

Kramer, Jost W.

Working Paper

Erfolgsaspekte genossenschaftlichen Wirtschaftens aus betriebswirtschaftlicher Perspektive

Wismarer Diskussionspapiere, No. 14/2007

Provided in Cooperation with:

Hochschule Wismar, Wismar Business School

Suggested Citation: Kramer, Jost W. (2007) : Erfolgsaspekte genossenschaftlichen Wirtschaftens aus betriebswirtschaftlicher Perspektive, Wismarer Diskussionspapiere, No. 14/2007, ISBN 978-3-939159-33-9, Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Wismar

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/39198>

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.

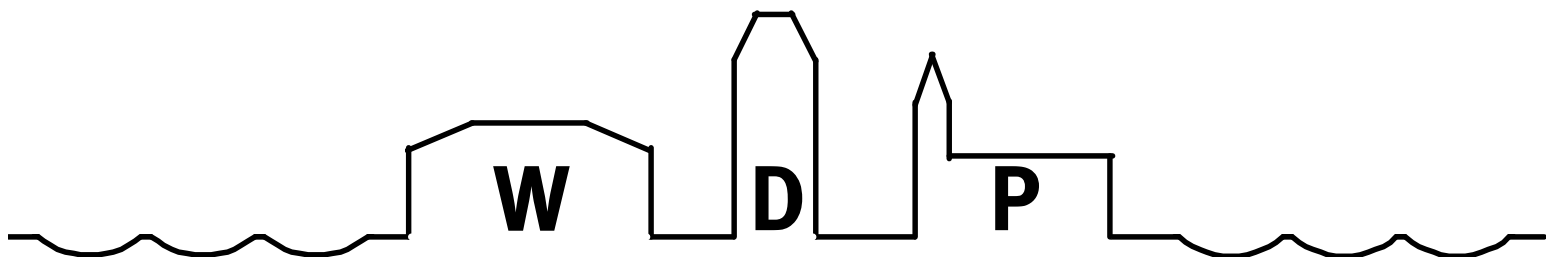


Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Wismar Business School

Jost W. Kramer

Erfolgsaspekte genossenschaftlichen Wirtschaftens aus
betriebswirtschaftlicher Perspektive

Heft 14 / 2007



Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Wismar, University of Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Management sozialer Dienstleistungen, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht sowie die Fernstudiengänge Betriebswirtschaft, Business Consulting, Business Systems, Facility Management, Quality Management, Sales and Marketing und Wirtschaftsinformatik an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit im sozialen Bereich, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <http://www.wi.hs-wismar.de/>.

Die Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber.

Herausgeber: Prof. Dr. Jost W. Kramer
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Wismar
University of Technology, Business and Design
Philipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
D – 23966 Wismar
Telefon: ++49/(0)3841/753 441
Fax: ++49/(0)3841/753 131
E-Mail: jost.kramer@hs-wismar.de

Vertrieb: HWS-Hochschule Wismar Service GmbH
Phillipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
23952 Wismar
Telefon:++49/(0)3841/753-574
Fax: ++49/(0) 3841/753-575
E-Mail: info@hws-wismar.de
Homepage: <http://cms.hws-wismar.de/service/wismarer-diskussions-brpapiere.html>

ISSN 1612-0884

ISBN 978-3-939159-33-9

JEL-Klassifikation M21, L22, M14, L21

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2007.

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	4
1. Einleitung	4
2. Die Verteilung von Handlungsrechten in einer Genossenschaft – der Vorstand als „Engpassfaktor“	5
3. Die Prozesssicht als Voraussetzung einer konsequenten Operationalisierung des Förderauftrags	13
3.1. Strategische Dimension	14
3.2. Operative Dimension	19
3.3. Verknüpfte Vorgehensweise	21
4. Mitglieder-Qualitätsmanagement	24
5. Förderauftrags-Controlling	29
6. Fazit	34
Literaturverzeichnis	35
Autorenangaben	38

Zusammenfassung*

Große Genossenschaften werden maßgeblich und überwiegend gelenkt und gesteuert durch den Vorstand. In der aktuellen Ausprägung gerade von Großgenossenschaften lässt sich dabei eine abnehmende Bedeutung der Mitgliederinteressen und -mitwirkung beobachten. Dies verstößt tendenziell gegen den Förderauftrag als dem Wesenskern der Genossenschaft. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken ist es erforderlich, an den Anreizen anzuknüpfen, auf die die Vorstandsmitglieder reagieren. Diese dürften – vorbehaltlich genauerer empirischer Untersuchungen – vorrangig im (betriebs-)wirtschaftlichen Kontext zu suchen sein. Auf ihnen aufbauend gilt es dann, eine verstärkte Mitgliederorientierung innerhalb der Wertschöpfungskette in die Aufbau- und Ablauforganisation der Genossenschaft zu integrieren. Als geeignete Instrumente bieten sich hierfür ein Mitglieder-Qualitätsmanagement und ein Förderauftrags-Controlling an.

1. Einleitung

Die Frage nach den Erfolgsaspekten genossenschaftlichen Wirtschaftens verweist im Grundsatz darauf, in welcher Hinsicht sich die Genossenschaft in ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit und hinsichtlich der dadurch erzielten Erfolge von anderen Unternehmensformen unterscheidet. Vor diesem Hintergrund liegt es nahe, entweder eine detaillierte Abgrenzung der Genossenschaft gegenüber anderen Unternehmens- und Organisationsformen „durchzudeklinieren“ oder mögliche Kriterien für den Erfolg einer Genossenschaft im Sinne eines Benchmarking hinsichtlich ihrer Eignung zu überprüfen. Beides ist aber bereits an anderer Stelle geschehen,¹ so dass eine entsprechende Wiederholung hier von eher geringem Nutzen wäre.

So soll stattdessen von der bereits andernorts getroffenen Feststellung ausgegangen werden, dass der Erfolg einer Genossenschaft gemäß § 1 Abs. 1 GenG seinen Ausdruck in der Förderung der Mitglieder findet. Dieses Erfordernis ist gleichermaßen genossenschaftsspezifisch und für alle Genossenschaften verbindlich. Instrumente zur Erfolgsmessung in einer Genossenschaft müssen konsequenterweise auf dieses Ziel ausgerichtet sein. Darauf aufbauend

* Die vorliegende Veröffentlichung ist eine überarbeitete und erweiterte Fassung des Papers „Der Unterschied zählt – Alleinstellungsmerkmale der genossenschaftlichen Form wirtschaftlicher Kooperation“ vom 19. bis 21. Oktober 2007 in Marburg. Ich danke den Organisatoren der Tagung, Herrn Prof. Dr. Hans-H. Münkner (Universität Marburg) und Herrn Prof. Dr. Günther Ringle (Universität Hamburg) für die Einladung zum Kolloquium und allen Teilnehmern für die erhaltenen Anregungen, die z. T. auch bereits in die Ausführungen eingeflossen sind.

¹ Vgl. zur Abgrenzung der Genossenschaft von anderen Rechts- und Wirtschaftsformen z. B. Turner (1992); zu den möglichen Erfolgskriterien vgl. Kramer (2006b: 125-152).

stellt sich als nächstes die Frage, wie sich der seit vielen Jahren diskutierte Förderauftrag operationalisieren lässt.² Denn nur bei Klarheit hinsichtlich der Ziele lassen sich Wege zur Zielerreichung festlegen und Instrumente zur Messung der Zielerreichung bestimmen.

Als geeignete Instrumente wurden an anderer Stelle bereits ein Förderauftrags-Controlling sowie ein Mitglieder-Qualitätsmanagement skizziert (vgl. Kramer 2005: 14ff), ohne diese Instrumente aber im Detail zu entwickeln. Dies soll nun im weiteren Verlauf der Ausführungen vorangetrieben werden, wobei zunächst allerdings auf den Vorstand einer Genossenschaft als „kritisches Element“ hinsichtlich der Einführung neuer Steuerungs- und Überwachungsinstrumentarien einzugehen ist und danach eine genossenschaftsspezifische Wertkette im Porterschen Sinne entworfen werden soll.

2. Die Verteilung von Handlungsrechten in einer Genossenschaft – der Vorstand als „Engpassfaktor“

Etwas überspitzt ausgedrückt handelt es sich bei dem Vorstand einer Genossenschaft um den Engpassfaktor hinsichtlich der Einführung neuer Instrumentarien und Konzepte wie des oben angesprochenen Mitglieder-Qualitätsmanagements und des Förderauftrags-Controllings. Denn die de-facto-Verteilung der Handlungsrechte innerhalb einer Genossenschaft weist ihm die Aufgaben hinsichtlich der Nutzung der Ressource Genossenschaftsunternehmen zu,³ was nachfolgend etwas ausführlicher hergeleitet wird.⁴

Um die Verteilung der Handlungsrechte in einer Genossenschaft beurteilen zu können, ist es erforderlich, die vier Bereiche von Rechtebündeln (Nutzung, Einbehaltung der Erträge, Veränderung von Form und Substanz sowie einvernehmliche Überlassung der Ressource an Dritte) einer genaueren Betrachtung zu unterwerfen.

Schaut man auf die vier Bereiche von Handlungsrechtsbündeln, so wird deutlich, dass die Rechte bezüglich der Nutzung einer Ressource im Wesentlichen dem Vorstand zustehen. In dieser Hinsicht unterscheidet sich die Genossenschaft nur wenig von anderen Unternehmen, insbesondere Kapitalgesellschaften. Aufgabe des genossenschaftlichen Managements ist es grundsätzlich, die Ressourcen auf bestmögliche Art und Weise zur Förderung der Mitglieder einzusetzen.

Die Rechte hinsichtlich der Einbehaltung der Erträge sind – zumindest formal – der Mitglieder- oder der Vertreterversammlung zugewiesen. Denn in

² Vgl. hierzu Bakonyi (1980: 316-327); Bänsch (1983); Boettcher (1979: 196-216); Richter (1977: 223-239), (1981a), (1981b: 135-143).

³ Grundlegend hierzu bereits Neumann (1972: 3).

⁴ Eine detaillierte Darstellung des entsprechenden Theorieansatzes und der Situation in Genossenschaften findet sich in Kramer (2002: 285-314), (2003).

deutschen Genossenschaften obliegt die formale Feststellung des Jahresabschlusses und die Beschlussfassung über die Gewinnverwendung diesem Genossenschaftsorgan (§ 48 Abs. 1 GenG) (vgl. Lang/Weidmüller 1997: 771ff). Der Vorstand legt Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung vor, aber der Mitgliederversammlung steht das Recht zu, diesen Entwurf zu verändern.

Die Rechte hinsichtlich der Veränderung von Form und Substanz der Resource ‚Genossenschaft‘ stehen unterschiedlichen Organen zu. Gemäß dem deutschen Genossenschaftsgesetz muss die Genossenschaft Förderleistungen für ihre Mitglieder erbringen. In dieser Hinsicht darf weder die Mitgliederversammlung noch Aufsichtsrat oder Vorstand die Substanz der Genossenschaft verändern. Falls eine derartig weitgehende Veränderung der Substanz beabsichtigt ist, muss die Genossenschaft in eine andere Unternehmens- und Rechtsform umgewandelt werden. Unterhalb dieser wesensbestimmenden Ebene darf die Mitgliederversammlung allerdings Form und Substanz der Genossenschaft verändern, insbesondere hinsichtlich ihrer ‚Vereinsdimension‘. Hinsichtlich der ‚Unternehmensdimension‘ existiert eine dreistufige Hierarchie innerhalb der Genossenschaft: Der Vorstand darf kleinere Veränderungen bei Form und Substanz bewirken, während dem Aufsichtsrat das Recht zur Genehmigung größerer Veränderung zusteht. Die wichtigsten, das Unternehmen am stärksten betreffenden Veränderungen müssen hingegen durch die Mitglieder- oder die Vertreterversammlung beschlossen werden.

Die Rechte hinsichtlich der Überlassung der Genossenschaft an Dritte stehen ausschließlich der Mitglieder- bzw. Vertreterversammlung zu, da eine solche Entscheidung von größter Bedeutung für die zukünftige Entwicklung der Genossenschaft ist. Aus diesem Grunde ist sie von den Eigentümern, den Mitgliedern der Genossenschaft zu treffen.

Wenngleich die Verteilung der Handlungsrechte in einer deutschen Genossenschaft aufgrund des Genossenschaftsgesetzes (und in geringerem Maße aufgrund von Satzungsbestimmungen) relativ genau spezifiziert ist, bestehen dennoch zahlreiche Probleme hinsichtlich der Verteilung ebenso wie hinsichtlich der durch diese Verteilung bewirkten Verdünnung der Rechtebündel. Einige dieser Probleme sind direkt auf das Genossenschaftsgesetz selbst zurückzuführen, während andere aus dem de-facto-Verzicht auf die Durchsetzung bestimmter Rechte resultieren.

So ist jede Genossenschaft gegenüber ihren Mitgliedern in der Pflicht, den Förderungsauftrag zu erfüllen. Die Hauptschwierigkeit besteht dabei allerdings in der genauen Festlegung und Bestimmung dieses Auftrags. Zugleich ist der Förderungsauftrag ein zentrales identitätsbestimmendes Merkmal der Genossenschaft, durch den sich diese letztlich von anderen Unternehmen und Selbsthilfeeinrichtungen unterscheidet. Ursprünglich war der Förderungsauftrag – in der traditionellen Genossenschaft bzw. dem Organwirtschaftlichen

Kooperativ – vergleichsweise einfach festzulegen und mit Inhalt aufzufüllen.⁵ In den letzten Jahren ist es hingegen wesentlich schwieriger geworden, klar festzulegen, auf welche Art und Weise eine Genossenschaft ihre Mitglieder fördern soll. Die Rechtebündel hinsichtlich der Nutzung der Ressource sind – spätestens seit 1973 – grundsätzlich dem Vorstand zugewiesen worden, während die Mitglieder dessen ungeachtet die Ziele vorzugeben haben, zu deren Erreichung die Ressourcen eingesetzt werden sollen.

Es ist eine nach wie vor offene Frage, ob das Setzen dieser Ziele konzeptionell Bestandteil des Rechtebündels zur Nutzung der Ressourcen ist oder des Rechtebündels zur Einbehaltung der Erträge. Die Konsequenzen sind hingegen hingegen eindeutig. Denn in beiden Konstrukten gilt für den Fall, dass die Mitglieder die Ziele nicht festlegen, dass es ihnen nahezu unmöglich ist zu beurteilen, ob sie durch die Tätigkeit der Genossenschaft gefördert worden sind oder nicht: Ohne Definition von Zielen kann nicht beurteilt werden, ob die Ziele erreicht wurden.

In der genossenschaftlichen Theorie legen die Mitglieder der Genossenschaft fest, welche Ziele zu verfolgen sind. Dadurch definieren sie zugleich den Förderungsauftrag, der Vorstand und Aufsichtsrat bindet und die Genossenschaft entsprechend den Vorstellungen der Mitglieder positioniert. Erfahrungen auf genossenschaftlichen Mitglieder- und Vertreterversammlungen offenbaren hingegen, dass die Festlegung der Ziele einer Genossenschaft durch die Mitglieder keineswegs die übliche Vorgehensweise ist. Dies mag zwar in jungen und/oder kleinen Genossenschaften anders aussehen, aber je weiter sich die Genossenschaften in ihrer Entwicklung vom Typus des Organwirtschaftlichen Kooperativs entfernt haben, desto seltener werden die Ziele durch die Mitglieder bestimmt. Dabei ist es von vergleichsweise untergeordneter Bedeutung, ob sich die betreffende Genossenschaft zu einem Marktbeziehungskooperativ oder zu einer Integrierten Genossenschaft gewandelt hat.

