Nutzen einer Genossenschaftsbank als Hausbank, gegenseitige Empfehlung und Marketing- und Kommunikationsaktivitäten angesiedelt.

Kapitel 5 betrachtete die Frage, welche Faktoren den Erfolg von Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken beeinflussen (3. Forschungsfrage). Die Ergebnisse der Untersuchung stützen die Annahme, dass der Erfolg solcher Kooperationen insbesondere von der sozialen Ebene (interpersonale Interaktionen und Beziehungen) abhängt. Weiterhin stützen sie die Hypothese, dass der Partnerfit (Win-win-Situation sowie Kompatibilität strategischer und kultureller Ausrichtung) den Kooperationserfolg positiv beeinflusst, wenn auch weniger stark. Die Hypothese, dass sich die Fokussierung auf Ko-

operationsziele positiv auf den Erfolg der Kooperation auswirkt, musste dagegen verworfen werden.

Da die soziale Ebene für Wohnungsgenossenschaften eine besondere Rolle spielt, wurden in Kapitel 6 Handlungsempfehlungen für eine Verbesserung der interpersonalen Interaktionen und Beziehungen gegeben (4. Forschungsfrage). Die Handlungsempfehlungen zielen auf die Gewährleistung von Vertrauen, eine partnerorientierte Kommunikation und eine durchdachte Organisation zur Vermeidung von Missstimmung ab.

Nachdem die eingangs formulierten Fragen beantwortet sind, stellen sich weitere Fragen, die zukünftig zu untersucht werden können:

Zunächst erscheint es wünschenswert, eine Analyse der Erfolgsfaktoren auch für die Genossenschaftsbanken durchzuführen. Hierfür könnte eine Fragebogenerhebung in einem größeren Erhebungsgebiet, etwa Gesamtdeutschland, durchgeführt werden.

Eine deutschlandweite Erhebung würde weiterhin eine differenziertere Analyse der Erfolgsfaktoren für die beteiligten Wohnungsgenossenschaften erlauben:

1. Die Annahme eines positiven Einflusses von Zielfokussierung auf den Erfolg musste auf Basis der zur Verfügung stehenden Daten verworfen werden. Mit einer größeren Stichprobe könnte überprüft werden, ob dies durch einen moderierenden Effekt beispielsweise der Art des Ziels der Kooperation bedingt ist.
2. Je nach Beschaffenheit des Rücklaufs könnte sogar eine Untersuchung der Erfolgsfaktoren für einzelne Kooperationsbereiche möglich sein.

Mit Blick auf die Bedeutung der sozialen Ebene sollte zudem untersucht werden, welche Facetten dieses Konstrukts von besonderer Bedeutung für den Erfolg von Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken sind.

Die Ergebnisse entsprechender Untersuchungen würden es ermöglichen, differenziertere Handlungsempfehlungen für Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken zu entwickeln. Dies würde es den beteiligten Genossenschaften ermöglichen, durch entsprechende Kooperationsstrategien ihren MemberValue noch gezielter zu verbessern.

