ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Tschöpel, Michael

Working Paper

Operationalisierungsversuche des Förderauftrags: Ergebnisse und Implikationen einer Literaturstudie

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 99

Provided in Cooperation with:
Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

Suggested Citation: Tschöpel, Michael (2010) : Operationalisierungsversuche des Förderauftrags: Ergebnisse und Implikationen einer Literaturstudie, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 99, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/55732

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

ARBEITSPAPIERE
des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Operationalisierungsversuche des Förderauftrags - Ergebnisse und Implikationen einer Literaturstudie

von Michael Tschöpel

Nr. 99 ▪ Oktober 2010

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

Unternehmen kooperieren – ebenso wie Personen – um eine Kooperationsrente zu erzielen. Dies sind Werte, die ohne Zusammenarbeit nicht entstehen würden. Sie stehen den Kooperationspartnern zu. Bei der genossenschaftlichen Kooperation stellt sich dieser Zusammenhang auf eine besondere Weise dar, sind die Eigentümer eines gemeinsamen Unternehmens doch gleichzeitig Leistungspartner und Entscheidungsträger. Die Aktivitäten des Unternehmens haben sich an den Interessen der Kooperationspartner zu orientieren. Das Gesetz und die Tradition sprechen vom Förderauftrag bzw. von der Mitgliederförderung. Dessen bzw. deren Inhalte blieben von jeher vage. Heute ist dieser hohe Abstraktionsgrad der strategischen Orientierung mit zusätzlichen Herausforderungen verbunden, die nicht nur die konkrete Umsetzung erschweren, sondern auch die Kommunikation. Vor diesem Hintergrund ist es angebracht, in zeitgemäßen Kommunikationsstrategien auch kommunizierbare Begriffe und Inhalte zu verwenden. Der MemberValue, Werte für die Mitglieder, korrespondiert mit dem Förderauftrag und erfüllt die genannten Anforderungen.

Ihn zu operationalisieren und zu messen bleibt eine herausfordernde Aufgabe für eine jede Genossenschaft. Michael Tschöpel hat es in diesem IfG-Arbeitspapier unternommen, Untersuchungen zu systematisieren und deren Ergebnisse zu analysieren, in denen sich Autoren um eine Operationalisierung des MemberValue bzw. des Förderauftrags bemüht haben. Diese Literaturübersicht steht am Beginn eines größeren Forschungsprojekts über konkrete MemberValue-Konzepte. Das Arbeitspapier stammt aus dem „IfG-Forschungscluster III Genossenschaftsstrategische Fragen“. Kommentare und Diskussionsbeiträge sind herzlich willkommen.

Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

Inhaltsverzeichnis

Vorwort I
Inhaltsverzeichnis II
Abbildungsverzeichnis III
Abkürzungsverzeichnis IV
1 Einleitung 1
2 Grundlagen der strategischen Zielsetzung 3
2.1 Zielcharakteristika 3
2.2 Der MemberValue als strategische Zielsetzung 5
3 Systematisierung von Studien 6
3.1 Entwicklung des Systematisierungsrahmens 6
3.1.1 Strukturmerkmale 6
3.1.2 Inhaltsmerkmale 7
3.2 Systematisierung 9
3.2.1 Studienübersicht 10
3.2.2 Zusammenfassende Bewertung 16
4 Implikationen für zukünftige Forschungsprojekte 23
Literaturverzeichnis 26
Anhang 32

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Kreislaufmodell von Managementprozessen 4
Abbildung 2 - Systematisierungsrahmen 8
Abbildung 3 – Übersicht der relevanten Studien 9
Abbildung 4 – Zahl der jährlichen Publikationen 16
Abbildung 5 – Verteilung des Autorentypus 17
Abbildung 6 – Verteilung des Studientypus 17
Abbildung 7 – Verteilung des Branchentypus 18
Abbildung 8 – Verteilung der Förderungsdimension 19
Abbildung 9 – Verteilung der Operationalisierung 19
Abbildung 10 – Verteilung der Zielarten 20
Abbildung 11 – Verteilung der Bewertungsmaßstäbe 20
Abbildung 12 – Verteilung der Bezugsgruppen 21
Abbildung 13 – Entwicklung von Operationalisierungskonzepten 23
Abbildung 14 – Operationalisierungskonzept 25

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
eG	eingetragene Genossenschaft
GenG	Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (Genossenschaftsgesetz)
k.A.	keine Angabe
ZfgG	Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen

1 Einleitung

Als nachhaltig orientierte und krisenrobuste Organisationsform für unternehmerische Aktivitäten nehmen Genossenschaften (eG) einen bedeutenden wirtschaftlichen Stellenwert in Deutschland ein.[1] Ihr wirtschaftlicher Erfolg wird dabei oftmals auf ihre spezifische Governance sowie auf die im Gesetz kodifizierte Mitgliederorientierung zurückgeführt. Sie stellen eine besondere Form der Unternehmenskooperation dar, deren Kooperationsmodell die wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren enthält.[2]

Wirtschaftliche Erfolge sowie die institutionellen Besonderheiten machen sie auch für die wirtschafts- und rechtswissenschaftliche Forschung interessant.[3] So werden einzel- und gesamtwirtschaftliche Aspekte der Organisationsform in der theoretischen und empirischen Genossenschafts- und Kooperationsforschung untersucht. Einen wichtigen Untersuchungsgegenstand nimmt dabei eines der konstituierenden Merkmale von Genossenschaften ein, nämlich der *Förderauftrag*.[4] Der Begriff ist dabei als sogenannter *unbestimmter Rechtsbegriff* aus der juristischen in die wirtschaftswissenschaftliche Forschung eingegangen.[5] Die Unbestimmtheit des Begriffes führt in der unternehmerischen Praxis zu Handlungsspielräumen und in der Wissenschaft zu unterschiedlichen Konzepten der Operationalisierung.

Denn im Gegensatz zur gesellschaftsrechtlichen Dimension ist für ökonomische Zwecke die exakte inhaltliche Bestimmung des Begriffs von besonderer Bedeutung. Im Zentrum des genossenschaftlichen Handelns steht dabei seit jeher die Schaffung von Werten für die Mitglieder. Das Konzept des MemberValue nach THEURL (2002) korrespondiert dabei mit dem gesetzlich geprägten Begriff des genossenschaftlichen Förderauftrags, weist diesem aber eine Konkretisierung seiner Dimensionen zu und berücksichtigt darüber hinaus aktuelle Anforderungen der genossenschaftlichen Praxis sowie den Stand der wissenschaftlichen Kooperationsforschung. Es ist für praktische Zwecke konkret zu hinterfragen, wie der MemberValue interpretiert und erfüllt werden kann und welche Werte für die Mitglieder geschaffen werden können und sollen.[6] Dies ist aus folgenden Gründen empfehlenswert:

---

[1] Vgl. HANDELSBLATT (2009).
[2] Vgl. THEURL (2001), S. 25f.; PEEMÖLLER (2005), S. 407f.
[3] Vgl. OTTEN (1985), S. 21.
[4] Der Förderauftrag wird in der Literatur auch als Mitgliederförderung bzw. Mitgliederorientierung bezeichnet, vgl. bspw. BÄNSCH (1983); BRELIE (1983).
[5] Vgl. LEFFSON (1980), S. 70f.; FRITZ (1983), S. 56.
[6] Vgl. LEFFSON (1980), S. 70.

- Die tatsächliche Förderung der Mitglieder stellt ein Berichts- und Kommunikationsinstrument des Managements gegenüber den Eigentümern und Leistungspartnern als wichtigste Interessengruppe der Genossenschaften dar.
- Die interne und externe Vergleichbarkeit der Leistungen bezüglich der genossenschaftlichen Mitgliederorientierung kann zur Aufdeckung von unternehmerischen Handlungsfeldern und durch entsprechende Optimierungsmaßnahmen zur Steigerung der unternehmerischen Effizienz führen.
- Prüfungsverbände könnten im Rahmen der genossenschaftlichen Pflichtprüfung nach § 53 Abs. 1 GenG die Einhaltung der Mitgliederförderung als Teil der Geschäftsführungsprüfung beurteilen und entsprechende Prüfungsstandards entwickeln.

Trotz der genannten Gründe, die für eine konkretere inhaltliche Bestimmung und Quantifizierung des MemberValue sprechen, sind diesbezügliche Forschungsergebnisse bisher in der Praxis nur vereinzelt umsetzbar. Durch die ökonomische Relevanz dieser Fragestellung stellt die Konzeptionalisierung eines geeigneten Instrumentariums jedoch eine zentrale Herausforderung für die Kooperationstheorie dar, der bereits HENZLER (1957) eine hohe Bedeutung zurechnete.[7] Dementsprechend ist es nicht überraschend, dass sich zahlreiche Autoren sowohl im Rahmen konzeptioneller als auch empirischer Arbeiten mit dieser Fragestellung beschäftigt haben, wenn auch meist in anderem Rahmen, als dies heute möglich ist und mit älteren Begrifflichkeiten.

Das Ziel dieses Arbeitspapiers liegt daher in der Systematisierung der vielfältigen Publikationen zur Operationalisierung des MemberValue, um den entsprechenden Forschungsstand zu identifizieren.