Die Probleme, die aus der Nicht-Definition der Ziele durch Mitglieder herühren, lassen sich auch nicht dadurch beheben, dass ein anderes Organ der Genossenschaft an deren Stelle diese Aufgabe übernimmt. Denn hier machen sich mit großer Wahrscheinlichkeit Interessenunterschiede zwischen den Mitgliedern von Aufsichtsrat und Vorstand einerseits und den ‚einfachen‘ Genossenschaftsmitgliedern andererseits bemerkbar. Geradezu klassische Beispiele sind das Einkommens- und Reputationsinteresse von Vorstand und Aufsichts-

⁵ Dies gilt grundsätzlich auch heute noch, z. B. für Genossenschaften in Entwicklungsländern, bei denen allerdings ggf. das Problem der Offizialisierung auftaucht. Sofern es sich bei den als Genossenschaften bezeichneten Institutionen um echte wirtschaftliche Selbsthilfeorganisationen handelt, ist die Festlegung und Überprüfung des Förderungsauftrags i. d. R. kein großes Problem. Vgl. hierzu u. a. die Fallstudien in Harper/Roy (2000). Siehe auch Poggie Jr./Pollnac/Fierro (1988: 231-242).

rat,⁶ während die ‚einfachen‘ Mitglieder stärker an den Leistungen einschließlich Dividendenausschüttung und Rückvergütung interessiert sind. Diese Interessenunterschiede müssen nicht zwangsläufig auf egoistisches Verhalten der Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat zurückzuführen sein, sondern können beispielsweise auch aus Informationsvorsprüngen herrühren.

Insgesamt lässt sich eine Tendenz der Vorstände zur Aneignung der Rechte auf Festlegung der eigenen Zielvorgaben erkennen. Die in der genossenschaftlichen Praxis beobachtbaren Indizien deuten darauf hin, dass diese Neigung im Einklang mit der Größe der Genossenschaft und der Zahl ihrer Mitglieder wächst. Am ausgeprägtesten scheint sie bei Marktbeziehungskooperativen zu sein, insbesondere dann, wenn die Mitgliederversammlung durch eine Vertreterversammlung abgelöst wurde.

Solche beobachteten Entwicklungstendenzen lassen sich im Rahmen der Property Rights Theorie durch folgende Argumentation erklären: Dem einzelnen Mitglied stehen gerade in Marktbeziehungskooperativen lediglich derart ausgedünnte Rechtebündel zu, dass die bei ihrer Ausübung anfallenden Transaktionskosten größer sind als die – möglicherweise zu erwartenden – Erträge.

Die Plausibilität dieser Argumentation soll anhand eines praktischen Beispiels überprüft werden: Ein einfaches Mitglied einer Kreditgenossenschaft – eines typischen Marktbeziehungskooperativs – sieht sich am besten dadurch gefördert, dass die Bank für alle Mitglieder ein gebührenfreies Girokonto anbietet. Dies würde ihm – ceteris paribus – eine Förderleistung von ca. €180,- pro Jahr bringen. Um diese Förderleistung im Förderauftrag zu verankern, müsste er:

- Idealerweise selbst Mitglied in der Vertreterversammlung werden, was voraussetzt, dass er auf die entsprechende Vorschlagsliste gesetzt und gewählt wird.
- Auf jeden Fall die Mehrheit der Mitglieder der Vertreterversammlung über seinen Vorschlag informieren und davon überzeugen, dass diese durch gebührenfreie Girokonten eine verbesserte Förderung erfahren als im status quo. Eine Kreditgenossenschaft hat im Durchschnitt ca. 9.500 Mitglieder, aus denen zwischen 100 und 200 Vertreter gewählt werden. Es wird unterstellt, dass dem Mitglied bei der Beschaffung der Namens- und Adressliste der Vertreter keine Kosten entstehen (z. B. Bekanntgabe im Geschäftsbericht). Allein ein Rundschreiben an alle Vertreter kostet ihn zwischen €56 und €112 an Porto, zuzüglich ca. €8 für Papier, Tinte etc. sowie Opportunitätskosten für die eigene Arbeitszeit von ca. €25,-. Je nach Größe der Vertreterversammlung reduziert sich bereits durch den ersten Brief die zu erwartende Netto-Förderleistung von €180,- auf €91,- bis €35,-. Hinzu kommen ggf. weitere Kosten für Telefonate mit den Vertretern sowie den

⁶ Vgl. hierzu beispielsweise auch Lindenthal (2001).

Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern, jeweils verbunden mit Opportunitätskosten für die eigene Arbeitszeit. Sollten diese nicht weiter spezifizierten Kosten mehr als drei Stunden eigene Arbeitszeit sowie mehr als €16,- für Telefon- und Portokosten umfassen, reduziert sich die Netto-Förderleistung auf Null, beziehungsweise schlägt ins Negative um. Ursächlich hierfür ist, dass die Transaktionskosten, die dem Mitglied entstehen, auch voll von diesem zu tragen sind.

- Hinzu kommt, dass die Einführung der Förderungsleistung ‚gebührenfreie Girokonten für Genossenschaftsmitglieder‘ durchaus Auswirkungen auf die Ertragssituation der Bank hat – mit der Konsequenz, dass die ausgeschüttete Dividende sinken wird.

Das Zahlenbeispiel verdeutlicht die hohen Transaktionskosten, die einem Mitglied in einem großen Marktbeziehungscooperativ entstehen. Aus diesem Grund wird die Definition des Förderungsauftrags gewissermaßen zum Gemeineigentum, dass auf informelle Weise durch die Gruppe angeeignet wird, deren Kosten-Nutzen-Verhältnis am günstigsten ausfällt. Die Gruppe innerhalb der Genossenschaft, bei der die niedrigsten Transaktionskosten anfallen, dürfte in der Regel der Vorstand sein. Zugleich besteht hier die größte Chance für Transaktionsgewinne.

Die Transaktionskosten sind beim Vorstand relativ niedrig, weil die Mitgliedergruppe klein ist, sich am selben Ort befindet und regelmäßig zusammentrifft. Die Zahl der Vorstandsmitglieder von Genossenschaftsbanken dürfte nur in Ausnahmefällen über 10 liegen. Außerdem haben die Vorstandsmitglieder noch den Vorteil überlegener Informationsgewinne. Zugleich werden die anfallenden Kosten i. d. R. nicht von den Vorstandsmitgliedern selbst getragen, sondern als Aufwand über die Gewinn- und Verlustrechnung auf die Gemeinschaft aller Genossenschaftsmitglieder überwältzt.

Gleichzeitig sind die bei ihnen zu erwartenden Vorteile aufgrund eines nicht definierten Förderungsauftrags am größten, da die Kontrolle – sowohl des Vorstands als auch des Förderungsauftrags – durch die anderen Genossenschaftsorgane zumindest erschwert wird. Wird der Förderungsauftrag sogar direkt durch den Vorstand definiert, ist dieser in der für ihn außerordentlich günstigen Situation, festlegen zu können, anhand welchen Maßstabs er die Qualität seiner Arbeit messen lassen will. In beiden Fällen werden die formalrechtlich den Genossenschaftsmitgliedern zustehenden Rechte durch den Vorstand angeeignet mit der Konsequenz, dass die bei den Mitgliedern verbliebenen Rechtebündel weiter ausgedünnt werden, während der Umfang der beim Vorstand liegenden Rechtebündel wächst.

Vor diesem Hintergrund ist eine Bereitschaft eines Genossenschaftsvorstandes zur Einführung und Umsetzung neuer Konzepte und Instrumente, für die keine rechtliche Verpflichtung besteht, nur dann zu erwarten, wenn für die entscheidungsbefugten Personen ein Vorteil aus der Einführung resultiert.

Diesen gilt es für beide oben angesprochenen Instrumente erst noch herauszuarbeiten, während die Nachteile für die Vorstandsmitglieder auf den ersten Blick evident sind: Mit beiden Instrumenten wird die Transparenz für die Mitglieder verbessert, dadurch die Entscheidungsmacht des Vorstandes eingeschränkt und die Kontrollbeziehung ausgebaut. Zudem sind Einführung und Umsetzung beider Instrumente mit finanziellem Aufwand und Geldabflüssen verbunden, wodurch zumindest kurzfristig die Rentabilität und die Liquidität leiden.

Ausgehend von der Überlegung, dass Menschen auf Anreize reagieren, stellt sich die Frage, welcher Anreize Vorstände von Genossenschaften dazu bewegen können, eine stärkere Mitgliederorientierung verbunden mit neuen Kontrollinstrumenten einzuführen. Die Betonung der Authentizität, wie sie Blome-Drees (2007) vorträgt, wird voraussichtlich jene Manager beeinflussen, die ethisch-traditionell-normative Anreize wahrnehmen und auf sie reagieren. Die Entwicklungsgeschichte der Genossenschaftsbanken während der letzten fünfzig Jahre deutet allerdings daraufhin, dass dieser Anreizmechanismus im kreditgenossenschaftlichen Führungspersonal eher rezessiv als dominant ausgeprägt ist – ansonsten würde die Genossenschaftswissenschaft nicht seit vielen Jahren Abweichungen gerade der Genossenschaftsbanken vom genossenschaftlichen Grundmodell beklagen. Vorbehaltlich einer soziologisch-empirischen Studie über die tatsächlichen existierenden Anreizmechanismen und -reaktionen bei Genossenschaftsmanagern soll daher an dieser Stelle auf eine normative Herangehensweise verzichtet und statt dessen auf andere Vorteile für die handelnden Personen abgestellt werden.

Ein möglicher Vorteil, der den Vorstand zur Einführung der Instrumente veranlassen würde, kann grundsätzlich entweder persönlicher oder unternehmensbezogener Art sein. Zu den möglichen persönlichen Vorteilen zählen beispielsweise Informationsgewinne, bessere eigene Transparenz, aber tendenziell auch finanzielle Vorteile. Diese können von einer direkten Bezahlung für die Einführung der Instrumente bis zu höheren Bezügen bei ergebnisabhängiger Entlohnung reichen.

Unternehmensbezogene Vorteile ließen sich ggf. dann finden, wenn durch die Einführung der Instrumente mehr oder neue Dienstleistungen abgesetzt werden könnten und dadurch Umsatz und/oder Gewinne gesteigert werden können. Ansatzpunkte hierfür könnte durch eine gezielte Befragung der Mitglieder ermittelt werden.

Diesem Vorschlag wird in der Unternehmenspraxis immer wieder mit der Antwort begegnet,⁷ dass der Vorstand ja bereits wisse, was die Mitglieder bzw. die Kunden wollten.

Deutlich wird dies beispielsweise im Rahmen einer Studie, bei der sich Fi-

⁷ So beispielsweise die Aussage einiger Genossenschaftsvorstände gegenüber dem Autor.

scher (2007: 204ff) empirisch mit den Kundenerwartungen bezüglich innovativer Finanzprodukte befasst. Dazu wurde u. a. ein Vergleich durchgeführt, bei dem Kunden – u. a. von Volks- und Raiffeisenbanken (vgl. Fischer 2007: 129) – sich dazu äußern sollten, welche Faktoren bei derartigen Produkten für sie die höchste Bedeutung hätten. Parallel dazu wurden Experten aus Kreditinstituten befragt, welche Erwartungen die Kunden ihrer Ansicht nach hinsichtlich innovativer Finanzprodukte hätten. Bei einem Vergleich dieser Sichtweisen stellten sich gravierende Erwartungsunterschiede heraus. So unterschätzen die Experten u.a. die Erfolgsfaktoren „Verständnis des Produktes“, „Rendite“, „Werthaltigkeit“, „Ansehen des Anbieters“ und „Kostentransparenz“ bei Produkten für die Altersvorsorge, während gleichzeitig die Bedeutung der persönlichen Beratung, der Erfahrungen mit dem Anbieter und der öffentlichen Wahrnehmung deutlich überschätzt wurden. Noch gravierender waren die bei den Erwartungen zu Produkten für den Vermögensaufbau. Auch stellten die Experten stark auf die öffentliche Wahrnehmung und die persönliche Beratung ab, während die für die Kunden wichtigen Kriterien des Produktverständnisses, von Flexibilität, Liquidität, Werthaltigkeit und Kostentransparenz völlig unterschätzt wurden. Etwas überspitzt lassen sich Fischers Erkenntnisse so interpretieren: Während die Kunden Wert auf die harten Faktoren legen, sehen die weichen Faktoren als relevant an.

Auf die Situation von großen Marktbeziehungskooperativen übertragen signalisieren Fischers Erkenntnisse, dass Vorstände und andere Experten keineswegs immer wissen, was die Kunden bzw. die Mitglieder tatsächlich wollen. Fischers empirische Ergebnisse signalisieren sogar, dass die Experten zu weitgehenden Fehleinschätzungen hinsichtlich der Erwartungen ihrer Kunden neigen – was für die Genossenschaften heißen kann, dass Vorstände völlig falsche Erwartungen hinsichtlich der Förderungserwartungen ihrer Genossenschaftsmitglieder hegen können.

Dafür sprechen auch einige Ergebnisse im Rahmen des Forschungsprojektes „Mitgliederförderung und Erfolgsmessung in Genossenschaften“, das im April 2006 von der Forschungsgruppe für Kooperation, Netzwerke und Unternehmenstheorie der Hochschule Wismar durchgeführt worden ist. Im Rahmen dieses Projektes waren gewählte Vertreter aus mehreren Genossenschaftsbanken angeschrieben und gezielt nach verschiedenen Formen der Mitgliederförderung befragt worden. Im Vorfeld hatten sich einige Bankvorstände im privaten Gespräch mit dem Initiator dieser Studie ablehnend geäußert, da „die Mitglieder ja ohnehin nur alle ein kostenloses Girokonto, niedrige Kreditzinsen und hohe Guthabenzinsen haben wollen“. In der Tat hatte sich das kostenlose Girokonto als wichtigste Möglichkeit der finanziellen Förderung herausgestellt. Genauso wichtig war aber im Bereich der „Förderung durch allgemeines Verhalten“ das unbürokratische Verhalten, während der Integrität und Ehrlichkeit sogar eine noch größere Bedeutung beigemessen wurde. Insgesamt

zeigte sich in der nicht repräsentativen Untersuchung folgendes Bild für die fünf wichtigsten Möglichkeiten der Mitgliederförderung (vgl. Abb. 1).

Abbildung 1: Die fünf wichtigsten Möglichkeiten der Mitgliederförderung

Rang	Möglichkeit der Mitgliederförderung	Punktwert
1	Integrität und Ehrlichkeit	133
2	Kostenloses Girokonto Unbürokratisches Verhalten	127
4	Kompetenz und Fähigkeit	124
5	Attraktives Produkt- und Leistungsangebot	121

Quelle: Eigene Darstellung.

Die verschiedenen Formen einer kulturellen Förderung, aber auch Rabattangebote und verschiedene Informationsangebote stießen auf vergleichsweise wenig Interesse und fanden sich am unteren Ende in der Relevanzskala.