Literaturverzeichnis

- ARBEITSKREIS HAMBURGER WOHNUNGSGENOSSENSCHAFTEN (2015): Unsere Kooperation mit der Hamburger Volksbank, URL: <http://wohnungsbaugenossenschaften-hh.de/ueber-uns/partner> [15.01.2015].
- BACKHAUS, K./ERICHSON, B./WEIBER, R. (2013): Fortgeschrittene multivariate Analysemethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung, 2. Auflage, Berlin [u.a.].
- BASLER AUSSCHUSS FÜR BANKENAUF SICHT (2010): Ein globaler Regulierungsrahmen für widerstandsfähigere Banken und Bankensysteme, URL: http://www.bis.org/publ/bcbs189_de.pdf [13.01.2016].
- BLEICHER, K. (1992): Der Strategie-, Struktur-, und Kulturfit Strategischer Allianzen als Erfolgsfaktor, in: BRONDER, C./PRITZL, R. (Hrsg.): Wegweiser für strategische Allianzen. Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt am Main, S. 267-292.
- BÖTTIGER, J.-M. (2009): MemberValue für Wohnungsgenossenschaften - Ein Ansatz zur Operationalisierung des MemberValues für Wohnungsgenossenschaften und Handlungsempfehlungen für ein MemberValue-Management, Aachen.
- BRINKHOFF, A. (2008): Erfolgsdeterminanten unternehmensübergreifender Supply-Chain-Projekte - Eine empirische Untersuchung der Projekt- und Beziehungsebene, Köln.
- BRONDER, C./PRITZL, R. (1992): Ein konzeptioneller Ansatz zur Gestaltung und Entwicklung Strategischer Allianzen, in: BRONDER, C./PRITZL, R. (Hrsg.): Wegweiser für strategische Allianzen. Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt am Main, S. 17-46.
- BUNDESINSTITUT FÜR BAU-, STADT- UND RAUMFORSCHUNG (2012): Die Attraktivität großer Städte - Ökonomisch, demografisch, kulturell - Ergebnisse eines Ressortforschungsprojekts des Bundes, URL: http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/Sonderveroeffentlichungen/2012/DL_AttraktivitaetStaedte.pdf?__blob=publicationFile&v=2 [13.01.2016].
- BUNDESINSTITUT FÜR BEVÖLKERUNGSFORSCHUNG (2012): Menschen in Deutschland wechseln rund 5 Mal den Wohnort, URL: http://www.bib-demografie.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Download/Grafik_

des_Monats/2012_10_umzugshaeufigkeit.pdf;jsessionid=094DB063134192017D9BCD43BDEEE271.2_cid331?__blob=publicationFile&v=5 [06.07.2015].

BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ, BAU UND REAKTORSICHERHEIT (2015): Umweltbewusstsein in Deutschland - Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage, URL: http://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/umweltbewusstsein_in_d_2014_bf.pdf [11.11.2015].

CHIN, W. W./NEWSTED, P. R. (1999): Small Samples in Structural Equation State Space Modeling, in: HOYLE, R. H. (Hrsg.): Statistical strategies for small sample research, Thousand Oaks, California, S. 285-341.

DAMMER, I. (2011): Gelingende Kooperation, in: BECKER, T. et al. (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg, Berlin, Heidelberg, S. 36-47.

DEUTSCHE BUNDESBANK (2015): Finanzstabilitätsbericht 2015, URL: https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Finanzstabilitaetsberichte/2015_finanzstabilitaetsbericht.pdf?__blob=publicationFile [13.01.2016].

DIESFELD, J. F. (2004): Strategieoptionen für den Ausbau strategischer Allianzen - Theoriegestützte Analyse alternativer Wachstumswege für kooperierende Unternehmen im Rahmen einer externen Unternehmensentwicklung, Frankfurt am Main, New York.

DYCKHOFF, H./SPENGLER, T. S. (2010): Produktionswirtschaft - Eine Einführung, 3. Auflage, Berlin, Heidelberg.

DYER, H. H./SINGH, H. (1998): The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, The Academy of Management Review, 23 (4), S. 660-679.

EBERTZ, P. (2006): Risikowirkungen von Unternehmenskooperationen - Theoretische Grundlagen und empirische Erkenntnisse am Beispiel der Kooperationsform Verbundgruppe, Aachen.

ETZIONI, A. (1964): Modern organizations, New Delhi.