Die Untersuchung wird durch die Erläuterung der Grundlagen zu strategischen Zielsetzungen eingeleitet, um das zentrale Ziel unternehmerischen Handelns von Genossenschaften theoretisch zu begründen. Im dritten Kapitel wird ein Systematisierungsrahmen hergeleitet, mit dessen Hilfe die vielfältigen Publikationen zur Operationalisierung des MemberValue eingeordnet werden können. Im Anschluss werden relevante Studien vorgestellt, in den Systematisierungsrahmen eingeordnet und zusammenfassend bewertet. Aus den Erkenntnissen der Literaturstudie werden Implikationen für zukünftige Forschungsprojekte abgeleitet.

[7] Vgl. HENZLER (1957), S. 210f.; BLÜMLE (1976), S. 16; WEISEL (2002), S. 149.

2 Grundlagen der strategischen Zielsetzung

Die Erläuterungen zur strategischen Unternehmensführung sollen insbesondere die Funktionen strategischer Zielsetzungen in Unternehmen darlegen. Es soll kurz das grundsätzliche Verständnis von strategischen Managementprozessen beschrieben und die Herleitung von grundlegenden unternehmerischen Zielen erläutert werden (vgl. Abschnitt 2.1). Dies ist eine notwendige Vorarbeit, um anschließend die unternehmerische Zielsetzung von Genossenschaften zu untersuchen und zu identifizieren (vgl. Abschnitt 2.2). Diese Vorgehensweise soll insbesondere die Relevanz des genossenschaftlichen MemberValue aus der Perspektive der Unternehmensführung verdeutlichen.

2.1 Zielcharakteristika

Die prozessbezogene Unternehmensführung stellt im Folgenden die Betrachtungsperspektive für die Analyse des strategischen Managements dar.[8] Strategische Managementprozesse können dabei als „die Vorbereitung, das Treffen und die Durchführung von strategischen Führungsentscheidungen durch die Unternehmensleitung“ interpretiert werden.[9] Dabei werden unternehmerische Aufgaben als Managementprozesse aufgefasst und – je nach Differenzierungsgrad – durch Teilprozesse beschrieben.[10] Strategische Managementprozesse lassen sich allgemein im Rahmen eines Kreislauf-Modells darstellen (vgl. Abb. 1).

Die Zielsetzung hat im Falle strategischer Entscheidungen einen Vorgabecharakter. Sie stellt eine Leitlinie für Planungs- und Steuerungsmaßnahmen des Managements dar. Das unternehmerische Management steht vor der Aufgabe, durch erfolgreiche strategische Entscheidungen die übergeordnete Zielsetzung zu erfüllen. Die unternehmensindividuelle Zielsetzung auf strategischer Ebene korrespondiert dabei mit der Unternehmensvision bzw. dem Unternehmensleitbild.[11]

---

[8] Zur Abgrenzung der prozessbezogenen Unternehmensführung von anderen Perspektiven, bspw. der personenbezogenen oder aufgabenbezogenen Unternehmensführung, vgl. RAHN (2008).

[9] RAHN (2008), S. 314; Strategische Managementprozesse sind von operativen Managementprozessen abzugrenzen, vgl. ZÜGER (2008), S. 55f.

[10] Grundsätzliche Managementprozesse bestehen aus den Komponenten Planung, Realisierung und Kontrolle, vgl. RAHN (2008), S. 311.

[11] Vgl. RAHN (2008), S. 315.

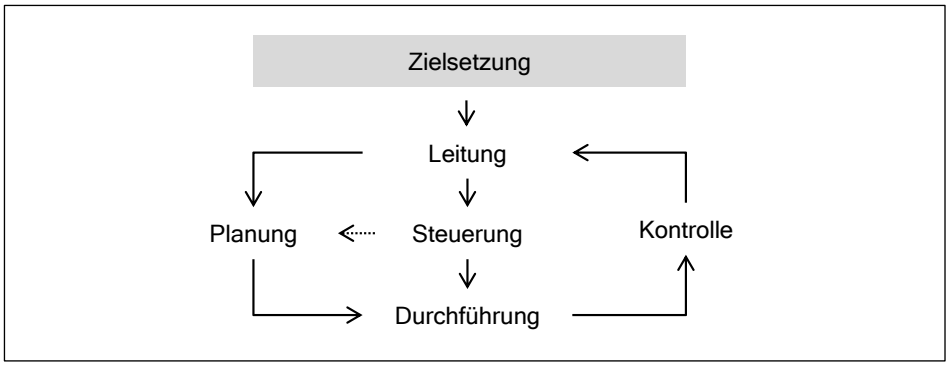

Abbildung 1 – Kreislaufmodell von Managementprozessen

Quelle: in Anlehnung an RAHN (2008), S. 312.

Die grundlegenden Anforderungen für Ziele bestehen darin, durch die klare Kommunikation von Inhalten, Ausmaßen und Zeitbezügen die Eindeutigkeit und Messbarkeit zu gewährleisten. Unklare Zielformulierungen erhöhen die Gefahr von unbefriedigenden Ergebnissen.[12] Dies gilt sowohl für Ziele auf strategischer wie auch auf operativer Ebene.

Bevor die langfristige strategische Zielsetzung von Genossenschaften untersucht wird, sind für die nachfolgende Analyse die Begriffe *Zielarten* und *Zielbeziehungen* zu erläutern.

Mit *Zielarten* können einzelne unternehmerische Ziele durch ihren jeweiligen Aussagecharakter systematisiert werden.[13] So unterscheidet man im Rahmen der Zielausrichtung monetäre Ziele und nicht-monetäre Zielen. Des Weiteren sind Ziele nach der Bedürfnisbefriedigung von Interessengruppen differenzierbar. So können unterschiedliche Ziele von Unternehmen auch auf die Befriedigung von Bedürfnissen verschiedener Interessengruppen abzielen, so z.B. Eigentümerinteressen.

Die *Zielbeziehungen* drücken die Relationen von Einzelzielen zueinander aus.[14] Relationen können sowohl bei über- und untergeordneten Zielen als auch bei nebeneinander existierenden Zielen bestehen. Solche Relationen können komplementär oder konfligierend sein. Darüber hinaus können Ziele auch indifferent zueinander sein.

[12] Vgl. HUNGENBERG / WULF (2007), S. 52f.; RICHTER (1981a), S. 138.
[13] Vgl. im Folgenden HUNGENBERG / WULF (2007), S. 54ff.; RAHN (2008), S. 322f.
[14] Vgl. im Folgenden RAHN (2008), S. 325f.

2.2 Der MemberValue als strategische Zielsetzung

Als kooperative Unternehmensform können Genossenschaften als zielgerichtete Systeme verstanden werden. Die Ableitung von strategischen Entscheidungen und operativen Maßnahmen ist auf übergeordnete Ziele und Zwecke zurückzuführen.

Dies allein stellt noch keine Besonderheit der Genossenschaften dar. Auch andere Kapitalgesellschaften, bspw. Aktiengesellschaften (AG), verfolgen strategische Zielsetzungen, die zumeist mit der Verfolgung von Zielfunktionen der Eigentümer beschrieben werden können. So verfolgen AGs hauptsächlich den Zweck der Maximierung des Shareholder-Value.[15] Der Shareholder-Value stellt als strategische Orientierungsgröße ein operationales Zielkonzept dar und wird als Berichts- und Kommunikationsinstrument genutzt.

Die Besonderheit der genossenschaftlichen Rechtsform – gegenüber der AG – besteht indes im festgelegten Unternehmenszweck. Nach § 1 Abs. 1 GenG verfolgt die Genossenschaft den Zweck, „den Erwerb oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder sowie deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern".[16] Demnach liegt aus kooperationstheoretischer Perspektive der Zweck einer Genossenschaft in der Erzielung einer Kooperationsrente, die den Mitgliedern als zentrale Interessengruppe zugutekommt. So unterscheidet sich die Genossenschaft von anderen Rechtsformen nicht nur durch die Konkretisierung des unternehmerischen Zwecks, sondern auch durch die simultane Berücksichtigung von Eigentümer- und Kundeninteressen.

Daher sind genossenschaftsindividuelle Einzelziele in Einklang mit der übergeordneten und langfristigen strategischen Zielsetzung der Schaffung eines MemberValue zu bringen. Wie bereits deutlich wurde, liegt die Schwierigkeit des Managements in dessen Operationalisierung. Das Management steht vor der Herausforderung, die Schaffung des MemberValue zu erreichen und möglichst transparent zu kommunizieren. Zu diesem Zweck sollte der MemberValue – ähnlich wie der Shareholder-Value – möglichst als operationales Zielkonzept ausgestaltet werden. Dadurch sind Genossenschaften in der Lage, aus einer klaren strategischen Orientierung heraus, konkrete operative Maßnahmen abzuleiten.

[15] Zum Konzept des Shareholder-Value, vgl. RAPPAPORT (1999); HUNGENBERG / WULF (2007), S. 60.
[16] § 1 Abs. 1 GenG.