An dieser Stelle sei noch einmal auf die fehlende Repräsentativität der Studie und ihren eingeschränkten Fokus hingewiesen, denn befragt wurden ausschließlich gewählte Mitgliedervertreter. Diese können aber durchaus auf andere extrinsische und intrinsische Motive reagieren als „einfache“ Mitglieder. So weist Röbl (2007: 9) in seinem Konzept einer Mitgliedschafts-Typologie auf das Segment der „Community-Mitgliedschaft“ hin, wo sich die Mitglieder als Träger des Sinnsystems einer Organisation verstehen (vgl. Abb. 2). Diese Einstellung kann gerade unter Mitgliedervertretern besonders ausgeprägt sein.

Abbildung 2: Die Mitgliedschafts-Typologie

extrinsische Motivation	hoch	Kundenclub-Mitgliedschaft (stabiler Umsatzträger)	Miteigentümer-Mitgliedschaft (Träger des Entscheidungs- und Handlungssystems)
	gering	Kunden-Mitgliedschaft (labiler Umsatzträger)	Community-Mitgliedschaft (Träger des Sinnsystems)
		gering	hoch
		intrinsische Motivation	

Quelle: Röbl (2007: 9).

Als Zwischenergebnis lässt sich an dieser Stelle konstatieren, dass Vorstände keineswegs automatisch über die Interessen von Genossenschaftsmitgliedern

Bescheid wissen, dass ggf. sogar gravierende Differenzen zwischen den Bedürfnissen und Erwartungen der Mitglieder einerseits und den Vermutungen der Experten andererseits bestehen können. Wo derartige Unterschiede zwischen Mitglieder- und Expertenerwartungen liegen, welche Konsequenzen aus ihnen zu ziehen sind und welche zusätzlichen oder neuen Geschäftsperspektiven im Sinne von Cross-Selling-Potentialen aufgedeckt werden können, ist derzeit noch nicht ausreichend untersucht. Erforderlich hierfür wäre allerdings eine regelmäßige empirische Erhebung der Mitgliederbedürfnisse, wobei sowohl die Erhebung selbst als auch die aus ihr jeweils gezogenen Schlüsse in die genossenschaftsintern ablaufenden Prozesse zu integrieren sind.

Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, den Förderauftrag als konstitutives Element von Genossenschaften zu verknüpfen mit den strategischen und operativen Prozessen innerhalb dieser Organisationen.

3. Die Prozesssicht als Voraussetzung einer konsequenten Operationalisierung des Förderauftrags

Betrachtet man die Verfolgung des Förderauftrags einmal nicht als konstitutives Merkmal einer Genossenschaft, sondern stattdessen als ein Qualitätsmerkmal – wie es ja bereits der Gedanke eines Mitglieder-Qualitätsmanagements nahe legt –, so lassen sich aus dem Qualitätsmanagement verschiedene Instrumente und Methoden zur Hilfe heranziehen. Eine weitere Besonderheit von Genossenschaften liegt darin, dass es sich bei diesen fast ausschließlich um Dienstleistungsunternehmen handelt – zumindest soweit es das Verhältnis zu den Mitgliedern betrifft.⁸

Ausgehend von dem Umstand, dass es sich bei Qualität grundsätzlich um die Erfüllung von Adressatenanforderungen handelt, so gilt dies umso stärker beim Angebot von Dienstleistungen. Denn Dienstleistungen zeichnen sich nicht nur durch ihren immateriellen Charakter aus, sondern auch dadurch, dass sie nicht auf Vorrat produziert werden können und in vielen Fällen der Adressat selbst mitwirken muss, damit die Dienstleistung überhaupt erfolgreich erbracht werden kann.

Daher ist es gerade für die Qualität von Dienstleistungen erforderlich, dass der Leistungsanbieter genau über die Art und Weise informiert ist, wie die Dienstleistung zustande kommt – welche Prozesse dafür erforderlich sind. Dies macht als eines der wesentlichen Elemente eines Qualitätsmanagementsystems eine konsequente Prozessanalyse notwendig, wobei gleichermaßen eine strategische und eine operative Dimension zu beachten sind. Die strategische Dimension beeinflusst die nachhaltige Überlebensfähigkeit der Organisation, die operative die unmittelbare Zufriedenheit des Adressaten – und damit sein Gefühl, Qualität erhalten zu bekommen.

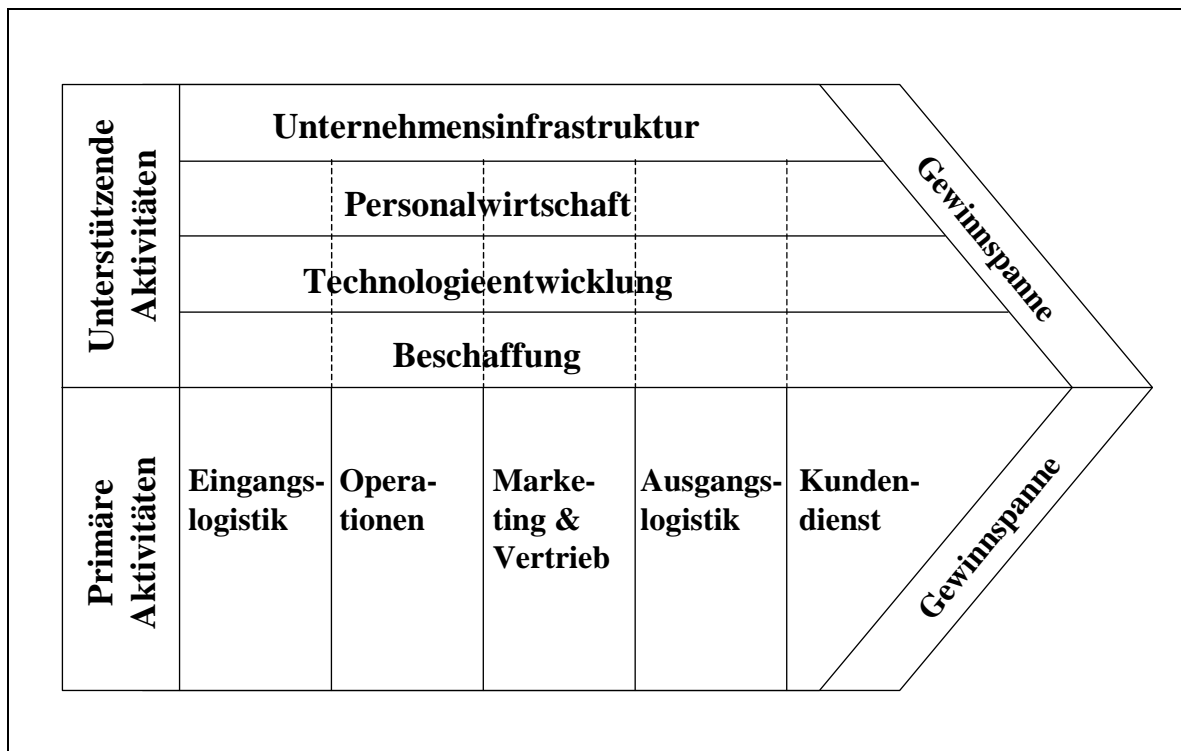
⁸ Ausnahmen stellen hier ggf. Produktivgenossenschaften dar.

3.1. Strategische Dimension

Hinsichtlich der strategischen Prozessanalyse lassen sich verschiedene Verfahren unterscheiden. So differenziert Spiegel (2003: 18-24) zwischen Wertschöpfungsanalyse, Geschäftsprozessanalyse und Wertketten. Grundsätzlich sind alle diese Verfahren auch für die strategische Prozessanalyse im sozialwirtschaftlichen Bereich geeignet. Insgesamt scheint allerdings der von Porter (2000) entwickelte Ansatz die größte Akzeptanz erlangt zu haben. Spiegel (2003: 23) führt dies auf die ganzheitliche kompetitive Analyse zurück, durch die sich dieser Ansatz auszeichnet.

Die Wertkettenanalyse wurde ursprünglich für Sachleistungsunternehmen entwickelt, was sich insbesondere bei den primären Aktivitäten zeigt (vgl. Abb. 3).

Abbildung 3: Wertkette nach Porter



Quelle: Porter (2000: 66); Spiegel (2003: 26).

Die primären Aktivitäten sind dabei jene Vorgänge im Unternehmen, die auf die Erstellung der Produkte und ihren Absatz ausgerichtet sind, während die unterstützenden Aktivitäten „auf die interne Versorgung des Unternehmens mit Leistungen“ (Spiegel 2003: 27) abstellen. Entsprechend folgen die primären Aktivitäten in ihrem Ablauf der inneren Logik von Produktion und Absatz, wobei sie tendenziell den zeitlichen Ablauf widerspiegeln. Dabei kann ggf. jede einzelne Aktivität durch Tätigkeiten in den Bereichen Personalwirtschaft,

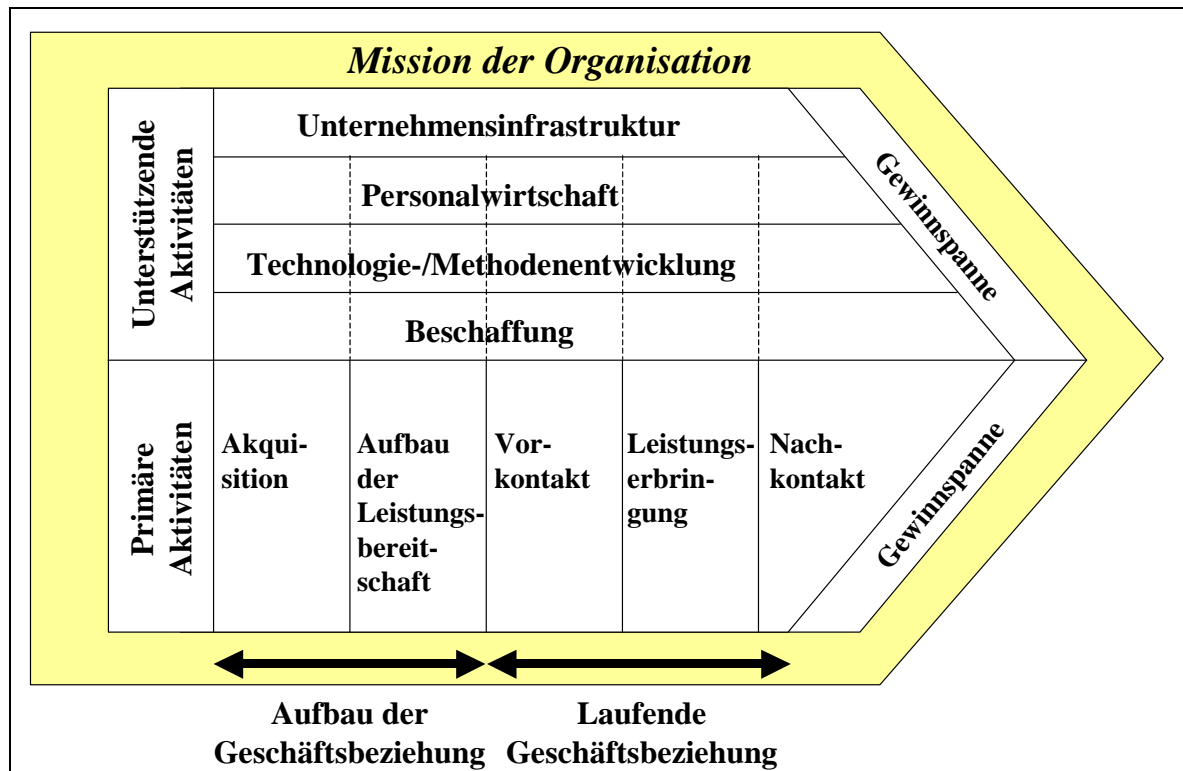
Technologieentwicklung und Beschaffung unterstützt werden. Die Unternehmensinfrastruktur, der alle Führungs- und Führungsunterstützungsaufgaben zugerechnet werden, verbindet die einzelnen Aktivitäten miteinander.

„Die sekundären Aktivitäten können sowohl die gesamte Wertkette unterstützen als auch mit einzelnen Aktivitäten der primären Kette zusammenhängen. Dieser Zusammenhang soll durch gestrichelte Linien ... verdeutlicht werden. Demnach kann eine Verbindung zwischen den sekundären Aktivitäten Beschaffung, Technologieentwicklung und Personalwirtschaft und dem primären Durchlauf bestehen. Die Unternehmensinfrastruktur steht nicht mit bestimmten Aktivitäten in Verbindung, sondern unterstützt ausschließlich die gesamte Kette.“ (Spiegel 2003: 28).

Grundsätzlich lässt sich auch die Tätigkeit von Dienstleistungsunternehmen mit Hilfe der Porterschen Wertkette abbilden, doch gerade bei der Betrachtung von Anbietern sozialer Dienstleistungen fallen einige Besonderheiten auf.

Dazu zählt an erster Stelle die Mission der Organisation. Während gewerblich-kommerziell ausgerichtete Unternehmen grundsätzlich frei sind in der Setzung ihrer Ziele, besteht diesbezüglich eine erhebliche Beschränkung der Spielräume sozialwirtschaftlicher Akteure. Unabhängig davon, ob es sich um gemeinnützige Vereine, Krankenhäuser, Genossenschaften, eine Kirchengemeinde oder eine andere Organisation aus dem breiten Spektrum sozialer Akteure handelt, ist ihnen i. d. R. eine bestimmte Aufgabe zugewiesen, deren Erfüllung sie sich verschrieben haben. Diese Mission bestimmt ihr Handeln und kann auch in Zeiten wirtschaftlicher Probleme nicht einfach verändert oder ersetzt werden. Die Aktivitäten der Organisation – einschließlich der Erwirtschaftung der erforderlichen Überschüsse – ist diesem Oberziel untergeordnet (vgl. Abb. 4).

Abbildung 4: Wertkette für Dienstleister in der Sozialwirtschaft



Quelle: Kramer (2006a: 16).