- FLADNITZER, M. (2006): Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen - Grundlagen, Rahmenbedingungen und Maßnahmen zur Vertrauensbildung, Wiesbaden.
- FORSTER, A./ERZ, A./JENEWEIN, W. (2012): Employer Branding, in: TOMCZAK, T. (Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, Wiesbaden, S. 279-294.
- FRITZ, W. (1992): Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg - Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Stuttgart.
- GDW BUNDESVERBAND DEUTSCHER WOHNUNGS- UND IMMOBILIENUNTERNEHMEN (2012): GdW kompakt Teil 2 - Internationales Jahr der Genossenschaften 2012, URL: http://web.gdw.de/uploads/pdf/iyc/gdw_kompakt/GdW_kompakt_2.pdf [13.01.2016].
- GLASER-GALLION, J./HENSCHEL, S./STORZ, V. (2013): Studie: Attraktivität der Region Stuttgart 2030, URL: http://www.wp.forum-region-stuttgart.de/wp-content/uploads/Studie_Attraktivitaet.pdf [27.11.2015].
- GRAETZ, H. (2008): Synergiepotenzial einer fragmentierten Wasserwirtschaft - Ein Betrag zum Wert des Zusammenwirkens in fragmentierten Organisationsstrukturen der Wasserwirtschaft, Weimar.
- HAIR, J. F./HULT, G. T. M./RINGLE, C. M./SARSTEDT, M. (2014): A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM), Los Angeles.
- HAIR, J. F./RINGLE, C. M./SARSTEDT, M. (2011): PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (2), S. 139-151.
- HANKER, P. (2007): Erfolgsfaktoren für Volksbanken als regionale Vertriebsbanken, in: SCHÄFER, B. (Hrsg.): *Handbuch Regionalbanken*, Wiesbaden, S. 125-144.
- HARTMANN-WENDELS, T./PFINGSTEN, A./WEBER, M. (2015): *Bankbetriebslehre*, Heidelberg.
- HELMCKE, M. (2008): *Handbuch für Netzwerk- und Kooperationsmanagement*, Bielefeld.

- HENSELER, J./RINGLE, C. M./SINKOVICS, R. R. (2009): The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing, *Advances in International Marketing*, 20, S. 277-319.
- JANSEN, S. A. (2008): *Mergers & Acquisitions - Unternehmensakquisitionen und -kooperationen: eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung*, 5. Auflage, Wiesbaden.
- JESCHKE, G. (2011): Gemeinsam im Verbund, *Die Wohnungswirtschaft*, 65 (9), S. 38-39.
- KAWOHL, J. M./MONTAG, J. (2010): Solution Selling und Franchising - Erfolgsmodell oder Widerspruch?, in: AHLERT, D./AHLERT, M. (Hrsg.): *Handbuch Franchising und Cooperation. Das Management kooperativer UNTERNEHMENSNETZWERKE*, Frankfurt am Main, S. 471-484.
- KNOP, R. (2009): *Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen - Ein IT-gestützter Wegweiser zum Kooperationserfolg*, Wiesbaden.
- KRYSTEK, U. (1997): Vertrauen als Basis strategischer Unternehmensführung, in: HAHN, D./TAYLOR, B. (Hrsg.): *Strategische Unternehmensplanung, strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen*, Berlin.
- LANG, J./WEIDMÜLLER, L. (Hrsg.) (2016): *Gesetz, betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften - Mit Erläuterungen zum Umwandlungsgesetz und zur Europäischen Genossenschaft*, 38. Auflage, Berlin.
- MÄNDLE, M./WAGNER, I. (2011): Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationen, *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 61 (1), S. 3-17.
- MAYER, H. O. (2009): *Interview und schriftliche Befragung - Entwicklung, Durchführung und Auswertung*, 5. Auflage, München, Wien.
- MAYER, M./SOMMER, D./SPIELBERG, H./VON ZANTHIER, U. (2014): Geschäftsmodelle und Regulatorik, *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, 67 (4), S. 170-172.
- MEFFERT, H./BURMANN, C./KIRCHGEORG, M. (2015): *Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 12. Auflage, Wiesbaden.