In der Vergangenheit haben sich zahlreiche wissenschaftliche wie praxisbezogene Publikationen mit der Problematik der Operationalisierung des MemberValue, meist in der Terminologie des Förderauftrags, befasst.[17] Im Folgenden sollen daher die Inhalte der Verfahren und Konzepte, die diesbezüglich entwickelt wurden, anhand einer Literaturstudie vorgestellt werden (vgl. Abschnitt 3).

3 Systematisierung von Studien

Für die Literaturstudie wird zunächst ein geeigneter Systematisierungsrahmen entwickelt (vgl. Abschnitt 3.1). Dieser enthält einerseits Strukturmerkmale, die sich auf die Art und den Aufbau der Studien beziehen (vgl. Abschnitt 3.1.1). Andererseits sollen auch Ergebnisse der Studien durch Inhaltsmerkmale systematisiert werden (vgl. Abschnitt 3.1.2). Im Anschluss erfolgt die inhaltliche Darstellung zehn ausgewählter Studien, die von besonderer Relevanz für den bisherigen Forschungsstand zur Operationalisierung des MemberValue sind (vgl. Abschnitt 3.2.1). Anschließend wird die Gesamtheit der identifizierten Publikationen mit Hilfe des Systematisierungsrahmens charakterisiert und diesbezügliche Erkenntnisse wiedergegeben (vgl. Abschnitt 3.2.2).[18]

3.1 Entwicklung des Systematisierungsrahmens

3.1.1 Strukturmerkmale

Im Folgenden werden die strukturbezogenen Merkmale des Systematisierungsrahmens erläutert. Im Einzelnen handelt es sich um den *Autoren-, Studien-* und *Branchentypus* der Studien.

Der *Autorentypus* umschreibt den Verfasser der Studie. Es werden Autoren der *Wissenschaft* sowie Autoren aus der *Praxis* unterschieden.[19]

Mit dem *Studientypus* soll die Art der jeweiligen Studie charakterisiert werden. Es soll in Abhängigkeit des zunehmenden Detaillierungsgrads zwischen *konzeptionellen Studien*, *Fallstudien* und *empirischen Studien* unterschieden werden.[20] Konzeptionelle Studien skizzieren Ansätze zur Operationalisierung des MemberValue. Sie behandeln Rahmenbedingungen und Anforderungen, die im Zuge der Messung des MemberValue beachtet werden sollten. Fallstudien und empirische Studien nehmen

[17] Eine kurze Übersicht bietet bspw. SCHRÖDER (1997), S. 134ff.
[18] Das vorliegende Arbeitspapier systematisiert 50 relevante Studien über die Operationalisierung des Förderauftrags, siehe Kapitel 3.2.
[19] Vgl. LANGE (2010), S. 14.
[20] Differenzierung in Anlehnung an FORSMANN ET AL. (2004), S. 4f.

mit Bezug auf eine konkrete Möglichkeit der Operationalisierung auch eine (praktische) Umsetzung vor. In Abhängigkeit der Datengrundlage wird bei Fallstudien und empirischen Studien zusätzlich zwischen *qualitativen* und *quantitativen* Studien unterschieden.

Mit dem *Branchentypus* werden die Studien den jeweilig betrachteten Branchen der Genossenschaften zugeordnet. Es werden *Genossenschaftsbanken*, *Wohnungs-* und *Warengenossenschaften* unterschieden.[21] Auch *branchenunabhängige* Studien werden im Systematisierungsrahmen berücksichtigt, d.h. solche Studien, die generische Operationalisierungsansätze vorstellen.

3.1.2 Inhaltsmerkmale

Im Folgenden werden die inhaltsbezogenen Merkmale des Systematisierungsrahmens erläutert, welche die *Förderungsdimension*, *Operationalisierung*, *Zielarten*, *Bewertungsmaßstäbe* und *Bezugsgruppen* umfassen.

Die *Förderungsdimensionen* nach THEURL (2002) in *unmittelbare*, *mittelbare* und *nachhaltige* Leistungen unterschieden werden. Unmittelbare Leistungen resultieren aus der direkten Leistungsbeziehung zwischen Mitgliedern und Genossenschaft. Darunter werden besonders wettbewerbsfähige Konditionen und Qualitätsstandards subsumiert, die für Mitglieder unmittelbare Werte schaffen. Unter den mittelbaren Leistungen werden vor allem Dividenden auf Genossenschaftsanteile und die Partizipation an Erfolgsrücklagen verstanden. Die nachhaltige Förderung fasst Leistungen zusammen, welche die zukünftige Bestandssicherheit der Genossenschaften fördert. So sind darunter bspw. Rücklagen im Eigenkapital zusammenzufassen.[22] Es geht vor allem um die Möglichkeit Investitionen zu tätigen, welche die Schaffung von Werten für die Mitglieder in der Zukunft ermöglichen.

Die *Operationalisierung* charakterisiert den Grad der Zieloperationalität. Bei *unmittelbarer Operationalität* sind erhobene Daten zugleich der zu verwendende Zielmaßstab. Bei *unmittelbarer Operationalisierbarkeit* ermöglichen die erhobenen Daten die Schaffung eines geeigneten Indikators, der den MemberValue misst. Liegt *mittelbare Operationalisierbarkeit* vor, so sind mehrere Indikatoren in Form eines Indikatorbündels für die Beschreibung eines Ziels notwendig. Die Aggregation zu einem einzigen Zielindikator ist dabei nicht möglich oder nicht beabsichtigt.[23]

[21] Differenzierung nach KÖRNDÖRFER (2003), S. 111; BRELIE (1983), S. 6ff.
[22] Vgl. diesbezüglich THEURL (2002), S. 85; TSCHÖPEL (2010), S. 20.
[23] Vgl. diesbezüglich RICHTER (1981a), S. 138f.

Die *Zielarten* im Rahmen der Operationalisierbarkeit des MemberValue werden in *monetäre* und *nicht-monetäre* Ziele unterteilt. Sofern ein Zielsystem vorliegt, können auch beide Ausprägungen der Zielarten nebeneinander vorkommen.[24] Unter die nicht-monetären Ziele fallen bspw. Sozialziele, wie Arbeitszufriedenheit oder soziale Sicherheit, qualitative Ziele, wie Serviceverbesserungen und Kundenzufriedenheit oder auch quantitative Ziele, wie Marktanteilsverbesserungen, Unternehmenswachstum oder Produktionssteigerungen.[25]

Die *Bewertungsmaßstäbe* in den einzelnen Konzepten zur Operationalisierung können *objektiv*, *subjektiv* und im Rahmen eines Indikatorbündels auch beide Maßstäbe vereinen. Während objektive Daten zumeist aus dem Rechnungswesen der Unternehmen resultieren, werden subjektive Bewertungsmaßstäbe zumeist aus Befragungen von Vorständen, Mitgliedern oder Kunden extrahiert. So unterliegt bspw. die Kunden- oder Mitgliederzufriedenheit einem subjektiven Bewertungsmaßstab.

Die zu berücksichtigenden *Bezugsgruppen* bei Genossenschaften im Rahmen der Operationalisierung des MemberValue können Vorstände, Mitglieder, Mitarbeiter, Kunden oder auch der Staat sein. Je nach Differenzierungsgrad der Konzepte können mehrere Bezugsgruppen simultan berücksichtigt werden oder auch ausgeblendet sein.

Die zusammenfassende Betrachtung der Struktur- und Inhaltsmerkmale bildet den Strukturierungsrahmen (vgl. Abb. 2). Dieser wird im Folgenden den relevanten Studien zugrunde gelegt.

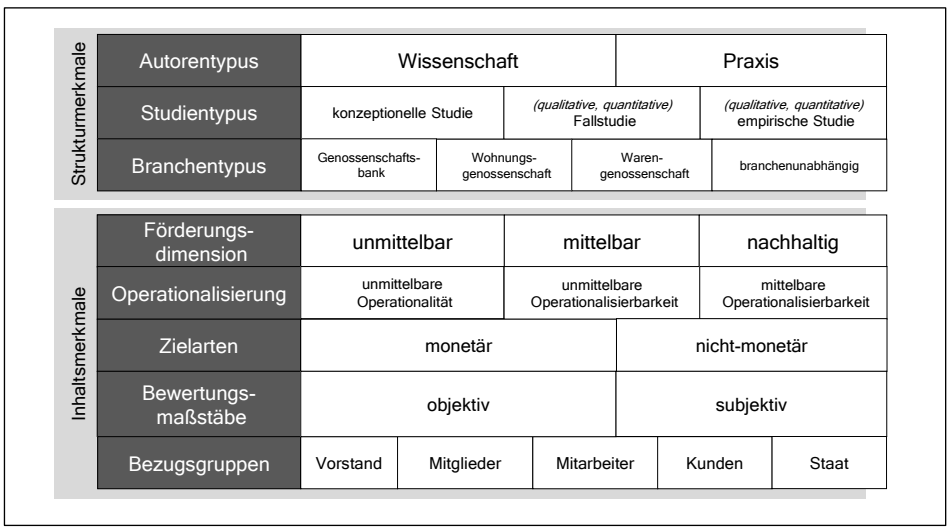

Abbildung 2 - Systematisierungsrahmen

[24] Vgl. diesbezüglich Kapitel 2.1.
[25] Vgl. RAHN (2008), S. 323.