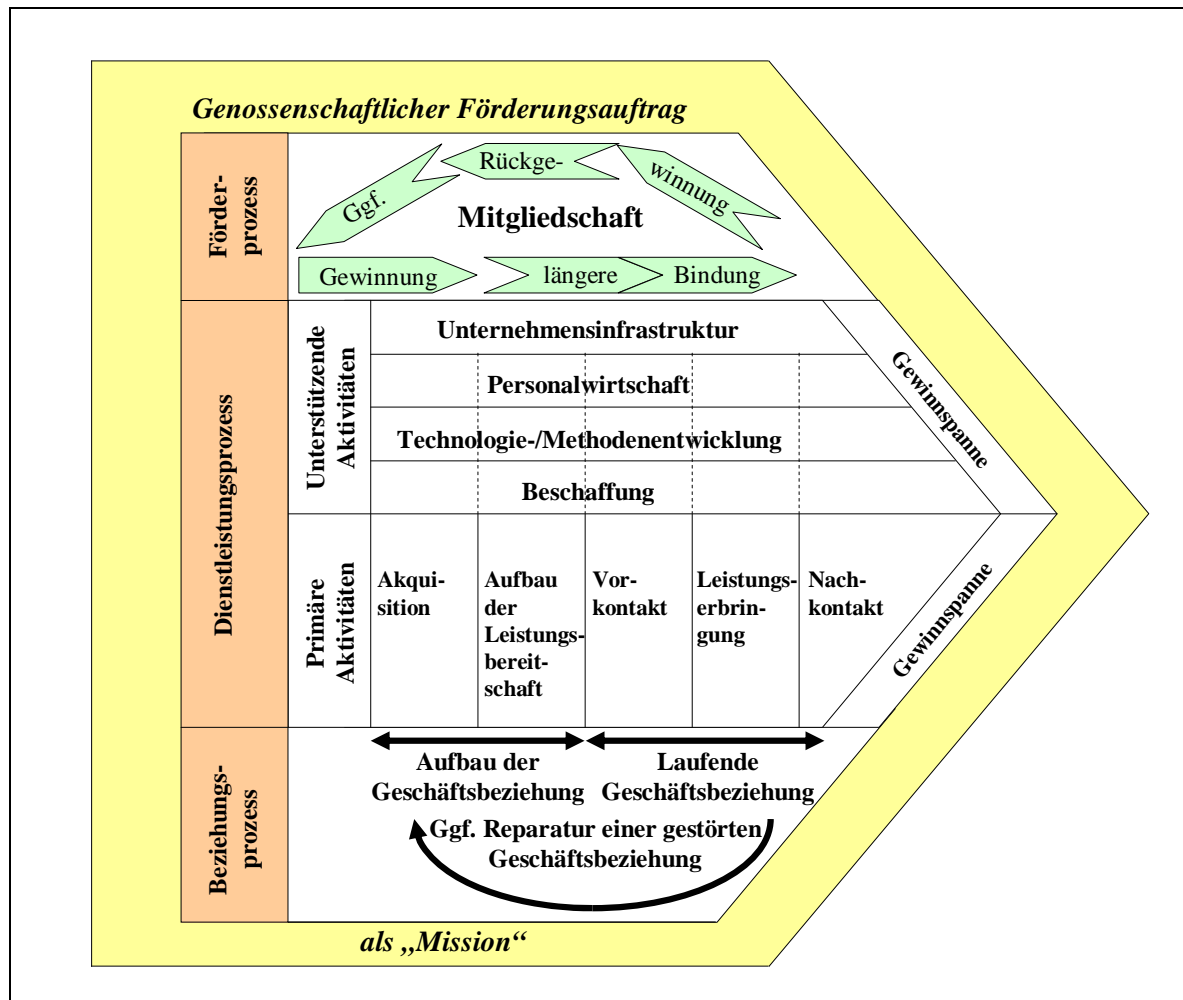
Eine Weiterentwicklung dieser Wertkette speziell für Genossenschaften und unter Berücksichtigung des von Bruhn/Georgi (2006: 68) hervorgehobenen Aspektes von Dienstleistungsprozess versus Beziehungsprozess und bei Integration der Förderbeziehung als eines speziellen Prozesses, so bietet sich ein anderes Bild (vgl. Abb. 5).

Diese Wertkette weicht von dem Grundmodell nach Porter in mehrfacher Hinsicht ab. Zunächst fällt die Dreiteilung in Beziehungsprozess, Dienstleistungsprozess sowie den genossenschaftsspezifischen Förderprozess auf.

Die engste Verwandtschaft mit dem Grundmodell findet sich im Dienstleistungsprozess. Abweichungen resultieren hier aus der Dienstleistungstätigkeit. So sind die primären Aktivitäten geprägt durch die Differenzierung zwischen den Aktivitäten zum Aufbau von Geschäftsbeziehungen, der Akquisition und dem Aufbau der Leistungsbereitschaft, die tendenziell je Adressaten nur einmal erfolgen müssen. Anders sieht dies hingegen bei den folgenden Schritten aus. Vorkontakt, Leistungserbringung und Nachkontakt erfolgen bei laufenden Geschäftsbeziehungen i. d. R. mehrfach und unterliegen daher einer Kreislaufbeziehung.⁹

⁹ Eine Einschränkung besteht diesbezüglich ggf. bei Projekt orientierten Organisationen, die aber in diesem Kontext vernachlässigt werden sollen.

Abbildung 5: Wertkette für (Dienstleistungs-)Genossenschaften



Quelle: Eigene Darstellung.

Unterstützung für diese primären Aktivitäten erfolgt wiederum durch Personalwirtschaft – die hier ggf. auch Ehrenamtliche umfasst –, die Beschaffung und die Technologieentwicklung. Letztere umfasst gerade im Sozialbereich angesichts der Vielzahl der auf Personen bezogenen Dienstleistungen auch die Methoden, sodass in der Terminologie eine entsprechende Erweiterung sinnvoll schien. Vervollständigt werden auch hier die laufenden Aktivitäten durch die Unternehmensinfrastruktur.

Spiegel (2003: 37ff) weist in seiner Studie darauf hin, dass die strategisch ausgerichtete Wertkettenanalyse grundsätzlich drei verschiedene Analyse-schwerpunkte verfolgen kann. Dazu zählen im Einzelnen:

- Die Analyse von Kostenstrukturen,
- die Analyse von Differenzierungsmöglichkeiten und
- die Analyse von Zeitvorteilen.

Da alle drei Faktoren sich auf die von der Organisation erbrachte und tendenziell vom Adressaten erkannte Qualität auswirken, sollen diese Schwerpunkte

an dieser Stelle aber nicht weiter vertieft werden. Insgesamt aber wird es mit Hilfe der Wertkettenanalyse für ein Unternehmen möglich, sich innerhalb des jeweiligen Marktes gezielt zu positionieren.

Der nächste Unterschied zum Grundmodell resultiert aus der Feststellung von Bruhn/Georgi (2006: 68), dass bei Banken als Dienstleistungsunternehmen zu differenzieren ist zwischen drei verschiedenen Stufen im Beziehungsprozess, nämlich der Kundenakquisition, der Kundenbindung und der Kundenrückgewinnung. Dieser im Grundsatz¹⁰ richtige Kerngedanke lässt sich auf sämtliche Dienstleistungsunternehmen übertragen, die eine „Stammkundschaft“ anstreben – wozu tendenziell alle Genossenschaften zählen dürften, erwarten sie doch, dass sich (potenzielle) Mitglieder auch finanziell und ggf. durch Übernahme von Ämtern etc. in der Organisation engagieren.

Die eher markttypische Kundenbeziehung wird in Genossenschaften zudem gespiegelt in einer spezifischen Mitgliedschaftsbeziehung, die in verschiedenen Rechten und Pflichten ihren Ausdruck findet. Auch hier lassen sich drei unterschiedliche Zustände unterscheiden, nämlich die Mitgliedergewinnung, die Mitgliederbindung und ggf. die Mitgliederrückgewinnung im Falle einer Störung im „Mitgliedschaftsbeziehungsprozess“. Zur Abgrenzung gegenüber dem Beziehungsprozessgedanken von Bruhn/Georgi wird dieser Beziehungsprozess in der obigen Abbildung als Förderprozess bezeichnet. Die Verbindung des Beziehungsprozesses einerseits und des Förderprozesses andererseits spiegelt die genossenschaftsspezifische „Doppelnatur“ im Draheimschen Sinne wider (vgl. Draheim 1952, insb. S. 16).

Die in Abb. 5 skizzierte Wertkette deckt keineswegs alle genossenschaftstypischen Merkmale ab, sondern konzentriert sich auf den Leistungsbereich, wo die Genossenschaften in besonderem Maße einer erwerbswirtschaftlichen Konkurrenz ausgesetzt sind. Daher macht Schmale (2007: 3) auch zu Recht darauf aufmerksam, dass sowohl die Kapital- (das Mitglied als Teilhaber) als auch die Identitätsbeziehung (das Mitglied als Träger) ausgeblendet sind.

3.2. Operative Dimension

Neben der strategischen Dimension ist allerdings auch die operative Ebene der Prozessanalyse zu berücksichtigen. Auch hierfür stehen verschiedene methodische Ansätze zur Verfügung. Spiegel (2003: 67ff) führt diesbezüglich fünf

¹⁰ Bruhn/Georgi sehen die drei Schritte im engeren Sinne aufeinander aufbauend. Bei der Kundenrückgewinnung handelt es sich aber keinesfalls um einen echten oder gar zwingenden Prozessschritt, denn einer Rückgewinnung geht gedanklich immer eine Störung in der Beziehung bzw. ein „Verlust“ des Kunden voraus. Dieser soll aber, so der Kerngedanke der Kundenbindung, grundsätzlich gar nicht erst eintreten. Hinzu kommt, dass im Einzelfall ein Unternehmen und insbesondere eine Bank gar nicht immer daran interessiert ist, jeden „verlorenen Kunden“ auch zurück zu gewinnen. Beispielfähig hierfür stehen sog. „Problemkunden“.

verschiedene Methoden auf. Im Einzelnen betrachtet er folgende Verfahren:

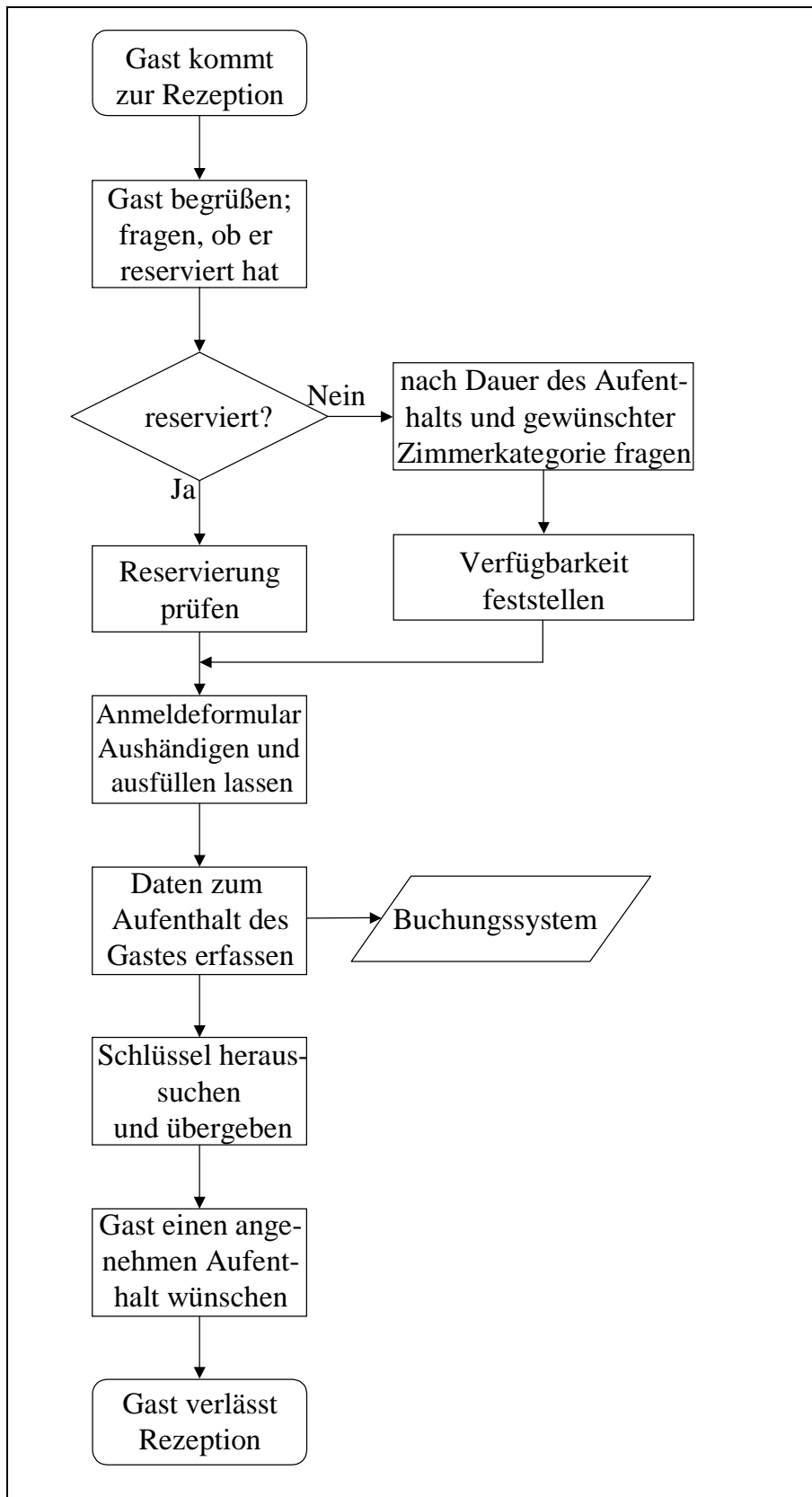
- Petri-Netze,
- Semantisches Objektmodell (SOM),
- Einfache Prozesskette,
- Ereignisorientierte Prozesskette, und
- Service-Blueprinting.

Diese Verfahren, auf deren detaillierte Darstellung an dieser Stelle verzichtet werden soll, unterzieht er einer gezielten Eignungsprüfung, wobei er zu dem Ergebnis gelangt, dass das Service-Blueprinting für die operative Prozessanalyse am besten geeignet ist. „Es erscheint anhand der gestellten Anforderungen für die weitere Betrachtung mit Hinblick auf die Integration einer strategischen und operativen Prozessanalyse- und -gestaltungsmethode besonders geeignet, zumal es explizit für Dienstleistungen entwickelt wurde und den für Dienstleistungen wichtigen externen Faktor gesondert betrachtet.“ (Spiegel 2003: 85).

Diesen Ausführungen kann grundsätzlich zugestimmt werden. Dennoch soll an dieser Stelle auf die Nutzung des Service-Blueprinting verzichtet werden, da die Methode leider den Nachteil einer hochkomplexen Darstellung aufweist. Daher soll im Rahmen der hier angestellten Überlegungen auf die Methode der Flussdiagramme zurückgegriffen werden, die neben ihrer Übersichtlichkeit den weiteren Vorteil aufweisen, dass sie vielen Nutzern aus EDV-Grundkursen bekannt sind. Strukturell entspricht sie im Wesentlichen der Ereignisorientierten Prozesskette. Nachfolgend wird die operative Prozessanalyse mit Hilfe eines Flussdiagramms beispielhaft dargestellt (vgl. Abb. 6).

Flussdiagramme erlauben somit schnell, einfach und übersichtlich die Modellierung der tatsächlich ablaufenden Prozesse. Damit stehen sowohl für die strategische als auch für die operative Prozessanalyse Instrumente zur Verfügung, die auch für den Einsatz bei Anbietern sozialer Dienstleistungen geeignet sind. Im nächsten Schritt wird damit die Verknüpfung der beiden Dimensionen erforderlich.