- ODENTHAL, S./SÄUBERT, H./WEISHAAR, A. (2002): Strategische Partnerschaften - Mehr Erfolg mit dem neuen Partnering-Ansatz, Wiesbaden.
- PAPROTTKA, S. (1996): Unternehmenszusammenschlüsse - Synergiepotentiale und ihre Umsetzungsmöglichkeiten durch Integration, Wiesbaden.
- PECHLANER, H./BACHINGER, M. (Hrsg.) (2010): Lebensqualität und Standortattraktivität - Kultur, Mobilität und regionale Marken als Erfolgsfaktoren, Berlin.
- PERLITZ, M. (2004): In Kooperation internationale Märkte erobern, Absatzwirtschaft, 2004 (1), S. 24-29.
- PFOHL, H.-C./BAUER, N.-J. (2004): Erfolgsfaktor Kooperation in der Logistik - Outsourcing - Beziehungsmanagement - Finanzielle Performance, Berlin.
- PODSAKOFF, P. M./ORGAN, D. W. (1986): Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects, Journal of Management, 12 (4), S. 531-544.
- RIEMER, K. (2005): Sozialkapital und Kooperation - Zur Rolle von Sozialkapital im Management zwischenbetrieblicher Kooperationsbeziehungen, Tübingen.
- RINGLE, C. M./WENDE, S./WILL, A. (2005): SmartPLS 2, Hamburg.
- RIPPERGER, T. (1998): Ökonomik des Vertrauens - Analyse eines Organisationsprinzips, Tübingen.
- SAXE, A. (2009): Erfolgsfaktoren für Stiftungs Kooperationen - Eine theoretische und empirische Analyse, Aachen.
- SCHLELEIN, B. (2007): Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale - Eine theoriegeleitete empirische Untersuchung, Aachen.
- SCHMITTER, C. (2010): Gemeinsam im Verbund, Newsletter des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 10 (2), S. 28-29.
- SCHULZ VON THUN, F./RUPPEL, J./STRATMANN, R. (2008): Miteinander reden - Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, 8. Auflage, Reinbek.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2015): Neue Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland bis 2060, URL: <https://www.destatis.de/DE/PresseSer->

vice/Presse/Pressemitteilungen/2015/04/PD15_153_12421pdf.pdf?__blob=publicationFilehttps://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/04/PD15_153_12421pdf.pdf?__blob=publicationFile [13.01.2016].

- THEURL, T. (2002): "Shareholder Value" und "genossenschaftlicher Förderauftrag" - Zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen?, in: THEURL, T./GREVE, R. (Hrsg.): Vom Modell zur Umsetzung. Strategische Herausforderungen für Genossenschaften, Aachen, S. 51-94.
- THEURL, T. (2005): Genossenschaftliche Mitgliedschaft und Member Value als Konzepte für die Zukunft, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 55, S. 136-145.
- THEURL, T. (2008): Controlling als Instrument des Allianzmanagements, in: VOM BROCKE, J./BECKER, J. (Hrsg.): Einfachheit in Wirtschaftsinformatik und Controlling, München, S. 312-335.
- THEURL, T. (2010a): Die Kooperation von Unternehmen - Facetten der Dynamik, in: AHLERT, D./AHLERT, M. (Hrsg.): Handbuch Franchising und Cooperation. Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Frankfurt am Main, S. 313-343.
- THEURL, T. (2010b): Genossenschaftliche Kooperationen, in: AHLERT, D./AHLERT, M. (Hrsg.): Handbuch Franchising und Cooperation. Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Frankfurt am Main, S. 71-105.
- THEURL, T. (2010c): Mehrwert für Mitglieder durch genossenschaftliche Verbundstrukturen, Newsletter des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 10 (2), S. 45-47.
- THEURL, T. (2011): Vielseitig, praktisch, sinnvoll, BankInformation, 39 (12), S. 28-31.
- THEURL, T./MEYER, E. C. (2004): Kooperationscontrolling und Verrechnungspreise, in: BENSBERG, F./VOM BROCKE, J./SCHULTZ, M. B. (Hrsg.): Trendberichte zum Controlling. Festschrift für Heinz Lothar Grob, Heidelberg, S. 147-180.

- TOMCZAK, T./KERNSTOCK, J. (2004): Unternehmensmarken, in: BRUHN, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement, Stuttgart, S. 163-186.
- TSCHÖPEL, M. (2013): Die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken - Die Operationalisierung des MemberValue und Implikationen für das Management von genossenschaftlichen Primärbanken, Aachen.
- VERBAND DER WOHNUNGS- UND IMMOBILIENWIRTSCHAFT RHEINLAND WESTFALEN (2015): Jahresbericht 2014/15, URL: http://www.vdw-rw.de/fileadmin/publikationen/Jahresberichte/VdW_Jahresbericht_2014-15.pdf [13.01.2016].
- WEIBER, R./MÜHLHAUS, D. (2014): Strukturgleichungsmodellierung - Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg.
- WHEELER, A. R./RICHEY, R. G./TOKKMAN, M./SABLYNSKI, C. (2006): Retaining employees for service competency, *Journal of Brand Management*, 14 (1/2), S. 96-113.
- WIEANDT, A. (2015): Strategische Herausforderungen für Europas Banken, *Die Bank*, 55 (3), S. 28-32.