3.2 Systematisierung

Zur Identifikation relevanter Veröffentlichungen wurde ein stufenweises Vorgehen gewählt. Zunächst wurden veröffentlichte Abhandlungen im Medium *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* auf Schlagwörter hin untersucht.[26] Dafür wurde der vollständige Zeitraum des Erscheinens gewählt, d.h. Veröffentlichungen zwischen 1950 und 2010. Dieser erste Schritt führte zur Identifikation von 19 relevanten Publikationen. In einem zweiten Schritt wurden Quellenverzeichnisse der identifizierten Publikationen mit dem identischen Schlagwörter-Katalog untersucht. Dieser Schritt führte zu zehn weiteren Publikationen. Schließlich wurde das Rechercheportal *DigiBib* mit einem modifizierten Schlagwortkatalog durchsucht.[27] So ergab sich eine Grundgesamtheit, die sich auf 50 relevante und für die folgende Untersuchung zugrundeliegende Publikationen beläuft (vgl. Abb. 3 und Anhang A).

BAKONYI (1980)	JESCHKE (1984)	RINGLE (2006)
BAKONYI (1983)	KEMPF (2005)	ROHLFING / ZIRANKA (1972)
BÄNSCH (1983)	**KRAUß (1983)**	RÖHM / DOLL (1983)
BLÜMLE (1976)	KÜHNBERGER (2004)	SCHAEFFER (1981)
BOETTCHER (1979)	LAMPERT (1972)	**SCHÖFFLING (1992)**
BÖTTIGER (2009)	LAMPRECHT / MEYER (2008)	SCHRÖDER (1997)
BRELIE (1983)	MÄNDLE (1989)	SEUSTER (1978)
DERFUß (1974)	MEYER (1981)	SEUSTER (1982)
DRAHEIM (1983)	MONSSEN (1998)	THEURL (2002)
DÜLFER (1977)	MÜNKER (2009)	THEURL (2005)
DÜLFER (1979)	NEITZEL (2006)	VIEHOFF (1979)
FRITZ (1983)	NEUMANN (1972)	VILGERTSHOFER (1972)
GRIES (1989)	**OTTEN (1985)**	VOGEL (2002)
GROSSKOPF (1990)	PATERA (1981)	WEISEL (2002)
HANRATH / WEBER (2008)	RICHTER (1981a)	ZACHERL (1981)
HENSCHEL / THÜMMEL (2005)	**RICHTER (1981b)**	ZERCHE (1986)
HENZLER (1957)	RINGLE (2000)	

Abbildung 3 – Übersicht der relevanten Studien

[26] Die *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* (ZfgG) ist die gemeinsame Publikation deutscher und österreichischer Genossenschaftsinstitute zur theoretischen und praktischen Kooperationsforschung. Es wurden auch die Tagungsbände des ZfgG berücksichtigt. Relevante Schlagwörter waren ‚Operationalisierung', ‚Förderauftrag', ‚Förderung', ‚Förderbilanz', ‚Förderleistung', ‚Zielfunktion', ‚Erfolg', ‚Messung', ‚Zielsystem', ‚Mitgliedschaft', ‚Evaluierung', ‚Planung', ‚Mitgliederorientierung'.

[27] Weitere Schlagwörter, die dem bestehenden Schlagwörterkatalog hinzugefügt wurden, waren ‚Mitgliedererwartung'; ‚MemberValue', ‚Sozialbilanz', ‚Zielbildung', ‚Effizienz', ‚Unternehmensführung'.

3.2.1 Studienübersicht

Im Rahmen der Auswertung relevanter Publikationen wurden zehn Studien identifiziert, die nach Art und Umfang eine besonders ausführliche Untersuchung der Problemstellung, der Operationalisierung des genossenschaftlichen MemberValue, vornahmen.[28] Dies ist insbesondere bei quantitativen und qualitativen Studien oder bei Kombinationen beider Ausprägungen der Fall. Die Ergebnisse dieser Studien werden im Folgenden inhaltlich kurz resümiert und geben zentrale Erkenntnisse des bisherigen Forschungsstands wieder.[29]

Eine erste umfassende Studie zur genannten Fragestellung nahm DERFUß (1974) vor. Auf Grundlage eines Zweckverständnisses sowie den Anforderungen der Erfolgsermittlung, definierte er Maßstäbe zur genossenschaftlichen Erfolgsmessung. Dabei nutzte er ein Zielsystem mit drei Erfolgsebenen. Ein konkret operationalisierbarer Maßstab für die Messung der ersten Erfolgsebene – die Sicherung genossenschaftlicher Oberziele – ist nicht gegeben. So wird lediglich von der „Sicherung der Selbstständigkeit der Mitglieder und Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Betriebe“ gesprochen.[30] Auf zweiter Ebene – die Bewertung der Leistungsbeziehungen zwischen Mitgliedern und Genossenschaften – wird der Vorschlag unterbreitet, die Konditionen und Qualitäten unmittelbarer Leistungen der Genossenschaften mit denen nichtgenossenschaftlicher Wettbewerber zu vergleichen und den Vorteil monetär zu quantifizieren. Dies stellt – sofern für sämtliche Komponenten durchführbar – einen operationellen Maßstab dar.[31] Auf der dritten Erfolgsebene wird die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaft behandelt. Als Erfolgsmaßstab wird dabei der genossenschaftliche Gewinn anerkannt. Die Studie deckt mit einem frühen Erfolgsmessungskonzept umfassende Leistungsbeziehungen zwischen Mitgliedern und Genossenschaften auf. Es konnten allerdings keine vollständig operationalisierbaren Erfolgsmaßstäbe für alle Ebenen hergeleitet werden. Das zugrundeliegende Konzept der Zielebenen wurde jedoch mehrfach als Grundkonzept übernommen, so z.B. von BRELIE (1983), RICHTER (1981b) oder VIEHOFF (1979).

[28] Die entsprechenden Studien sind in Abb. 3 markiert.
[29] Kurze Inhaltsangaben zu den weiteren – in Kapitel 3.2.1 nicht behandelten – Studien sind im Anhang zu finden.
[30] Vgl. DERFUß (1974), S. 166.
[31] Vgl. DERFUß (1974), S. 127ff.

Eine weitere, sehr umfassende Analyse zu den Möglichkeiten der Operationalisierung des MemberValue nimmt DÜLFER (1979) vor. Bei der Herleitung von Methoden zur Evaluierung liegt der Fokus zwar auf projektbezogenen kooperativen Organisationen in Entwicklungsländern, dennoch lassen sich einige der Erkenntnisse auch auf national agierende Genossenschaften anwenden. Der zentrale Erfolgsmaßstab im Rahmen der qualitativen Studie stellt die unternehmerische Effizienz dar. Es wird dabei die unternehmungspolitische, entwicklungspolitische und mitgliederbezogene Effizienz unterschieden.[32] Die unternehmungspolitische Effizienz bezieht sich dabei auf die Sicherung der Wettbewerbs- und Förderfähigkeit von Kooperativen. Hierbei werden primär die Verfahren zur Messung der unternehmungspolitischen Effizienz und weniger konkrete Indikatoren oder Maßzahlen diskutiert. So wird vorgeschlagen, auf Basis von Zielerreichungsgraden sowie durch das Datenmaterial des betrieblichen Rechnungswesens ein Indikatormodell herzuleiten, in dessen Zentrum Kennzahlen zur Bewertung der unternehmensbezogenen Wirtschaftlichkeit und Stabilität stehen. Die mitgliederbezogene Effizienz soll durch Methoden der empirischen Sozialforschung ermittelt werden. So sollen individuelle Ziele von Mitgliedern erhoben werden, die durch die Genossenschaft erfüllt werden können. Eine vielversprechende zweckadäquate Methode zur Identifizierung der Zielvorstellungen der Mitglieder stellt in der Einschätzung des Autors die Mitgliederbefragung dar. Die Studie leistet vor allem auf methodischer Ebene eine umfassende Vorarbeit. Die unmittelbare Anwendung ist mangels konkreter Indikatoren und Zielsystemen nicht gegeben, aber auch kein primäres Ziel der Studie. So steht vielmehr im Fokus, eine allgemeine Vorgehensweise für die Erfolgsermittlung von kooperativen Unternehmungen, wie es auch Genossenschaften sind, darzustellen. Die Ableitung von Zufriedenheitsindikatoren, die in der Studie postuliert wird, wurde in neueren Ansätzen zur Operationalisierung des MemberValue auch umgesetzt, so z.B. bei BAKONYI (1983), RÖHM / DOLL (1983) oder KRAUß (1983).