Abbildung 6: Prozess „Einchecken eines Gastes in einem Hotel“



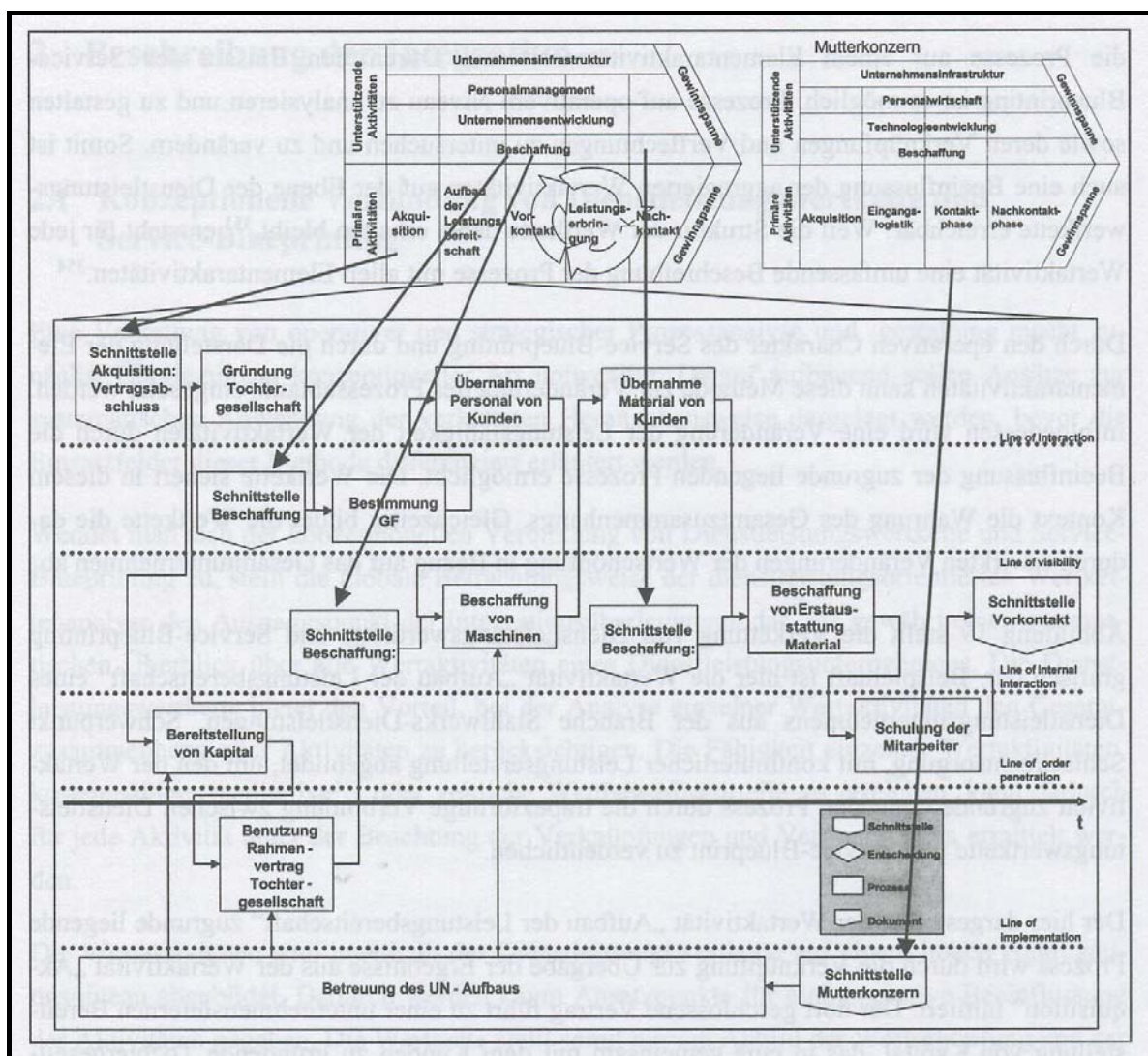
Quelle: Geringfügig gekürzt nach Wilhelm (2003: 155).

Aufgrund der Einbindung der Genossenschaften in den Wettbewerb ist für die Darstellung der operativen Prozessvorgänge nicht zwingend eine „genossenschaftsspezifische“ Aktivität zu beobachten, unabhängig davon, dass es auch Genossenschaftshotels gibt.

3.3. Verknüpfte Vorgehensweise

Eine Verknüpfung der strategischen und der operativen Prozessebene ist, wie Spiegel (2003: 94, 104, 107, 109) belegt, durchaus graphisch möglich (vgl. Abb. 7).

Abbildung 7: Integration von Dienstleistungswertkette und Service-Blueprinting



Quelle: Spiegel (2003: 94).

Allerdings erscheint diese Vorgehensweise gerade bei komplexeren Prozessen

eher unübersichtlich und erschwert das Verständnis. Daher soll nachfolgend alternativ eine Verknüpfung mit Hilfe einer Checkliste vorgestellt werden.

Diese Verknüpfung besteht konzeptionell aus drei Teilen, nämlich der operativen Prozessanalyse in Gestalt des Flussdiagramms, der strategischen Prozessanalyse durch Aufgreifen der Wertkette und der Verzahnung mit dem Rechnungswesen. Diese Teile werden in einer neun-spaltigen Tabelle aufgegriffen.

In der ersten Spalte (weiß) steht der operative Prozess mit seiner Bezeichnung und dem Flussdiagramm. Hier wird der derzeitige, tatsächliche Ablauf des Prozesses dargestellt.

In der zweiten Spalte (gelb) findet sich die Verknüpfung des operativen Prozesses mit der Stufe des Förderprozesses wider. Die dritte Spalte (grün) signalisiert den Stand des Beziehungsprozesses.

Die nächste Spalte (rot) besagt, welcher der fünf primären Aktivitäten dieser operative Prozess zuzuordnen ist. Die folgenden vier Spalten greifen ebenfalls auf die Wertkette zu und listen in Reihenfolge die vier sekundären Aktivitäten auf, die ggf. für die primäre Aktivität bzw. den operativen Prozess erforderlich sind.

Die letzte Spalte steht unter der Bezeichnung Deckungsbeitrag und verweist darauf, dass mit dem Prozess Aufwendungen und Erträge verbunden sind. Diese können in Abhängigkeit von der vorhandenen Kosten- und Leistungsrechnung mehr oder weniger detailliert zugewiesen werden. Tendenziell ist dies eine Aufgabe für die Prozesskostenrechnung (vgl. Abb. 8).

Abbildung 8: Verknüpfung von operativer und strategischer Prozessanalyse in einer Genossenschaft

Operativer Prozess	Förderprozess	Beziehungsprozess	Primäre Aktivität	Beschaffung	Technologie-/Methodenentwicklung	Personalwirtschaft	Unternehmensinfrastruktur	Deckungsbeitrag
<p style="text-align: center;">Einchecken eines Gastes</p> <pre> graph TD A[Gast kommt zur Rezeption] --> B[Gast begrüßen; fragen, ob er reserviert hat] B --> C{reserviert?} C -- Ja --> D[Reservierung prüfen] C -- Nein --> E[nach Dauer des Aufenthalts und gewünschter Zimmerkategorie fragen] E --> F[Verfügbarkeit feststellen] D --> G[Anmeldeformular Aushändigen und ausfüllen lassen] F --> G G --> H[Daten zum Aufenthalt des Gastes erfassen] H --> I[/Buchungssystem/] I --> J[Schlüssel herausuchen und übergeben] J --> K[Gast einen angenehmen Aufenthalt wünschen] K --> L[Gast verlässt Rezeption] </pre>	<p>Gewinnung / Längere Bindung</p>	<p>Laufende Geschäfts- beziehung</p>	<p>Vorkontakt</p>	<p>Anmelde- formulare Kugelschrei- ber</p> <p>Schlüssel</p>	<p>Anmelde- formular (Papier)</p> <p>Schlüssel- system</p>	<p>Mitarbeiter an der Rezeption (Anzahl ?; Sprachkennt- nisse ?)</p>	<p>Parkplatz, EDV, Reservie- rungssoft- ware Rezeptions- tresen</p>	

Quelle: Eigene Darstellung.

4. Mitglieder-Qualitätsmanagement

Das Mitglieder-Qualitätsmanagement richtet sich, wie der Name schon signalisiert, auf die von den Mitgliedern einer Genossenschaft wahrgenommene Qualität. Diese Art von Qualitätsmanagement ist eine genossenschaftsspezifische Besonderheit, denn Mitglieder sind gleichermaßen Kunden der Genossenschaft und deren Eigentümer. Im Mitglieder-Qualitätsmanagement finden sich daraufhin Elemente aus zwei Beziehungsmanagement-Bereichen wieder, die bei gewerblichen Unternehmen getrennt sind, aber bei Genossenschaften zusammenfließen, nämlich das auf die Kunden bezogene Customer Relationship Management und das auf den Eigentümer bezogene Investor Relationship Management. Sofern ein Anglizismus gewünscht ist, wäre das genossenschaftsspezifische Pendant ein Cooperative Member Relationship Management (vgl. Rößl 2007; Bolsinger 2007).

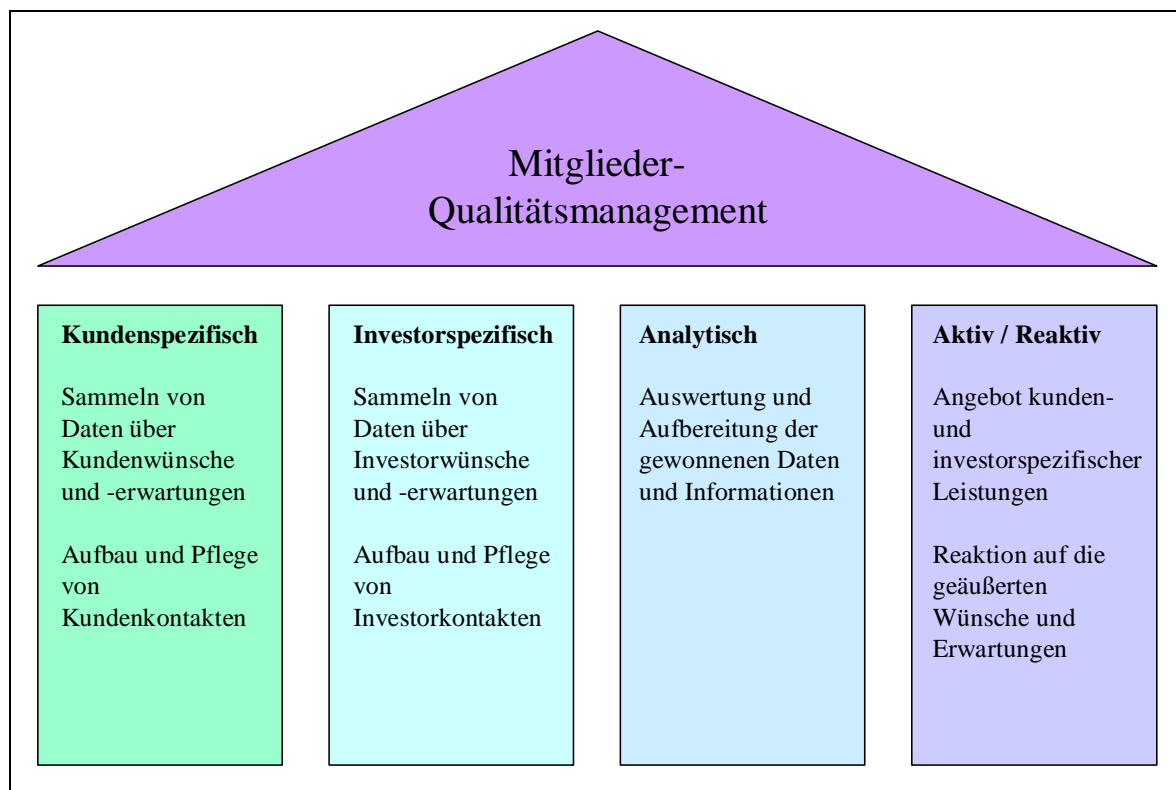
Voraussetzung für eine solches, auf die Mitglieder bezogenes Qualitäts- und Beziehungsmanagement ist die bereits oben angesprochene Voraussetzung, dass das Management die Genossenschaftsmitglieder und ihre Interessen auch tatsächlich kennt. Eine derartige geschäftsrelevante Kenntnis der Mitgliederbedürfnisse ist weder automatisch vorhanden noch im Rahmen der einmal jährlich durchzuführenden Mitgliederversammlung erwerbbar. Dabei stellt die aktive Mitgliedschaft, worauf Ringle ausdrücklich hinweist, grundsätzlich einen strategischen Wettbewerbsvorteil der Genossenschaft dar (vgl. ausführlich Ringle 2006: 153-177, insb. S. 165f). Dafür ist das Gremium zu groß, zu unübersichtlich, tagt zu selten und seine Zusammensetzung entspricht – insbesondere bei Vertreterversammlungen – keineswegs automatisch der Zusammensetzung der Mitglieder.

Grundsätzlich sieht sich der Vorstand hier einer mehrdimensionalen Problematik gegenüber, denn das Mitglieder-Qualitätsmanagement besteht aus vier Säulen (vgl. Abb. 9).

Die Reaktion auf die in den vier Säulen verkörperten Herausforderungen gestaltet sich zudem gerade hinsichtlich der investorspezifischen Anforderungen schwieriger als das typische Investor Relationship Management. Reicht es dort noch im Wesentlichen aus, die Ziele auf im engeren Sinne finanzwirtschaftliche Aspekte zu verkürzen (z. B. Gewinn, Dividende, Aktienkurs, Unternehmenswert, Shareholder Value), so ist für Genossenschaften diese verengte Perspektive nicht befriedigend: Hier ist der Investor zugleich Kunde,¹¹ so dass die Leistungen aus beiden Säulen nicht nur interdependent sind, sondern auch an denselben Kundenkreis fließen.

¹¹ Auf Vernachlässigung der Mitglieder gerade bei großen Genossenschaften hat bereits Ringle hingewiesen. Vgl. Ringle (1999: 40).

Abbildung 9: Säulen des Mitglieder-Qualitätsmanagements



Quelle: Eigene Darstellung.

Einen Lösungsansatz für diese Problematik stellt das Qualitätsmanagement zur Verfügung, wobei Qualität in Anknüpfung an Ulrich als durch sechs Merkmale gekennzeichnet verstanden werden soll:

1. „Qualität ist die *Erfüllung von Kundenanforderungen*, indem betriebliche Leistungen erstellt werden, welche durch Merkmale und Eigenschaften beschreibbar sind.
2. Als Kunden werden sowohl die unternehmensexternen Abnehmer (*externe Kunden*) wie auch alle an der Leistungserstellung Beteiligten innerhalb des Unternehmens verstanden (*interne Kunden*). Jedes Glied der Wertschöpfungskette einer Unternehmung ist einerseits Lieferant und andererseits Abnehmer von Leistungen.
3. Die Erfüllung der Kundenanforderungen bedeutet die Erstellung der richtigen Qualität und geschieht mit dem Ziel der Erreichung der Kundenzufriedenheit.
4. Qualität ist objektiv nicht messbar. Sie kann aber subjektiv aufgrund des Erfüllungsgrades der Kundenanforderungen durch die betriebliche Leistung bestimmt werden.
5. Qualität ist vieldimensional. Es wird i. d. R. nicht möglich sein, sie durch Elemente oder Teilqualitäten abschliessend zu beschreiben.

6. Qualität ist eine dynamische Grösse. Sie ändert sich mit den sich ändernden Bedürfnissen und Kundenanforderungen.“¹²

Dieses Qualitätsverständnis gilt naturgemäß nicht nur für Kunden im Allgemeinen, sondern für die speziellen Kunden – die Mitgliederkunden – auch im Besonderen. Vor diesem Hintergrund ergeben sich einige Kernfragen zur Qualität (vgl. Abb. 10).