Anhang

Anhang 1: Harman's Single Factor Test

Faktor	Anteil erklärter Varianz	Anteil erklärter Varianz kumuliert
1	40,93	40,93
2	16,75	57,68
3	11,52	69,2
4	8,73	77,93

Anhang 2: Gütekriterien des formativen Messmodells Partnerfit

Gütekriterium	Beschreibung
Inhaltsvalidität	<ul style="list-style-type: none">• Entwurf der Indikatoren auf Basis der drei Bestandteile des Partnerfits nach BRONDER/PRITZL (1992)• Berücksichtigung der Hinweise von Experten
Konvergenzvalidität	<ul style="list-style-type: none">• Überprüfung mittels eines separaten Modells• Exogene latente Variable weist Indikatoren P1 bis P4 auf• Endogene latente Variable weist globalen reflektiven Indikator für Partnerfit auf• Exogene latente Variable lädt mit 0,59 und $p < 0,01$ auf endogener latenter Variable

Indikator	VIF	Gewicht	t-Wert	Ladung
P1	1,96	-0,16	0,59	0,56
P2	1,82	0,94	2,87***	0,92
P3	1,79	-0,06	0,25	0,51
P4	1,48	0,42	1,48	0,59

*** $p < 0,01$ (zweiseitig)

Anhang 3: Gütekriterien der reflektiven Messmodelle soziale Ebene und Zielfokussierung

Konstrukt	Faktorreliabilität	Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)	Fornell-Larcker (größte $r^2 < DEV$)
Soziale Ebene	0,87	0,63	0,51 < 0,63
Zielfokussierung	0,78	0,55	0,36 < 0,55

Konstrukt	Indikator	Ladung	t-Wert Ladung
Soziale Ebene	S1	0,85	12,82***
	S2	0,89	21,91***
	S3	0,77	16,39***
	S4	0,63	5,69***
Zielfokussierung	Z1	0,57	2,15**
	Z2	0,69	2,51**
	Z3	0,92	5,15***

p < 0,05 (zweiseitig), *p < 0,01 (zweiseitig)

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

- Nr. 134
Michael Tschöpel
Erfolgsfaktoren der MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Erhebung
April 2013
- Nr. 135
Stephan Zumdick
Prognosen und zukünftige Trends im Markt für Wohnimmobilien - Eine Literaturstudie
April 2013
- Nr. 136
Sebastian Tenbrock
Die Ausgestaltung des Glasfaserausbaus in Deutschland
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
Juli 2013
- Nr. 137
Isabell Gull
Das Management von Innovationsclustern - Die operative Clusterführung
Juli 2013
- Nr. 138
Kai Hohnhold
Steigerung der Energieeffizienz durch Energiemanagement - Ausgestaltungs- und Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis
Oktober 2013
- Nr. 139
Susanne Günther
Eine ökonomische Analyse der Systemrelevanz von Banken
November 2013
- Nr. 140
Christina Cappenberg
Staatliche Förderung regionaler Unternehmensnetzwerke: Legitimation nationaler Cluster
Dezember 2013
- Nr. 141
Julian Taape
Das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen - Ergebnisse einer empirischen Studie
Mai 2014
- Nr. 142
Susanne Günther
Die Vermeidung von Bank Runs und der Erhalt von Marktdisziplin - das Dilemma der Bankenregulierung?
Mai 2014
- Nr. 143
Dominik Schätzle
Eine empirische Analyse der Einflussfaktoren auf die LCR von Genossenschaftsbanken
August 2014
- Nr. 144
Katrin Schlesiger
Verbundgruppen - Ihre historische Entwicklung und aktuelle Kategorisierung
August 2014
- Nr. 145
Florian Klein
Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unternehmensstrategie von Genossenschaftsbanken - Eine Verknüpfung mit dem Konzept des MemberValues
September 2014
- Nr. 146
Silvia Poppen
Auswirkungen dezentraler Erzeugungsanlagen auf das Stromversorgungssystem - Ausgestaltungsmöglichkeiten der Bereitstellung neuer Erzeugungsanlagen
November 2014
- Nr. 147
Isabell Gull
Das Management von Innovationsclustern - Ergebnisse einer empirischen Analyse
Januar 2015
- Nr. 148
Florian Klein
Identifikation potenzieller Nachhaltigkeitsindikatoren von Genossenschaftsbanken - Eine Literaturstudie
Januar 2015
- Nr. 149
Susanne Noelle
Eine Identifikation möglicher Bereiche der Kooperation zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken
Januar 2015
- Nr. 150
Manuel Peter
Konvergenz europäischer Aktienmärkte - Eine Analyse der Entwicklungen und Herausforderungen für Investoren
Februar 2015
- Nr. 151
Julian Taape
Das Management der Kooperationen von Familienunternehmen - Empirische Ergebnisse zum Einfluss der Familie auf den Kooperationsprozess
April 2015
- Nr. 152
Andreas Schenkel
Bankenregulierung und Bürokratiekosten - Ein Problemaufriss
Mai 2015