RICHTER (1981b) baut auf dem Konzept der Zielebenen nach DERFUß (1974) auf, konkretisiert und erweitert dieses. Er differenziert vier Teilerfolgsebenen mit jeweils eigenen Indikatoren und Erfolgsmaßstäben. Die erste Teilerfolgsebene bezieht sich auf die Erfüllung von Interessen und Präferenzen der Mitglieder. Hier ist eine rein konzeptionelle Vorgehens-

[32] Vgl. DÜLFER (1979), S. 178ff.; Die inhaltlichen Aspekte der entwicklungspolitischen Effizienz werden im Rahmen dieses Arbeitspapier aufgrund fehlender Relevanz für die Operationalisierung des genossenschaftlichen Förderauftrags nicht behandelt.

weise gewählt. So werden mögliche Interessenausprägungen diskutiert und das Instrument der Mitgliederbefragung – analog zu DÜLFER (1979) - dargestellt. Eine Umsetzung erfolgt nicht. Die zweite Teilerfolgsebene bezieht sich auf die Leistungen der Genossenschaften. Neben der Mitgliederbefragung werden auch Betriebs- und Wettbewerbsvergleiche als mögliche Erhebungsformen relevanter Daten diskutiert. Auf der dritten Erfolgsebene wird der genossenschaftliche Unternehmenserfolg betrachtet. Erfolgsindikatoren werden dabei aus dem betrieblichen Rechnungswesen extrahiert. Auf Basis koalitionstheoretischer Aspekte wird auf der vierten Teilerfolgsebene die Erfüllung von Zielen sonstiger Interessengruppen der Genossenschaften dargestellt. Auch aufgrund des letztgenannten Aspekts ist die praktische Anwendung mit der Berücksichtigung der Zielvorstellungen einer Vielzahl von Interessengruppen für praktische Zwecke schwer umsetzbar. Eine zentrale Erkenntnis der Studie ist, dass eine direkte Umsetzbarkeit der Methode nicht zielführend ist, da das allgemeine Konzept erst branchen- und anschließend genossenschaftsindividuell angepasst werden müsste.[33] Die Herleitung eines Gesamterfolgsindikators kann nicht erreicht werden.

Einen modularen Ansatz verfolgt BRELIE (1983) bei seiner Fallstudie zur Messung der Förderleistungen von Warengenossenschaften. Auf Grundlage zuvor identifizierter Handlungsfelder für das Management von Warengenossenschaften, wird ein Bewertungssystem hergeleitet, welches die Förderleistungen jedes einzelnen Handlungsfelds im Zeitablauf erfasst.[34] Analog zu DERFUß (1974) wird für jedes Handlungsfeld zu diesem Zwecke ein operationales Zielsystem hergeleitet. Nach Definition von einzelnen Förderungspotentialen für sämtliche Handlungsfelder lassen sich Effizienzaspekte ableiten und der Zielerreichungsgrad eines jeweiligen Handlungsfeldes bilden. Das Konzept stellt weitestgehend vollständig operationalisierbare Zielsysteme dar. Es lässt jedoch keine Gesamtaussage über die vollständige Förderungsleistung einer Warengenossenschaft zu. Dem Konzept fehlt ein Gesamtindikator, der das Ausmaß des MemberValue quantifiziert. Die Interpretation müsste unter Berücksichtigung aller Zielerreichungsgrade der jeweiligen Handlungsfelder erfolgen. Durch ein induktives Vorgehen ist darüber hinaus nicht abschließend zu klären, ob das Konzept für andere Genossenschaften, selbst für andere Waregenossenschaften, unmittelbar umsetzbar ist.

[33] Vgl. RICHTER (1981b), S. 285f.
[34] Vgl. BRELIE (1983), S. 5.

Die Fallstudie von BÄNSCH (1983) untersucht ebenso die Möglichkeiten zur Messung des MemberValue bei Warengenossenschaften. Dabei leitet er zwei zentrale Ziele her, die es im Rahmen einer nachhaltigen Mitgliederförderung zu erreichen gilt, einerseits die Erzielung von ‚satisfizierenden' Gewinnen und andererseits die Maximierung der Leistungsbeziehungen zu den Mitgliedern. Die Erreichung dieser Ziele – so die Hypothese – würde das nichtoperationale Oberziel ‚Mitgliederförderung' erfüllen.[35] Zusammenfassend interpretiert würden beide Maßstäbe eine Aussage über den geschaffenen MemberValue ermöglichen. Unter satisfizierenden Gewinnaspekten werden allgemein die Sicherung und das Wachstum der Genossenschaften sowie die Beteiligung an Ergebnisrücklagen und Dividenden auf die Geschäftsanteile zusammengefasst. Das Konstrukt der Maximierung der Leistungsbeziehungen wird durch Umsatzwerte erfasst.[36] Die Hypothese lautet, dass eine Steigerung der Umsatzwerte ein Indikator für die Verbesserung der Förderungseffizienz darstellt. Dabei gelingt eine vollständige Quantifizierung der Komponenten. Die genossenschaftliche Zielsetzung wird demnach in dieser Studie auf die zwei genannten Kennzahlen reduziert. Der Nachteil des Konzepts besteht in einem relativ hohen Abstraktionsgrad. Die Dimension der unmittelbaren Förderung wird lediglich über Umsatzkomponenten definiert. Die dezidierte Erfassung von Erfolgskomponenten und die Ableitung von Handlungsfeldern zur Optimierung der Mitgliederförderung sind nicht möglich. Somit stellt das Konzept eher eine Möglichkeit zur zeitpunktbezogenen Bewertung des MemberValue dar.

Einen anderen Ansatz verfolgt KRAUß (1983) bei der Ermittlung von Erfolgsindikatoren in einer Fallstudie für Genossenschaftsbanken. Auf Grundlage eines Zielsystems, welches sich an die Arbeiten von DÜLFER anlehnt, werden Indikatoren als Instrumente der Erfolgsermittlung hergeleitet. Das Ziel besteht darin, anhand eines zentralen Indikators einen Betriebsvergleich zwischen Genossenschaftsbanken zu ermöglichen und damit die Effizienz bankbetrieblichen Handels transparent darzustellen. Sein ‚mitgliederbezogener' Akzeptanzindikator stellt demnach ein „Qualifizierungsmaßstab für die Kennzeichnung und Beurteilung der Leistungsbeziehungen zwischen einer Kreditgenossenschaft und ihren Mitgliedern" dar.[37] Mit Hilfe dieses Indikators ist es möglich, die Leistungserbringung zwischen Genossenschaftsbanken zu vergleichen. Auch die Veränderung des Akzeptanzindikators im Zeitablauf kann –

[35] Vgl. BÄNSCH (1983), S. 221.
[36] Vgl. BÄNSCH (1983), S. 184.
[37] KRAUß (1983), S. 152.

zumindest im Rahmen der unmittelbaren Förderung – Aussagen über die Höhe des MemberValue ermöglichen. Mit Hilfe dieses Konzepts kann die Messung der Zufriedenheit der Mitglieder erfolgen und damit die Erfüllung von Mitgliederpräferenzen operationalisiert werden. Obwohl die Komponenten-Methode als vielversprechender Ansatz gesehen wird, kann die Studie kein ganzheitliches Indikatorensystem zur Bestimmung des mitgliederbezogenen Fördererfolgs herleiten.[38] Der Anspruch besteht vor allem darin, die Leistungsbeziehung, d.h. insbesondere die unmittelbare Förderung zwischen Mitgliedern und Genossenschaftsbanken zu systematisieren und zu operationalisieren. Die praktische Umsetzbarkeit wurde nicht geprüft.

Die Publikation von BAKONYI (1983) untersucht die Mitgliedererwartungen bei Genossenschaftsbanken im Rahmen einer quantitativen Fallstudie. Er verfolgt dabei eine ähnliche Vorgehensweise wie KRAUß (1983). Das zentrale Ziel der Studie besteht in der Erhebung von mitgliederbezogenen Daten, die eine Aussage über den MemberValue bei Genossenschaften aus Sicht der Mitglieder ermöglichen. Demnach besteht der Kern der Arbeit in der Ableitung von Zufriedenheitsindikatoren als Quotient von geleisteter sowie erwarteter Förderung aus der Perspektive der zentralen Interessengruppe von Genossenschaftsbanken. Im Rahmen der Studie wird die Zielerreichung auf Ebene der Genossenschaften gemessen. Somit ist vorher methodisch sicherzustellen, dass die Zielerreichung auf Ebene der Genossenschaften auch einen direkten Einfluss auf die Zufriedenheit der einzelnen Mitglieder hat. Solche Wirkungszusammenhänge, die besonders im Rahmen monetär bewertbarer Ziele möglich sind, lassen sich nicht trivial für qualitative Ziele herleiten.

Die Fallstudie von OTTEN (1985) versucht vornehmlich einen Beitrag zur inhaltlichen Konkretisierung des MemberValue von Genossenschaftsbanken zu leisten. Gestützt auf die Arbeit von BOETTCHER (1979) zum Förderplan und Förderbericht konkretisiert OTTEN das Konzept mit Hilfe der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie. Anschließend wird das aufgearbeitete Konzept des Förderplans und Förderberichts bezüglich der Besonderheiten von Genossenschaftsbanken modifiziert und angewendet. Die Arbeit von OTTEN verfolgt nicht den direkten Zweck der Messung des MemberValue. Dennoch wird im Verlauf der Arbeit eine entsprechende Konkretisierung vorgenommen. Auf Basis der Annahme, dass ein zweckadäquater Förderplan und Förderbericht nur auf Grund-

[38] Vgl. KRAUß (1983), S. 198.

lage eines geeigneten und messbaren Zielsystems hergeleitet werden kann, wird die Operationalisierung des MemberValue dadurch implizit behandelt. Es erfolgt jedoch keine Konzeptionalisierung, inwiefern das Zielsystem zusammenfassend interpretiert werden und wie eine Gesamtaussage über den MemberValue von Genossenschaftsbanken gegeben werden kann.