Abbildung 10: Kernfragen zur Qualität

Kernfragen zur Qualität		
Allgemein		
Frage	Antwort	
Was ist Qualität?	Qualität ist die Erfüllung der Anforderungen von internen und externen Kunden durch Erreichung von Kundenzufriedenheit. Qualität ist nicht objektiv messbar, vieldimensional, dynamisch und Teil eines mehrdimensionalen Zielsystems der Unternehmung.	
Konkret für die Mitglieder der Genossenschaft ZYX		
Fragen	Antworten / Lösungsansätze	Instrumente zur Ermittlung der Antworten
Wer sind unsere Mitglieder? Wie sind die Anforderungen unserer Mitglieder? Welche Probleme haben unsere Mitglieder derzeit? Wo können wir unseren Mitgliedern vorrangig bei der Bewältigung ihrer Probleme helfen? Behebt dies alle derzeitigen Probleme unserer Mitglieder? Welche weiteren Anspruchsgruppen sind zu berücksichtigen und was sind deren Erwartungen? Was bedeutet Qualität in diesem Zusammenhang für uns? Was ist dazu erforderlich? Was bedeutet Qualität für unsere Mitglieder?	?	Auswertung Mitgliederverzeichnis Brainstorming, Befragung, Auswertung bisherige Geschäftsaktivitäten Auswertung von Befragungen, Erstellung einer Rangliste Überprüfung des Leistungsangebots entsprechend der Rückmeldungen (Kontrollfrage) Brainstorming, Auswertung der Befragungsergebnisse Ermittlung der Anspruchsgruppen (Zulieferer, Abnehmer, Banken, Verbände etc.) Konzepterstellung unter Berücksichtigung der Wünsche der verschiedenen Anspruchsgruppen, Ausarbeitung von Maßnahmenplänen (Kontrollfrage) Überprüfung anhand der Befragungsergebnisse

Quelle: Kramer (2006b: 143).

Mit Hilfe dieser Kernfragen und ihrer Beantwortung wird die Führungsebene einer Genossenschaft in die Lage versetzt, ihre Leistungen genau auf die geäußerten Bedürfnisse und Wünsche der Genossenschaftsmitglieder abzustellen. Die konzeptionell größte Gefahr besteht darin, dass der Vorstand der Genossenschaft glaubt, die Antworten auf die einzelnen Fragen bereits zu kennen, ohne dass die Mitglieder auch tatsächlich befragt worden sind.

Aufgrund der quasi-Marktbeziehungen, wie sie gerade bei großen Genossenschaften häufig zu beobachten sind, kann keinesfalls davon ausgegangen werden, dass der Vorstand weiß, welche Ansprüche die Mitglieder an die Ge-

¹² Ulrich (1996: 14f) (Hervorhebungen im Original).

nossenschaft stellen. Zwar hat die Anreiz-Beitrags-Theorie Ansätze zur Aufarbeitung der Problematik geliefert,¹³ aber die praktische Durchführung steht vielfach noch aus. Eine Lösung für das Dilemma „Was wollen unsere Mitglieder eigentlich?“ könnte durch den Einsatz moderner Managementinstrumente erreicht werden. Dieser Schluss lässt sich aus den Ergebnissen ableiten, die mit Hilfe der Balanced Scorecard bei der Rabobank Maashorst erzielt worden sind (vgl. Hermans 2000: Folie 2).

Die Rabobank Maashorst ist entstanden aus der Fusion von vormals acht selbstständigen Banken und hatte zum Zeitpunkt des Einsatzes der Balanced Scorecard 180 Mitarbeiter in neun Niederlassungen und einer Zentrale. Die Bilanzsumme belief sich auf ca. 1,2 Mrd. Gulden. Die Gründe für den Einsatz der Balanced Scorecard waren wie folgt:

- „operationelle Integration abgerundet,
- Resultate der SWOT-Analyse,
- zu wenig Kommunikation zwischen den Abteilungen,
- eindeutige Richtung nicht klar,
- Steuerung auf allen Niveaus nicht klar,
- viele unterschiedliche Kulturen,
- auseinanderlaufende persönliche Ambitionen und Unternehmensinteressen.“ (Hermans 2000: Folie 3).

Unter aktiver Einbeziehung von Mitarbeitern und Kunden (Mitgliedern) wurde vom Management mit Hilfe der Balanced Scorecard nach Wegen gesucht, um die Bank entsprechend den Vorstellungen dieser drei Stakeholder-Gruppen gezielt zu positionieren und die Zufriedenheit mit der Bank in allen drei Gruppen zu erhöhen. Nach Aussagen des Vorstands ist dies auch erreicht worden, da die Kundenzufriedenheit von knapp über 50 % auf ca. 70 % stieg, der Anteil der zufriedenen Mitarbeiter von 87 % auf 100 % anwuchs und auch ein deutlicher Produktivitätssprung zu verzeichnen war.

Ein Mitglieder-Qualitätsmanagement lässt sich, so kann aus den Erfahrungen der Rabobank Maashorst gefolgert werden, ohne Einbeziehung der Mitglieder nicht sinnvoll aufbauen. Dies führt zu einer ebenso simplen wie vielfach vernachlässigten Erkenntnis: „Wenn ich wissen will, was die Mitglieder wollen, muss ich sie fragen!“ Eine gezielte Befragung der Mitglieder – wie es konzeptionell als Kundenbefragung im kommerziellen Bereich durchaus üblich ist – kann relevante Erkenntnisse sowohl für den Absatz der Produkte und/oder Dienstleistungen als auch für die Festlegung der Inhalte des Förderplans bringen. Erforderlich ist vor diesem Hintergrund eine Befragung, die gezielt die verschiedenen Möglichkeiten der Mitgliederförderung in der betreffenden Genossenschaft hinsichtlich ihrer Relevanz für die Mitglieder erhebt. Als Ausgangsbasis für Kreditgenossenschaften könnte beispielsweise der

¹³ Vgl. Grosskopf (1990: 33ff); Blisse (2000: 23ff); Ringle (1996: 13f).

Fragebogen aus der Umfrage der Forschungsgruppe für Kooperation, Netzwerke und Unternehmenstheorie herangezogen werden. In diesem wurden vier unterschiedliche Bereiche der Mitgliederförderung unterschieden, nämlich „Finanzielle Förderung“, „Kulturelle Förderung“, „Förderung durch Informationsvermittlung“ und „Förderung durch allgemeines Verhalten“. Im Detail wurden folgende Aspekte abgefragt (Abb. 11).

Abbildung 11: Möglichkeiten der Mitgliederförderung

<i>Finanzielle Förderung</i>
Hohe Guthabenzinsen
Höhere Dividende auf Anteile
Kostenlose EC-/Kredit-Karten
Kostenloses Girokonto
Niedrige Kreditzinsen
Rabattangebote im Verbund mit anderen Unternehmen
Sonstige Formen der finanziellen Förderung
<i>Kulturelle Förderung</i>
Förderung von Kulturveranstaltungen in der Region
Kartenangebote für öffentliche Theater-, Konzert- oder sonstige Aufführungen
Kulturangebote ausschließlich für Genossenschaftsmitglieder
Unterstützung von Sport- und anderen Vereinen
Sonstige Formen der kulturellen Förderung
<i>Förderung durch Informationsvermittlung</i>
Finanz- und Wirtschaftsforen (z. B. zur regionalen Entwicklung)
Praxisorientierte Informationsveranstaltungen (z. B. zur Immobilienfinanzierung)
Regionale Mitgliedertreffen zur Entwicklung der Genossenschaft
Themen-Konferenzen (z. B. zur Börsenentwicklung)
Sonstige Formen der Förderung durch Informationsvermittlung
<i>Förderung durch allgemeines Verhalten</i>
Attraktives Produkt- und Leistungsangebot
Kompetenz und Fähigkeit
Persönliche Beziehungen
Integrität und Ehrlichkeit
Unbürokratisches Verhalten
Jährliche Festveranstaltung für Mitglieder
Beratung, ausgerichtet am Kundeninteresse (privat und/oder beruflich)
Sonstige Formen der Förderung durch allgemeines Verhalten

Quelle: Eigene Darstellung.

Als Antwortmöglichkeit wurde eine sechsstufige Zufriedenheitsskala vorgegeben, die graphisch das Spektrum von sehr zufrieden bis sehr unzufrieden abdeckte und zu Auswertung später in Zahlenwerte von 1 bis 6 übersetzt wurde, wobei die 6 die höchste Zufriedenheit wiedergab.

Abgerundet wurde der Fragebogen durch die Aufforderung an die Genossenschaftsmitglieder, auf den Plätzen 1 bis 3 explizit die drei wichtigsten Möglichkeiten der Mitgliederförderung aufzulisten. Auf Platz 1 lag dabei übrigens das kostenlose Giro-Konto (11 Nennungen) vor Kompetenz und Fähigkeit sowie unbürokratischem Verhalten (jeweils 9 Nennungen). Geantwortet hatten 25 Vertreter von Genossenschaften; eine Repräsentativität der Befragung wurde weder erreicht, noch war sie beabsichtigt.

Für einen Echt-Einsatz im Rahmen des Förderauftrags-Controllings wäre der Fragebogen unbedingt zu ergänzen, insbesondere durch offene Fragen zu unerschlossenen Förderwünschen und Geschäftspotenzialen. Hier könnten ggf. auch vorgeschaltete Interviews mit einzelnen Mitgliedern oder die Einschaltung auf Befragungen spezialisierten Unternehmensberatung hilfreich sein, um bereits in der Initialbefragung stärker ins Detail zu gehen, als es mit dem oben aufgeführten Katalog möglich und beabsichtigt war.

Ein Praxisbeispiel für eine gezielte Mitgliederförderung unter Ausnutzung genossenschaftlicher Möglichkeiten und mit wirtschaftlicher Orientierung bietet die Volksbank Mittelhessen (vgl. Hanker 2007).

Verknüpft man übrigens die oben bzw. in Abb. 1 genannten wichtigsten Möglichkeiten der Mitgliederförderung („Integrität und Ehrlichkeit“, „Kostenloses Girokonto“, „Unbürokratisches Verhalten“, „Kompetenz und Fähigkeit“ und „Attraktives Produkt- und Leistungsangebot“) mit der in Abb. 5 entworfenen Wertkette für Dienstleistungsgenossenschaften, so fällt auf, dass sich nur drei der Fördermöglichkeiten direkt den primären Aktivitäten einer Genossenschaftsbank zuordnen lassen („Kostenloses Girokonto“, „Kompetenz und Fähigkeit“ sowie „Attraktives Produkt- und Leistungsangebot“), während sich die anderen Fördermöglichkeiten auf die unterstützenden Aktivitäten bzw. auf den Beziehungsprozess beziehen („Integrität und Ehrlichkeit“, „Unbürokratisches Verhalten“).

5. Förderauftrags-Controlling

Mit Hilfe der gezielten Mitgliederbefragung ist zugleich ein Anknüpfungspunkt für das ebenfalls erforderliche Förderauftrags-Controlling existent. Denn der Genossenschaftsvorstand braucht sowohl in operativer als auch in strategischer Hinsicht Informationen, um auf die Wünsche und Erwartungen der Mitglieder in ihrer Doppelfunktion als Investoren und Kunden zu reagieren.

Das Förderauftrags-Controlling ist eine Weiterentwicklung des von Boettcher (1980: 82ff, 99ff) vorgeschlagenen Konzeptes aus Förderplan und För-

derbericht. Boettcher (1980: 99) entwickelte den Förderplan mit dem Ziel, der Entdemokratisierung der Genossenschaft entgegenzuwirken. Konzeptionell sieht die von Boettcher vorgeschlagene Vorgehensweise so aus, dass zu Beginn des Geschäftsjahres der Vorstand der Genossenschaft einen Plan vorlegen muss, wie er im Laufe des Geschäftsjahres die Genossenschaftsmitglieder fördern will (Förderplan). Der Förderplan soll Kosten- bzw. Produktivitätsvorteile und Macht- oder Wettbewerbsvorteile enthalten und ist vom Management aufzustellen. Gegebenenfalls ist auch eine beabsichtigte ideelle Förderung im Sinne von Wagner festzulegen.¹⁴

Wichtigste Voraussetzung ist die Überprüfbarkeit der vermerkten Zielvorgaben. Die angegebenen Ziele dürfen also nicht unverbindlich formuliert werden („soll erreicht werden“), sondern müssen konkret als Vorgaben dienen („ist zu erreichen“). Ähnlich der innerbetrieblichen Planung sind die Ziele konkret zu benennen und Zahlenvorgaben zu versehen. Zu beachten ist insgesamt, dass durch den Förderplan allein der Förderauftrag selbst noch nicht inhaltlich aufgefüllt ist, und dass bereits die Erstellung des Plans Kosten für die Genossenschaft verursacht.

Aufgrund der Verbindlichkeit der im Förderplan gemachten Zielvorgaben ist im nächsten Schritt seitens des Genossenschaftsvorstands ein Maßnahmenkatalog aufzustellen, wer innerhalb der Organisation welche Schritte zu welchem Zeitpunkt unternehmen muss, um auf diese Weise die Zielerreichung zu ermöglichen. Dieser Schritt korrespondiert mit den Planungen eines kommerziellen Unternehmens zur Erreichung einer Shareholder-Value-Vorgabe oder – wie im Fall der Deutschen Bank – der nach außen kommunizierten angestrebten Eigenkapital-Rentabilität.

Dies erfordert demzufolge eine Verzahnung der Förderplanziele mit der Aufbau- und Ablauforganisation der Genossenschaft. Ansatzpunkt ist hierfür die oben für Genossenschaften weiterentwickelte Wertkette (Abb. 5). Auf diese Weise werden die einzelnen, zunächst noch eher abstrakten Zielvorgaben heruntergebrochen auf operative Ziele für alle Ebenen. Hilfestellung hierfür kann die gleichermaßen operativ wie strategisch verknüpfte Prozessdarstellung (Abb. 8) leisten. Auch auf den unteren Ebenen wird so eine Zielvorgabe verknüpft mit korrespondierenden operativen Maßnahmen. Die Vorgehensweise entspricht konzeptionell der üblichen Innerbetrieblichen Planung (Top-Down, Bottom-Up oder beide Vorgehensweisen synchronisiert).