- Nr. 153
Vanessa Arts
Zusammenschlüsse von Volks- und Raiffeisenbanken - Eine theoretische Aufarbeitung und strukturierte Analyse des Fusionsprozesses unter Berücksichtigung genossenschaftlicher Spezifika
August 2015
- Nr. 154
Stephan Zumdick
Zukünftige Trends und ihre Auswirkungen auf Wohnungsgenossenschaften -Ausgewählte Ergebnisse einer modelltheoretischen Analyse auf Basis von Jahresabschlussdaten
September 2015]
- Nr. 155
Florian Klein
Die Nachhaltigkeit von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Erhebung
Oktober 2015
- Nr. 156
Mike Schlaefke
Die Ausgestaltung der Problemerkreditbearbeitung von Genossenschaftsbanken - Erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung
Oktober 2015
- Nr. 157
Silvia Poppen
Energiegenossenschaften und deren Mitglieder - Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
November 2015
- Nr. 158
Kai Hohnhold
Energieeffizienz im mittelständischen Einzelhandel - Kennzahlen und Einsparpotenziale in ausgewählten Einzelhandelsbranchen
November 2015
- Nr. 159
Sandra Swoboda
Strukturelle Merkmale aufgedeckter Kartellfälle in der EU - Eine deskriptive Analyse
Januar 2016
- Nr.160
Christian Märkel
Der Konvergenzprozess auf den Kommunikationsmärkten - Eine Klassifikation wesentlicher Triebkräfte unter besonderer Berücksichtigung bestehender Interdependenzen
März 2016
- Nr. 161
Christian Golnik
Kreditgenossenschaften und genossenschaftliche Zentralbanken in weltweiten Märkten - Quantitative Aspekte der Internationalisierung und Globalisierungsbetroffenheit
März 2016
- Nr. 162
Carsten Elges
Die Preissetzung in Unternehmenskooperationen - Erste spieltheoretische Überlegungen
März 2016
- Nr. 163
Vanessa Arts
Aktuelle Herausforderungen für Genossenschaftsbanken - Eine Analyse der Umwelt
März 2016
- Nr. 164
Susanne Günther
Marktdisziplin in geschlossenen Girossystemen? Eine Analyse für den genossenschaftlichen Bankensektor in Deutschland
März 2016
- Nr. 165
Katrin Schlesiger
Die Governance von Verbundgruppen - Problem- und Handlungsfelder
April 2016
- Nr. 166
Katrin Schlesiger
Die Einführung von Systemmarken in Verbundgruppen - Ein mögliches Zukunftskonzept?
April 2016
- Nr. 167
Susanne Günther
Peer Monitoring, Eigentümerstruktur und die Stabilität von Banken - Eine empirische Analyse für den deutschen genossenschaftlichen Bankensektor
April 2016
- Nr. 168
Andreas Schenkel
Compliance-Regulierung aus ökonomischer Perspektive
August 2016
- Nr. 169
Andreas Schenkel
Kosten der Compliance-Regulierung - Eine empirische Untersuchung am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken
September 2016
- Nr. 170
Susanne Noelle
Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer theoretischen und empirischen Untersuchung
September 2016