SCHÖFFLING (1992) nutzt für die Operationalisierung des MemberValue – der als Wert der Genossenschaft für ihre Mitglieder interpretiert wird – erstmals Methoden der Unternehmensbewertung. Die zentrale Hypothese besteht darin, dass der Mitgliedernutzen durch die Steigerung eines genossenschaftlichen Unternehmenswerts erreicht werden kann.[39] Das Bewertungsmodell besteht aus drei Wertstufen: dem genossenschaftlichen Ertragswert, dem finanziellen Nutzen der Leistungsbeziehung sowie dem nicht-finanziellen Wert der Genossenschaft.[40] Das Konzept ermöglicht es, den Wert der Genossenschaft für die Mitglieder auf Grundlage zukünftiger Barwertüberschüsse, zukünftiger Preisvorteile sowie qualitativer Vorteile genossenschaftsindividuell zu bestimmen. So bietet sich das Modell besonders im Rahmen zeitpunktbezogener Wertanalysen, bspw. bei genossenschaftlichen Fusionen, an. Es bleibt dabei allerdings offen, in welchem Umfang die Mitgliederpräferenzen erfüllt wurden. Somit können keine Aussagen über die Zufriedenheit der Mitglieder getroffen werden.

Die quantitative Fallstudie von BÖTTIGER (2009) setzte die MemberValue-Strategie nach THEURL (2002) erstmals praktisch für Wohnungsgenossenschaften um. Auf Grundlage institutionenökonomischer Erkenntnisse leitet er den Managementbedarf von Wohnungsgenossenschaften und darauf aufbauend das wohnungsgenossenschaftliche Zielsystem her. Die MemberValue-Strategie wird als Erfolgsfaktor definiert, welcher den Managementbedarf bewältigen kann und damit das Zielsystem der Mitglieder inhärent berücksichtigt. Nach der Generierung von Hypothesen werden diese in einer umfangreichen quantitativen Studie geprüft. Der besondere Mehrwert der Studie besteht in der Ableitung von Leistungsindikatoren. Mit Hilfe dieser Indikatoren können solche Handlungsfelder für das Management identifiziert werden, in denen Mehrwerte zu einem überproportionalen Anstieg des MemberValue und damit auch zu einer erhöhten Mitgliederzufriedenheit führen können. Der MemberValue lässt sich darüber hinaus als aggregierte Kennziffer für Betriebs- und Zeitver-

[39] Vgl. SCHÖFFLING (1992), S. 1.
[40] Vgl. SCHÖFFLING (1992), S. 4.

gleiche nutzen und stellt damit eine operationalisierte Zielgröße für Genossenschaften dar. Der MemberValue wird allerdings nicht in monetären Einheiten gemessen, sondern an den Wünschen und Präferenzen der Mitglieder. Dies ist konsistent mit den methodischen Grundlagen des MemberValue-Konzeptes. Auszuloten gilt es nun, inwieweit das für die Praxis der Wohnungsgenossenschaften operationalisierte Konzept für Genossenschaften anderer Branchen zu adaptieren ist. Die MemberValue-Strategie nach THEURL wurde durch zahlreiche Autoren als Grundlage für Operationalisierungskonzepte verwendet, so z.B. HENSCHEL / THÜMMEL (2005), NEITZEL (2006) oder auch LAMPRECHT / MEYER (2008).

Nachdem nun zentrale Erkenntnisse der bisherigen Forschung zur Operationalisierung des MemberValue zusammengefasst wurden, wird im Folgenden wieder die Grundgesamtheit der Publikationen betrachtet. Es erfolgt eine zusammenfassende Auswertung der Struktur- und Inhaltsmerkmale, die den Forschungsstand weiter charakterisieren soll.

3.2.2 Zusammenfassende Bewertung

Bevor die Ergebnisse der Struktur- und Inhaltsmerkmale wiedergegeben werden, ist allgemein die zeitliche Entwicklung der relevanten Publikationen darzustellen (vgl. Abb. 4).

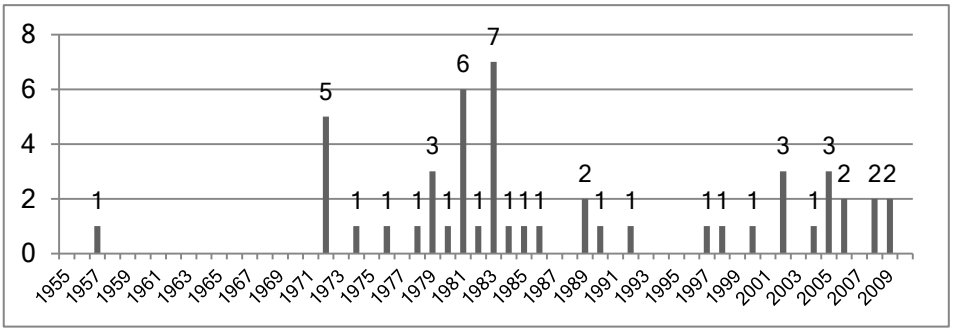

Abbildung 4 – Zahl der jährlichen Publikationen

So ist zu konstatieren, dass vor allem zum Ende der 1970er und zu Beginn der 1980er Jahre besonders häufig Publikationen mit der Fragestellung der Operationalisierung des MemberValue in der Kooperationsforschung veröffentlicht wurden. Die neuerliche Zunahme der Publikationen im neuen Jahrtausend, nach einer Zeit mit relativ wenigen Veröffentlichungen, ist ein Indikator für die weiterhin relevante und unzureichend gelöste Problemstellung in der Kooperationsforschung.

(1) Auswertung der Strukturmerkmale

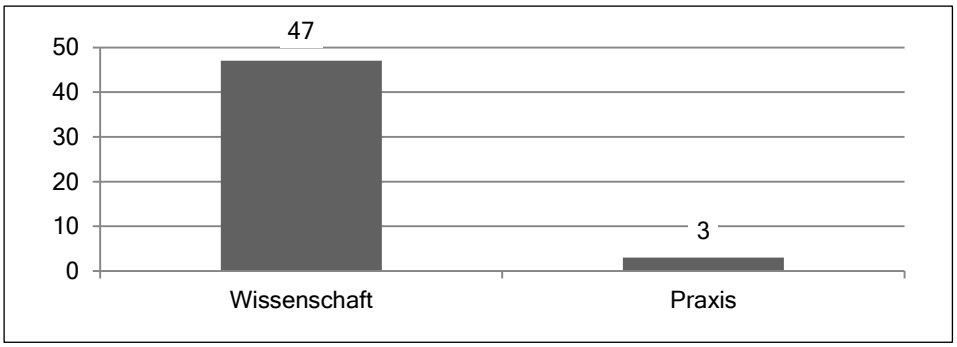

Abbildung 5 – Verteilung des Autorentypus

Beim *Autorentypus* ist ein deutlicher Überhang der wissenschaftlichen Publikationen zu erkennen. Lediglich drei Praktiker haben in den gewählten Publikationsmedien spezifische Ansätze zum Themenkomplex entwickelt (s. Abb. 5).

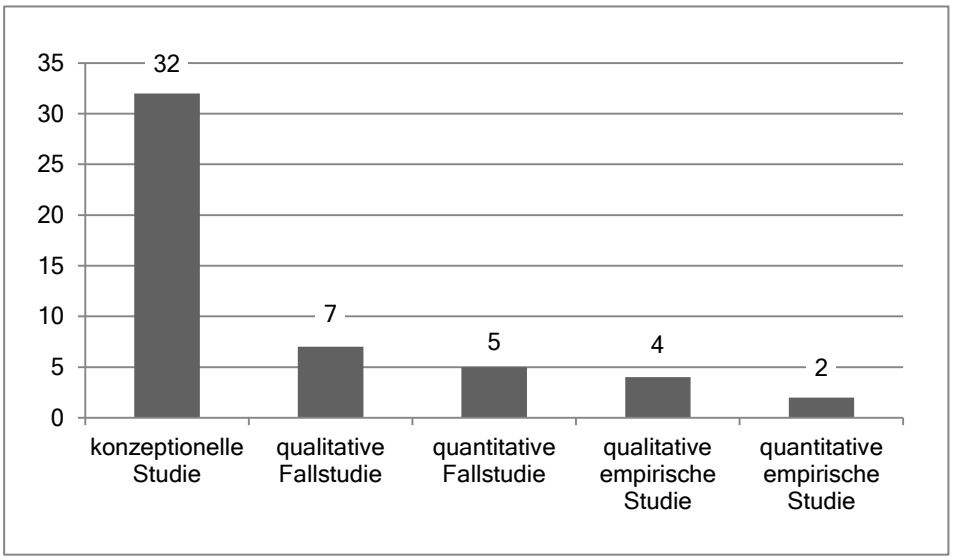

Abbildung 6 – Verteilung des Studientypus

Eine wichtige Erkenntnis lässt sich aus der Verteilung des *Studientypus* ableiten. So ist ein hoher Anteil konzeptioneller Arbeiten zu beobachten. Demnach ist eine Vielzahl möglicher Operationalisierungskonzepte existent, die jedoch nicht auf ihre konkrete Eignung in der Praxis hin untersucht wurden. Lediglich sieben quantitative Fallstudien bzw. quantitative empirische Studien untersuchten konkrete Konzepte in der Praxis anhand von eigens erhobenem oder vorhandenem Datenmaterial (s. Abb. 6). Die fehlende Umsetzung in der Praxis korrespondiert daher mit einem Mangel an geeigneten und konkret umsetzbaren Konzepten.