Der dritte Schritt in dieser noch eher abstrakten Betrachtung ist die Erstellung des Förderberichts. Er dient zum Ersten der tatsächlichen Berichterstattung über die erreichten Förder-Leistungen innerhalb der Berichtsperiode. Zum Zweiten wird durch eine adäquate Berichterstattung aber zugleich ein Soll-Ist-Vergleich zwischen den im Förderplan gesteckten Zielen

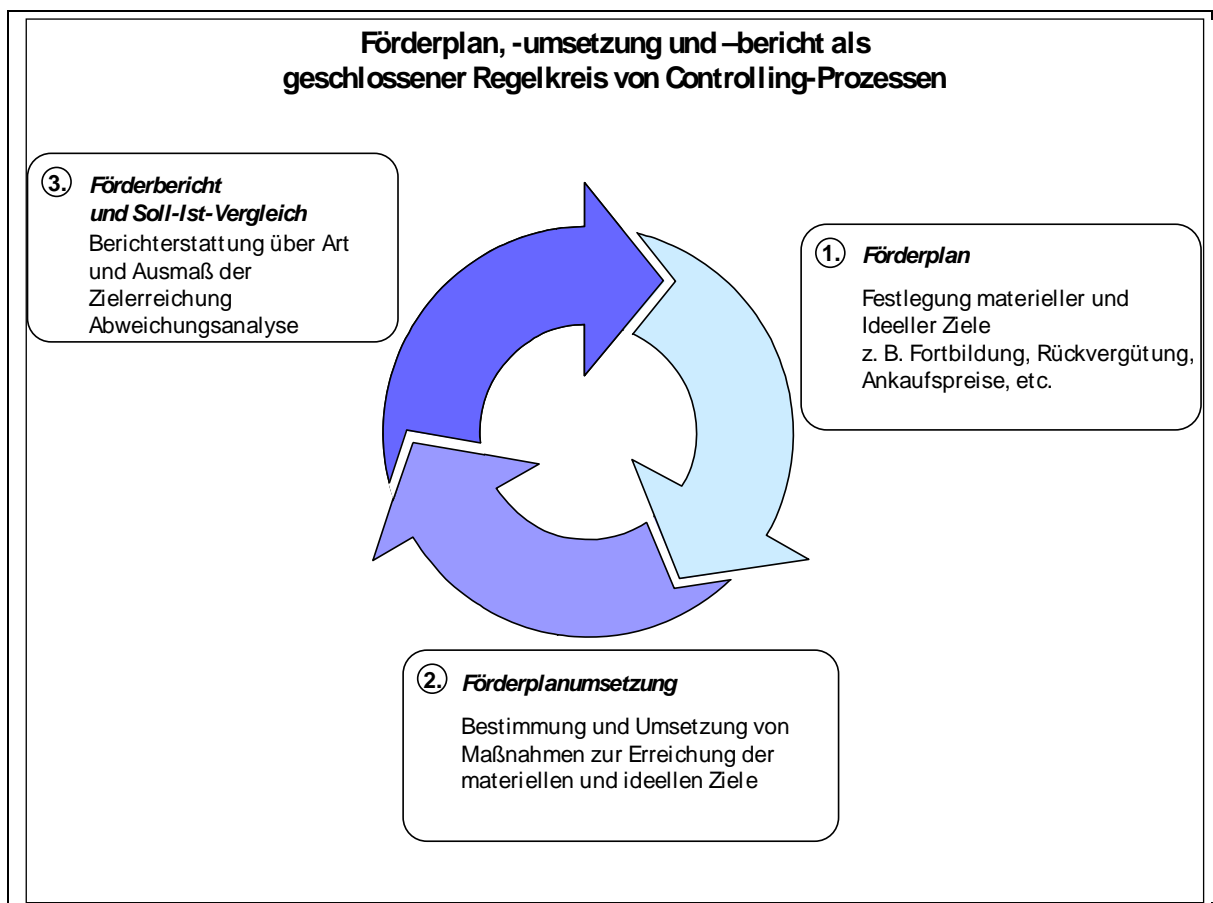
¹⁴ Wagner (1980: 303-306) versteht unter diesem Begriff die „Befriedigung höherer Bedürfnisse bzw. intrinsischer Bedürfnisse“.

und den tatsächlich erreichten Ergebnissen ermöglicht.

Vorteil dieses Konzepts ist, dass die Mitglieder sich äußern können, sobald Zielvorgaben oder -erreichungen ihren eigenen Präferenzen zuwiderlaufen. Nachteilig ist allerdings, dass durch die Berichterstattung wie auch durch den Soll-Ist-Vergleich Kosten für die Genossenschaften anfallen.

Das Berichtswesen mit seiner gesteigerten Transparenz und seinen Kontroll- und Überwachungseffekten ist also nicht kostenlos erhältlich. Durch eine Verzahnung von Förderplan, Umsetzungsmaßnahmen und Förderbericht wird allerdings ein in sich geschlossener Regelkreis für ein Förderauftrags-Controlling etabliert (vgl. Abb. 12).

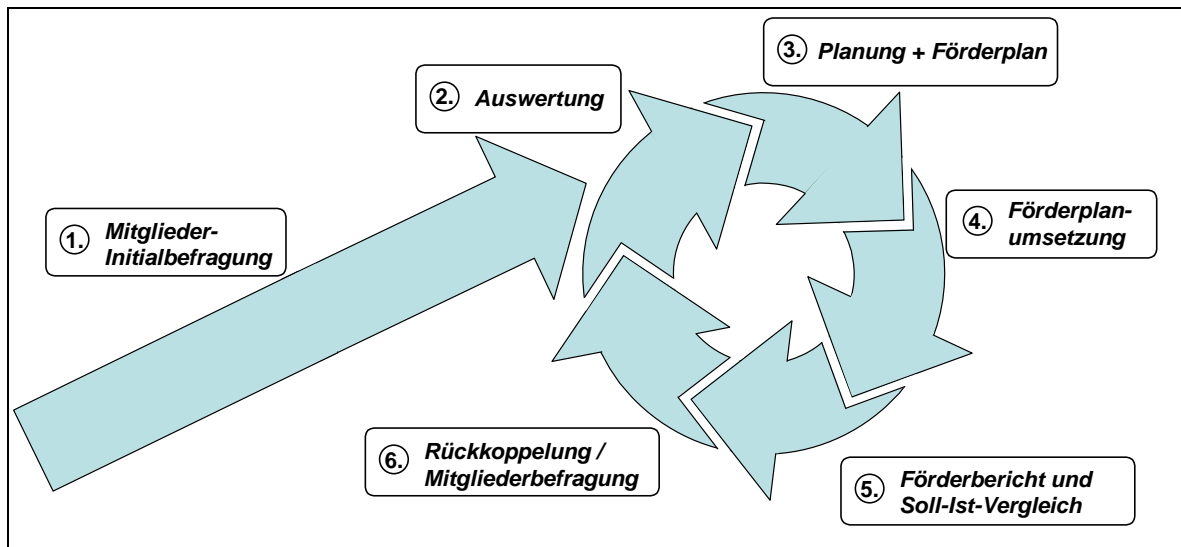
Abbildung 12: Regelkreis für das Förderauftrags-Controlling



Quelle: Kramer (2006b: 140).

Diese Sichtweise ist aber noch weiter zu konkretisieren, zumal der Controlling-Zyklus im engeren Sinne – wie oben dargestellt – eher die laufenden Prozesse darstellt, als den Gesamtzusammenhang von Neueinführung des Förderauftrags-Controllings und dem später einsetzenden „Standard-Durchlauf“. Unter Berücksichtigung der Einführungsphase stellt sich der Ablauf für ein Förderauftrags-Controlling folgendermaßen dar (Abb. 13):

Abbildung 13: Arbeitsstufen eines Förderauftrags-Controllings



Quelle: Eigene Darstellung.

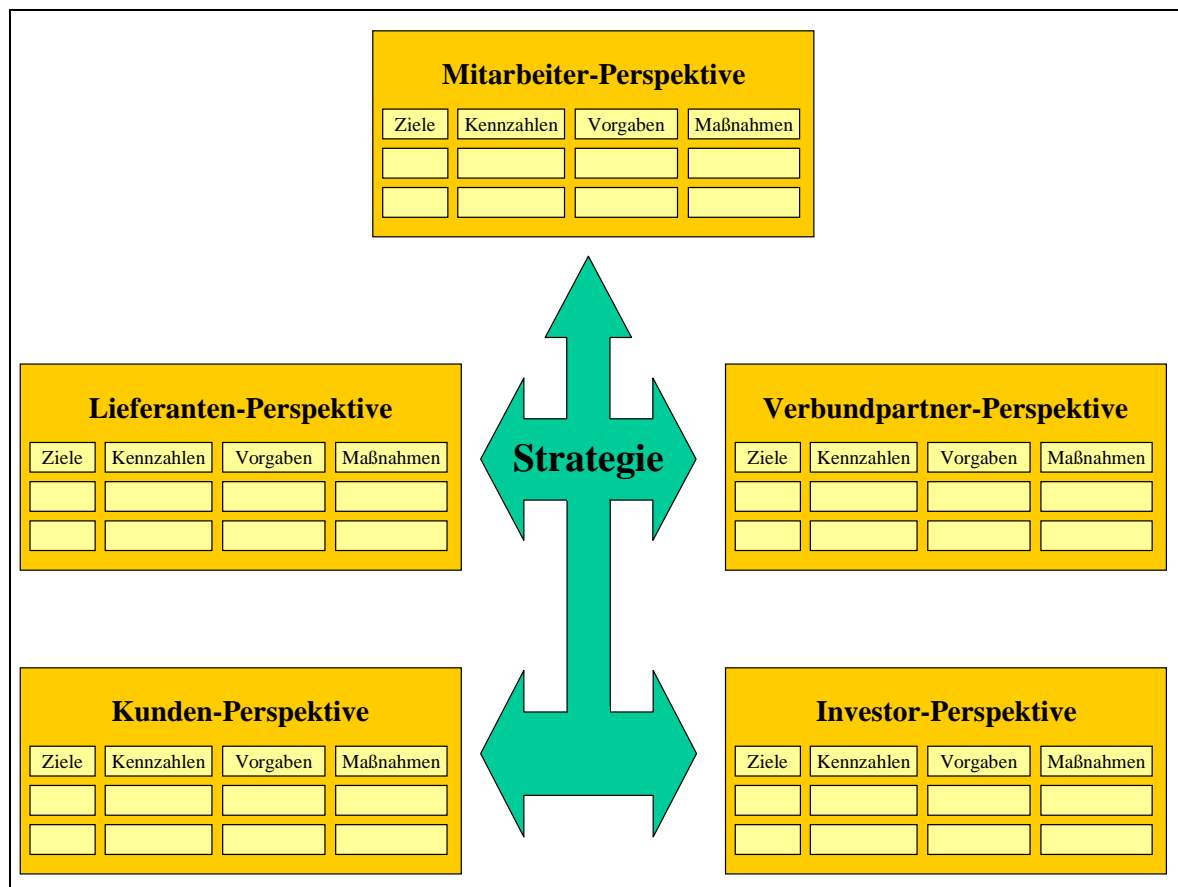
Wie in der Abbildung deutlich wird, wirkt die im vorangegangenen Kapitel angeregte Mitgliederbefragung als Initialzündung für das Förderauftrags-Controlling. Diese Initialbefragung darf sich sinnvollerweise aber nicht auf eine reine Zufriedenheitsanalyse beschränken, da diese für die Zwecke eines Förderauftrags-Controllings zwar notwendig, aber nicht hinreichend ist.

Ein geeignetes Instrument für die erforderliche Informationsversorgung des Vorstandes sowie zur Steuerung der Genossenschaft könnte eine entsprechend adaptierte Balanced Scorecard darstellen. Eine grundsätzlich geeignete Ausgangsbasis stellt hier für z. B. die Relationship Management Balanced Scorecard von Schütte/Kenning/Hügens (2004: 5) dar, die nachfolgend für Genossenschaften adaptiert wurde (Abb. 14).

Im Hinblick auf eine genossenschaftsspezifische Balanced Scorecard existieren mehrere Besonderheiten, die angemessen zu berücksichtigen sind. Dazu zählt zum einen die grundsätzliche Identität von Kunde und Kapitalgeber/Investor, so dass also die spezifische Stellung des Genossenschaftsmitglieds als Teilhaber durch die simultane Realisierung der Kunden- und der Investor-Perspektive in einer Person zum Tragen kommt.

Zum anderen stellt aber auch die Einbindung der Genossenschaften in eine Netzwerkstruktur eine Besonderheit dar. Dies gilt nicht nur für den Sektor der Kreditgenossenschaften mit dem „Genossenschaftlichen FinanzVerbund“, sondern auch für die anderen Genossenschaften mit den Mitgliedschaften in Prüfungsverbänden, Zentralgenossenschaften und ggf. diversen Spezial- und Tochterunternehmen. Auf den daraus resultierenden Einfluss dieser Kooperationsbeziehungen auf die Gestaltung der Balanced Scorecard weist Zieger (2007: 52-64) hin.

Abbildung 14: *Genossenschaftsfokussierte Relationship Management Balanced Scorecard*

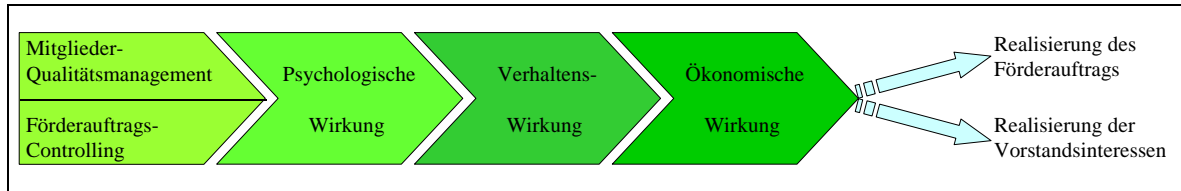


Quelle: Eigene Darstellung auf der Grundlage von Schütte/Kenning/Hügens (2004: 5).

In diesem Zusammenhang darf nicht in Vergessenheit geraten, dass bei sämtlichen Vorteilen für die Mitglieder, ob aus Investoren- oder aus Kundensicht, sowohl das Mitglieder-Qualitätsmanagement als auch das Förderauftrags-Controlling nur eine Realisierungschance besitzen, wenn es zugleich auch für den Vorstand von Interesse ist. Hier liegt, wie bereits weiter oben angesprochen, der Schwerpunkt auf einem Interesse entweder an einem persönlichen oder unternehmensbezogenen Vorteil, der den Vorstand dazu bewegt, sich mit der zusätzlichen bzw. verstärktem Überwachung abzufinden.

Aus diesem Blickwinkel betrachtet handelt es sich aber sowohl beim Mitglieder-Qualitätsmanagement als auch beim Förderauftrags-Controlling lediglich um ein Mittel, keineswegs aber um einen (Selbst-)Zweck. Diese Zweck-Mittel-Relation wird in Abb. 15 dargestellt.

Abbildung 15: Zweck-Mittel-Beziehung von Mitglieder-Qualitätsmanagement und Förderauftrags-Controlling aus Mitglieder- und Vorstandsperspektive



Quelle: Eigene Darstellung.

6. Fazit

Den obigen Überlegungen und Ausführungen liegt eine zugegebenermaßen etwas eigenwillige und stark betriebswirtschaftliche Interpretation des Themas „Erfolgsaspekte genossenschaftlichen Wirtschaftens“ zugrunde. Denn der Verfasser konzentriert sich keineswegs auf die naheliegenden genossenschaftstheoretischen oder wirtschaftspolitischen Determinanten,¹⁵ die auch für den Erfolg von Genossenschaften von erheblicher Relevanz sind. Auch die aus der Genossenschaftsrechtsnovellierung im letzten Jahr sich ergebenden Perspektiven und Probleme werden durchaus bewusst in diesem Kontext vernachlässigt.

Stattdessen konzentrieren sich die Ausführungen darauf, das schon fast klassisch zu nennende betriebswirtschaftliche Instrumentarium – bestehend aus Wertkette, Qualitätsmanagement und Controlling –, das bereits an anderer Stelle zumindest teilweise und noch eher grob angerissen worden ist, ausführlicher zu betrachten, weiterzuführen und zu konkretisieren.

Dahinter steht der konkrete Wunsch, die dringend erforderliche Operationalisierung des Förderauftrags voranzutreiben, wobei die obigen Ausführungen auch deutlich machen, das dieses Ziel nur unter Einbeziehung der Genossenschaftsvorstände und expliziter Berücksichtigung von deren Eigeninteressen zu realisieren ist.

Materiell wird mit den neuen Instrumenten kein zusätzliches Kontroll- oder Überwachungssystem in die Genossenschaft integriert, aber der Förderauftrag würde bezogen auf die einzelne Genossenschaft klar gestellt. Zudem würde das Vorstandshandeln transparenter und seine Kontrolle sowohl durch den Aufsichtsrat als auch durch die Mitglieder wesentlich erleichtert.

¹⁵ Zu den Marktbedingungen für landwirtschaftliche Vermarktungsgenossenschaften beispielsweise Howard/Klosler (1991).