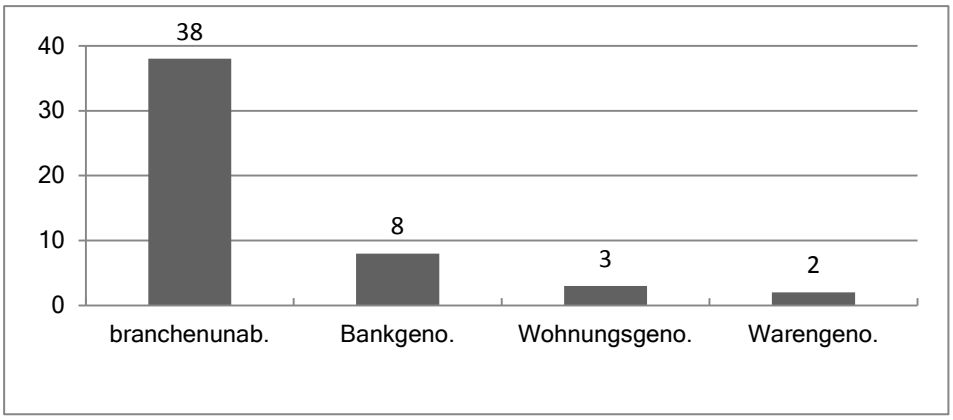

Abbildung 7 – Verteilung des Branchentypus

Die Verteilung des *Branchentypus* macht deutlich, dass die Zahl generischer Operationalisierungskonzepte besonders hoch ist. Vor dem Hintergrund der weiterhin praxisrelevanten und aktuellen Fragestellung, die der Untersuchung zugrunde liegt, lässt sich die Schlussfolgerung formulieren, dass allgemeingültige und branchenunabhängige Konzepte der direkten Umsetzbarkeit in der Praxis nicht genügen (vgl. Abb. 7). Zu dieser Einschätzung gelangt auch ZERCHE (1986).[41]

(2) Auswertung der Inhaltsmerkmale

Das erste Systematisierungsmerkmal bezüglich inhaltlicher Ergebnisse bezieht sich auf die *Förderungsdimension* (s. Abb. 8[42]). Es ist nicht verwunderlich, dass die unmittelbaren und mittelbaren Leistungsbeziehungen zwischen Mitglied und Genossenschaft in nahezu allen Konzepten operationalisiert werden. Die nachhaltige Förderungsdimension wird lediglich in etwa 40% der Studien thematisiert. Gerade die Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaft sollte aber im Operationalisierungskonzept berücksichtigt und als generelle Anforderung an Messkonzepte gestellt werden. In der Literatur wird weitestgehend übereinstimmend die Meinung vertreten, dass eine Notwendigkeit zur Differenzierung der Leistungsbeziehungen beim Aufbau eines geeigneten Operationalisierungskonzepts besteht.[43]

[41] Vgl. ZERCHE (1986), S 70.
[42] Aufgrund mehrerer möglicher Merkmalsausprägungen, die ein einzelnes Konzept bei der Förderungsdimension besitzen kann, ist die Summe der Häufigkeiten > 50.
[43] Vgl. bspw. THEURL (2002), S. 85; SEUSTER (1978), S. 43.

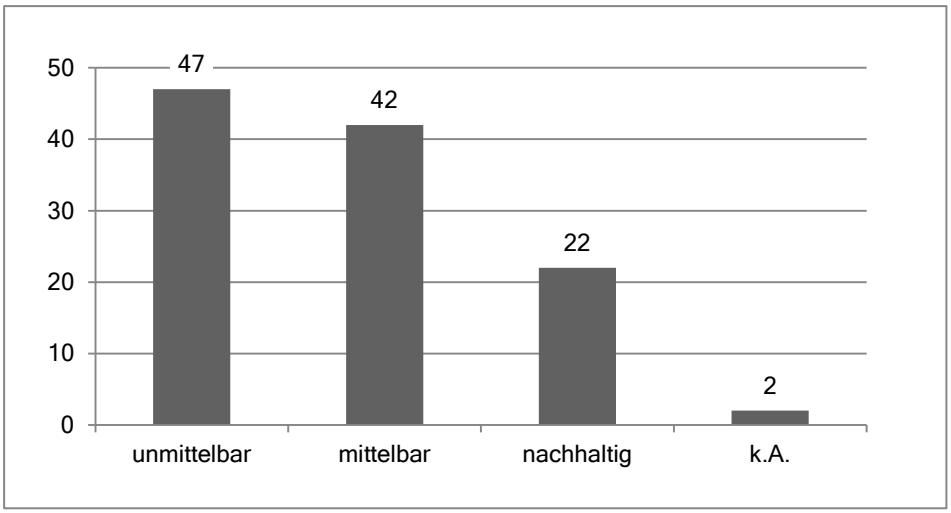

Abbildung 8 – Verteilung der Förderungsdimension

Ein zweites inhaltliches Strukturierungsmerkmal betrifft direkt die *Operationalisierung*. Dabei wird der Grad der Zieloperationalität geprüft. Es wird deutlich, dass die genossenschaftliche Zielvorschrift kaum als Einzelkennzahl aggregiert dargestellt werden kann. Es handelt sich bei den Konzepten entweder um Zielsysteme, die eine Fülle an Kennzahlen mit zum Teil qualitativen Aussagen enthalten oder um mehrere Indikatoren, die aus Subkennzahlen aggregiert und zusammenfassend interpretiert werden müssen. Die Vielzahl an Konzepten zur Messung des Member-Value basiert daher auf Indikatoren, welche die Zielerreichung „Mitgliederförderung" charakterisieren (s. Abb. 9).[44]

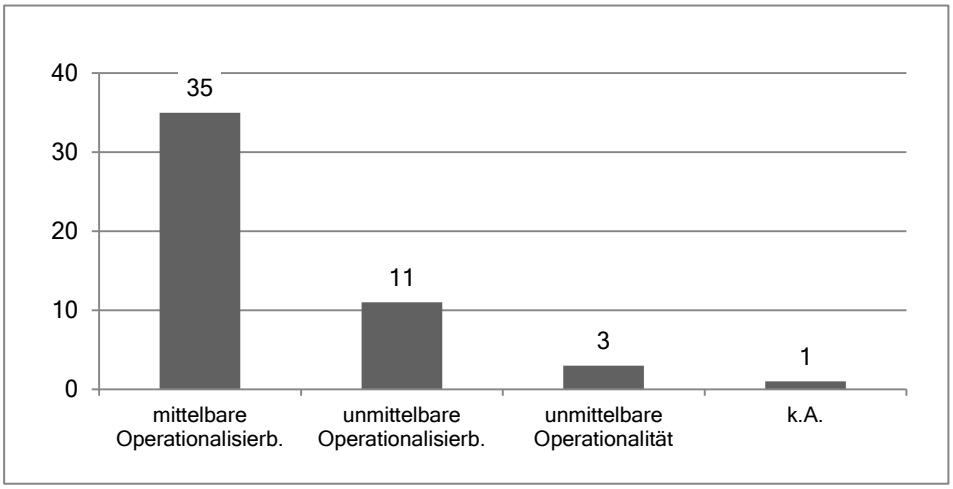

Abbildung 9 – Verteilung der Operationalisierung

[44] Vgl. ZERCHE (1986), S. 71f.; BRELIE (1983), S. 233.

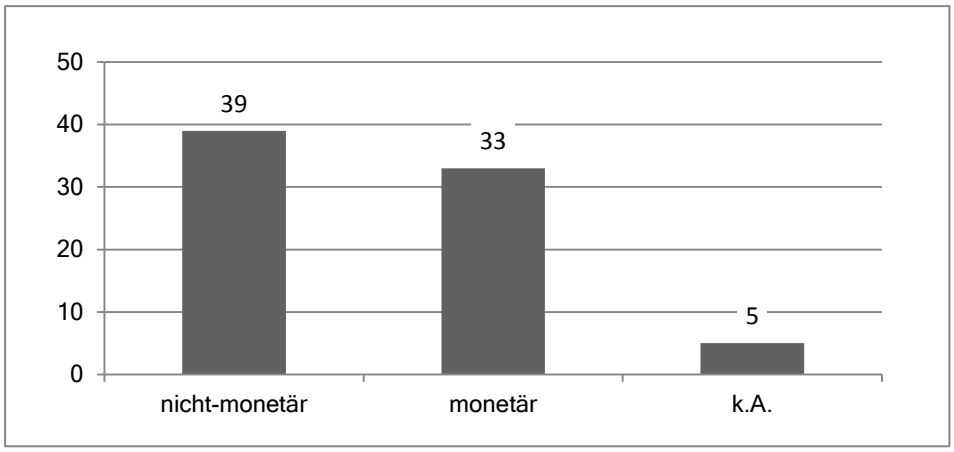

Abbildung 10 – Verteilung der Zielarten

Die *Zielarten*, die entweder Einzelkennzahlen im Rahmen von Konzepten mit unmittelbarer Operationalität betreffen oder umfassende Zielsysteme, können monetärer oder nicht-monetärer Natur sein (vgl. Abb. 10[45]).[46] Die Koexistenz monetärer und nicht-monetärer Ziele lässt sich auf die Vielzahl an Konzepten zurückführen, welche ein mehrdimensionales Zielsystem zur Operationalisierung des MemberValue heranziehen. Solche Konzepte drücken bspw. die mittelbare Förderung in Geldeinheiten aus, während unmittelbare Leistungsbeziehungen vorwiegend durch Zufriedenheits- oder Akzeptanzindikatoren bewertet werden.