Literaturverzeichnis

- Bakonyi**, Emmerich (1980): Zur Operationalisierung des genossenschaftlichen Förderungsauftrages. Ein Beitrag zur Erfassung der Präferenzstrukturen und Messung des Zufriedenheitsgrades von Individuen und Gruppen, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 30, Heft 4/1980, S. 316-327.
- Bänsch**, Axel (1983): Operationalisierung des Unternehmenszieles Mitgliederförderung, [Vandenhoeck & Ruprecht] Göttingen 1983.
- Blisse**, Holger (2000): Eigenkapitalbildung und Mitgliederbindung bei Kreditgenossenschaften, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin] Berlin 2000.
- Blome-Drees**, Johannes (2007): Authentizität und Förderorientierung. Grundsätzliche Überlegung zu einem typgerechten Management von Genossenschaftsbanken, Paper, präsentiert im Kolloquium „Der Unterschied zählt – Alleinstellungsmerkmale der genossenschaftlichen Form wirtschaftlicher Kooperation“, Marburg 19.-21. Oktober 2007.
- Boettcher**, Erik (1979): Die Problematik der Operationalisierung des Förderungsauftrages in Genossenschaften. Förderplan und Förderbericht, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 29, Heft 3/1979, S. 196-216.
- Boettcher**, Erik (1980): Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, [J.C.B. Mohr (Paul Siebeck)] Tübingen 1980.
- Bolsinger**, Harald (2007): Mitgliederbeziehungsmanagement als genossenschaftsspezifische Form des Kundenbeziehungsmanagements. Korreferat, Paper, präsentiert im Kolloquium „Der Unterschied zählt – Alleinstellungsmerkmale der genossenschaftlichen Form wirtschaftlicher Kooperation“, Marburg 19.-21. Oktober 2007.
- Bruhn**, Manfred/**Georgi**, Dominik (2006): Dienstleistungsmanagement in Banken, [Bankakademie], Frankfurt am Main 2006.
- Draheim**, Georg (1952): Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, [Vandenhoeck & Ruprecht] Göttingen 1952.
- Fischer**, Andreas (2007): Innovationsprozess im Privatkundengeschäft. Bedeutung der Kundenorientierung bei Innovationen von Finanzdienstleistern, [Uhlenbruch] Bad Soden/Taunus 2007.
- Grosskopf**, Werner (1990): Mitgliederbindung, in: Werner Grosskopf (Hrsg.): Herkunft und Zukunft – Genossenschaftswissenschaft und Genossenschaftspraxis an der Wende eines Jahrzehnts, [Deutscher Genossenschafts-Verlag] Wiesbaden 1990, S. 32-48.
- Hanker**, Peter (2007): Andersbehandlung von Nichtmitglieder-Kunden durch Genossenschaftsunternehmen – Argumente für und gegen eine aktive Mitgliederförderung. Korreferat, Paper, präsentiert im Kolloquium „Der Unterschied zählt – Alleinstellungsmerkmale der genossenschaftlichen Form wirtschaftlicher Kooperation“, Marburg 19.-21. Oktober 2007.
- Harper**, Malcolm/**Roy**, A. K. (2000): Co-operative success. What makes group enterprise succeed, [Intermediate Technology] London 2000.

- Hermans**, Ton (2000): Die Balanced Scorecard der Rabobank Maashorst, Vortrag auf der EUROFORUM-Konferenz „Gesamtbanksteuerung in Sparkassen und Genossenschaftsbanken“, 22. und 23. März 2000, Hotel InterContinental Berlin.
- Howard**, Wayne H./**Klosler**, George (1991): An evaluation of market conditions and critical success factors for agricultural marketing co-operatives, [University of Guelph, Department of Agricultural Economics and Business] Guelph, Ontario 1991.
- Kramer**, Jost W. (2002): Die Struktur deutscher Genossenschaften im Lichte der Property Rights Theorie, in: Markus Hanisch (Hrsg.): Genossenschaftsmodelle – zwischen Auftrag und Anpassung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Rolf Steding, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin] Berlin 2002, S. 285-314.
- Kramer**, Jost W. (2003): The Allocation of Property Rights within Registered Cooperatives in Germany, [Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft] Wismar 2003.
- Kramer**, Jost W. (2005): Der Erfolg einer Genossenschaft. Anmerkungen zu Definition, Operationalisierung, Messfaktoren und Problemen, [Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft] Wismar 2005.
- Kramer**, Jost W. (2006a): Grundkonzeption für die Entwicklung eines Qualitätsmanagements im sozialwirtschaftlichen Bereich, [Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft] Wismar 2006.
- Kramer**, Jost W. (2006b): Was kennzeichnet eine „erfolgreiche“ Genossenschaft?, in: Hans-H. Münkner/Günther Ringle (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typengerechte Weiterentwicklung, [Haupt] Bern/Stuttgart/Wien 2006, S. 125-152.
- Lang**, Johann/**Weidmüller**, Ludwig (1997): Genossenschaftsgesetz (Gesetz, betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften). Kommentar, bearbeitet von Egon Metz und Hans-Jürgen Schaffland, [Walter de Gruyter] Berlin/New York 1997.
- Lindenthal**, Sabine (2001): Die Kontrollfunktion des mitbestimmten Aufsichtsrats. Ein vertragstheoretischer Beitrag zur Corporate Governance-Debatte, [Rainer Hampp] München/Mering 2001.
- Neumann**, Manfred (1972): Kriterien für den Erfolg von Genossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 22, (1972), Heft 1, S. 1-14.
- Poggie**, John J., Jr./**Pollnac**, Richard B./**Fierro**, Miguel (1988): Factors influencing the success of fishermen's cooperatives in Ecuador, in: Marine resource economics, vol. 5 (1988), no. 3, pp. 231-242.
- Porter**, Michael E. (2000): Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Aufl., [Campus] Frankfurt am Main/New York 2000.
- Richter**, Dieter (1977): Versuch zur Operationalisierung des genossenschaftlichen Förderauftrages. Ein Überblick über den Stand der Diskussion, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 27, S. 223-239.
- Richter**, Dieter (1981a): Möglichkeiten der Operationalisierung des genossenschaftlichen Förderauftrages. Zur Frage der Ziele, Maßstäbe und Erfolge genossenschaftlicher Arbeit, Düsseldorf.

- Richter**, Dieter (1981b): Möglichkeiten der Operationalisierung des genossenschaftlichen Förderauftrages, in: Zerche, Jürgen (Hrsg.): Aspekte genossenschaftlicher Forschung und Praxis – Kölner Genossenschaftswissenschaft, Düsseldorf 1981, S. 135-143.
- Ringle**, Günther (1996): Mitgliederorientierung der Genossenschaften und Mitgliederbindung, [Arbeitsbereich Genossenschaftswesen im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Hamburg] Hamburg 1996.
- Ringle**, Günther (1999): Mitgliederzentrierung primärgenossenschaftlicher Systeme, Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen Heft 21, [Arbeitsbereich Genossenschaftswesen im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Hamburg] Hamburg 1999.
- Ringle**, Günther (2006): Aktive Mitgliedschaft - ein strategischer Wettbewerbsvorteil der Genossenschaften, in: Hans-H. Münkner/Günther Ringle (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typengerechte Weiterentwicklung, [Haupt] Bern/Stuttgart/Wien 2006, S. 153-177.
- Rößl**, Dietmar (2007): Mitgliederbeziehungsmanagement als genossenschaftsspezifische Form des Kundenbeziehungsmanagements: vom CRM zum MRM, Paper, präsentiert im Kolloquium „Der Unterschied zählt – Alleinstellungsmerkmale der genossenschaftlichen Form wirtschaftlicher Kooperation“, Marburg 19.-21. Oktober 2007.
- Schmale**, Ingrid (2007): Erfolgsaspekte genossenschaftlichen Wirtschaftens. Korreferat, Paper, präsentiert im Kolloquium „Der Unterschied zählt – Alleinstellungsmerkmale der genossenschaftlichen Form wirtschaftlicher Kooperation“, Marburg 19.-21. Oktober 2007.
- Schütte**, Reinhard/**Kenning**, Peter/**Hügens**, Torben (2004): Konzeption einer Relationship Management Balanced Scorecard für das Beziehungsmanagement in Dienstleistungsnetzwerken, MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 20 [Institut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement, Universität Duisburg-Essen/Institut für Handelsmanagement und Netzwerkmarketing, Universität Münster] Essen/Münster 2004, S. 5, unter http://www.marketing-centrum.de/motiwidi/conpresso/_data/Projektbericht_Bestandtei.pdf, abgerufen am 04.09.2007.
- Spiegel**, Thomas (2003): Prozessanalyse in Dienstleistungsunternehmen. Hierarchische Integration strategischer und operativer Methoden im Dienstleistungsmanagement, [Deutscher Universitäts-Verlag] Wiesbaden 2003.
- Turner**, George (1992): Die eingetragene Genossenschaft im System des Gesellschaftsrechts – zugleich ein Beitrag zur Wahl der Unternehmensform insbesondere in den neuen Bundesländern, [Vandenhoeck & Ruprecht] Göttingen 1992.
- Ulrich**, Thomas (1996): Qualitätsmanagement. Eine aktuelle Standortbestimmung unter besonderer Berücksichtigung der Anwendung in der Bank, [Schulthess Polygraphischer Verlag] Zürich 1996.
- Wagner**, Helmut (1980): Genossenschaftliche Förderung: Lebendiges Prinzip oder Relikt?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 30, Heft 4/1980, S. 295-306.
- Wilhelm**, Rudolf (2003): Prozessorganisation, [R. Oldenbourg] München/Wien 2003.

Zieger, Thomas (2007): Der Einfluss von unternehmensübergreifenden Vernetzungsbeziehungen auf Balanced Scorecards von Primärgenossenschaften – eine Interdependenzanalyse am Beispiel von Kreditgenossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 57, (2007), Heft 1, S. 52-64.

Autorenangaben

Prof. Dr. Jost W. Kramer
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Wismar
Philipp-Müller-Straße 14
Postfach 12 10
D – 23966 Wismar
Tel.: ++49 / (0)3841 / 753 441
Fax: ++49 / (0)3841 / 753 131
E-Mail: jost.kramer@hs-wismar.de

WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

- Heft 01/2006: Christian Andersch/Jürgen Cleve: Data Mining auf Unfalldaten
- Heft 02/2006: Kathrin Behlau: Arbeitszeitmodelle im Kinderzentrum Mecklenburg – Job-Sharing und Arbeitszeitkonten –
- Heft 03/2006: Christin Possehl: Das Eigenkapitalverständnis des IASB
- Heft 04/2006: Ines Pieplow: Zur Problematik der Abgrenzung von Eigen- und Fremdkapital nach IAS 32
- Heft 05/2006: Rüdiger-Waldemar Nickel: Der Markenwert. Ermittlung – Bilanzierung – Auswirkungen von IFRS
- Heft 06/2006: Jost W. Kramer: Sozialwirtschaft – Zur inhaltlichen Strukturierung eines unklaren Begriffs
- Heft 07/2006: Monika Paßmann: Potential und Grenzen automatischer Verhaltensmuster als Instrument erfolgreichen Selbstmanagements
- Heft 08/2006: Mandy Hoffmann/Antje Deike: Analyse der Auslandsaktivitäten von Unternehmen in Westmecklenburg
- Heft 09/2006: Jost W. Kramer: Grundkonzeption für die Entwicklung eines Qualitätsmanagements im sozialwirtschaftlichen Bereich
- Heft 10/2006: Dierk A. Vagts: Ärztliche Personalbedarfsermittlung in der Intensivmedizin
- Heft 11/2006: Andreas Beck: Die sozialwirtschaftliche Branche als qualitatives Ratingkriterium – unter besonderer Berücksichtigung von NPO-Krankenhäusern
- Heft 12/2006: Robert Löhr: Tax Due Diligence bei Kreditinstituten – eine Betrachtung ausgewählter Bilanz- und GuV-bezogener Analysefelder bei der Ertragsbesteuerung
- Heft 13/2006: Kristine Sue Ankenman: Austrian Neutrality: Setting the Agenda
- Heft 14/2006: Jost W. Kramer: Co-operative Development and Corporate Governance Structures in German Co-operatives – Problems and Perspectives
- Heft 15/2006: Andreas Wyborny: Die Ziele des Neuen Kommunalen Rechnungswesens (Doppik) und ihre Einführung in die öffentliche Haushaltswirtschaft
- Heft 16/2006: Katrin Heduschka: Qualitätsmanagement als Instrument des Risikomanagements am Beispiel des Krankenhauses
- Heft 17/2006: Martina Nadansky: Architekturvermittlung an Kinder und Jugendliche
- Heft 18/2006: Herbert Neunteufel/Gottfried Rössel/Uwe Sassenberg/Michael Laske/Janine Kipura/Andreas Brüning: Überwindung betriebswirtschaftlicher Defizite im Innoregio-Netzwerk Kunststoffzentrum Westmecklenburg
- Heft 19/2006: Uwe Lämmel/Andreas Scher: Datenschutz in der Informations-

- technik. Eine Umfrage zum Datenschutzsiegel in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 20/2006: Jost W. Kramer/Monika Passmann: Gutachten zur Bewertung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität der allgemeinen Sozialberatung in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 21/2006: Marion Wilken: Risikoidentifikation am Beispiel von Kindertageseinrichtungen der Landeshauptstadt Kiel
- Heft 22/2006: Herbert Müller: Zahlen und Zahlenzusammenhänge - Neuere Einsichten zum Wirken und Gebrauch der Zahlen in Natur und Gesellschaft
- Heft 01/2007: Günther Ringle: Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität
- Heft 02/2007: Uwe Lämmel/Eberhard Vilkner: Die ersten Tage im Studium der Wirtschaftsinformatik
- Heft 03/2007: Jost W. Kramer: Existenzgründung in Kleingruppen nach der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes
- Heft 04/2007: Beate Stirtz: Hybride Finanzierungsformen als Finanzierungsinstrumente mittelständischer Unternehmen
- Heft 05/2007: Uwe Lämmel/Anatoli Beifert/Marcel Brätz/Stefan Brandenburg/Matthias Buse/Christian Höhn/Gert Mannheimer/Michael Rehfeld/Alexander Richter/Stefan Wissuwa: Business Rules – Die Wissensverarbeitung erreicht die Betriebswirtschaft. Einsatzmöglichkeiten und Marktübersicht
- Heft 06/2007: Florian Wrede: Computergestützte Management-Informationssysteme. Geschichte – Zukunft – Konsequenzen
- Heft 07/2007: Peter Biebig/Gunnar Prause: Logistik in Mecklenburg – Entwicklungen und Trends
- Heft 08/2007: Anja Ziesche: Risikomanagement unter dem Aspekt der betrieblichen Gesundheitsförderung
- Heft 09/2007: Cornelia Ewald: Kreditinstitute in der Anlageberatung – Anforderungen aus der aktuellen Rechtsprechung und Gesetzgebung
- Heft 10/2007: Herbert Müller: Zahlen, Planeten, Pyramiden und das Meter. Wie die Planung der Pyramiden von Gizeh erfolgt sein könnte – eine ingenieurmethodische Betrachtung
- Heft 11/2007: Klaus Sanden/Barbara Bojack: Depressivität und Suizidalität im höheren Lebensalter
- Heft 12/2007: Andrea Kallies/Anne Przybilla: Marktanalyse von Enterprise Resource Planning-Systemen - Kategorisierung –
- Heft 13/2007: Anne Przybilla: Die Verwaltungsreform und die Einführung der Doppik in die öffentliche Verwaltung
- Heft 14/2007: Jost W. Kramer: Erfolgsaspekte genossenschaftlichen Wirtschaftens aus betriebswirtschaftlicher Perspektive