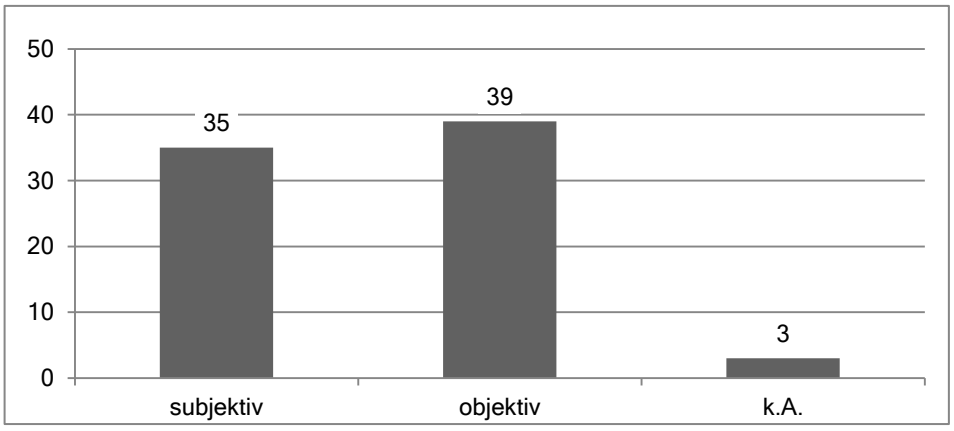

Abbildung 11 – Verteilung der Bewertungsmaßstäbe

Die *Bewertungsmaßstäbe* sind in vielen Konzepten sowohl objektiv als auch subjektiv. Durch die hohe Anzahl an multidimensionalen Zielsystemen, die sowohl Werte des genossenschaftlichen Rechnungswesens als auch Einschätzung über Nutzenerwartungen sowie Bedürfnisbefrie-

[45] Die Häufigkeiten können sich insgesamt aufgrund möglicher Mehrfachausprägung auf > 50 summieren.
[46] Vgl. dazu Kapitel 2.1.2 des vorliegenden Arbeitspapiers.

digung abdecken, sind die Konzepte zur Operationalisierung des MemberValue oftmals sowohl mit objektiv messbaren als auch subjektiven Daten versehen (s. Abb. 11). Es existieren kaum rein objektive Bewertungsmaßstäbe zur Messung des MemberValue.[47]

Bei der Verteilung der *Bezugsgruppen* wird deutlich, dass kaum ein Operationalisierungskonzept ohne die direkte Einbindung von Mitgliedern oder Vorständen hergeleitet oder umgesetzt wird (s. Abb. 12[48]). Die Mitglieder als zentrale Interessengruppe sind die Leistungsempfänger aus der Schaffung des genossenschaftlichen MemberValue. Das Management der Genossenschaft ist dafür zuständig, die Erwartungen und Präferenzen der Mitglieder nachhaltig zu erheben und im Rahmen der Genossenschaftsstrategie umzusetzen. Solche Erwartungen unterliegen einem zeitlichen Wandel, so dass die Schaffung des MemberValue und dessen zugrundeliegendem Operationalisierungskonzept im Rahmen einer dauerhaften Strategie verfolgt werden sollte.[49] Es bleibt festzuhalten, dass die Operationalisierung des MemberValue nur über die Beteiligung der Mitglieder erfolgen kann.[50]

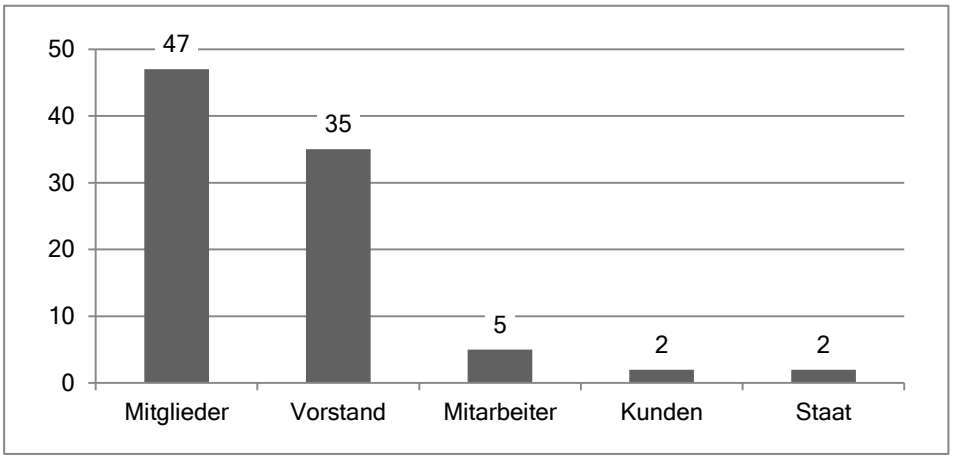

Abbildung 12 – Verteilung der Bezugsgruppen

Dabei sollte beachtet werden, dass gerade in mitgliederstarken Genossenschaften eine sehr heterogene Präferenzstruktur bei den Mitgliedern existieren kann. Dies kann zu einem Anstieg der Zielkomplexität führen, in dessen Rahmen die individuellen Einzelziele erfasst und in Einklang zueinander im Sinne eines Zielsystems verknüpft werden müssen.[51] Die

[47] Vgl. MÜNKER (2009), S. 172.
[48] Die Häufigkeiten können sich insgesamt aufgrund möglicher Mehrfachausprägung auf > 50 summieren.
[49] Vgl. diesbezüglich bspw. SEUSTER (1978), S. 45.
[50] Vgl. ZERCHE (1986), S. 72; BLÜMLE (1976), S. 19.
[51] Vgl. TSCHÖPEL (2010), S. 5.

Möglichkeit konfligierender Ziele erschwert dabei den Aufbau eines solchen, hinreichend explizierbaren Zielsystems.[52]

Im Zeitablauf veränderten sich mit dem Wandel der Rahmenbedingungen und der Zunahme der ökonomischen Forschungsmethoden auch die Instrumente zur Operationalisierung des MemberValue. Diese lassen sich in qualitative und quantitative Methoden unterteilen. Auch Mischformen, die sowohl auf qualitative als auch quantitative Aspekte zurückgreifen, sind entwickelt worden (s. Abb. 13).

Während zu Beginn der diesbezüglichen Forschung tendenziell Maximen aufgestellt wurden, insb. Verhaltensmaximen zur Schaffung von Werten für die Mitglieder – z.B. HENZLER (1957), DRAHEIM (1983) – sind zu Beginn der 1980er Jahre eine Vielzahl verschiedener qualitativer und quantitativer Ansätze sowie Mischformen entstanden.[53] Besonders populär waren die Arbeiten von BOETTCHER (1979) und PATERA (1981) zur Entwicklung von Förderplänen und Förderberichten bzw. Förderbilanzen. BRELIE (1983) nutzte für seine Studie komplexe Zielsysteme, die mehrere Ebenen umfassten und so die Förderleistungen systematisierten. Seine Arbeit lässt sich auf DERFUß (1974) zurückführen, der solche Zielebenen entwickelte. Aktuellere Ansätze basieren zumeist auf betriebswirtschaftlich anerkannten Methoden, die bezüglich der Besonderheiten der genossenschaftlichen Kooperationsform modifiziert wurden. So ist bspw. die Balanced-Scorecard durch HENSCHEL / THÜMMEL (2005) und die Portfolio-Theorie durch OTTEN (1985) sowie GRIES (1989) für genossenschaftliche Zwecke angepasst und umgesetzt worden. Die Transformation des Shareholder-Value führte zur Etablierung des MemberValue nach THEURL (2002), der eine ganzheitliche Betrachtung der Leistungsbeziehung zwischen Mitgliedern und Genossenschaft ermöglicht und auch praxisnah umgesetzt wurde.[54] Eine Übersicht über die Entwicklung der Operationalisierungskonzepte im Zeitablauf schließt die zusammenfassende Bewertung ab (s. Abb. 13).

[52] Vgl. BLÜMLE (1976), S. 19; VOGEL (2002), S. 73f.
[53] Vgl. SCHRÖDER (1997), S. 133.
[54] Vgl. BÖTTIGER (2009).

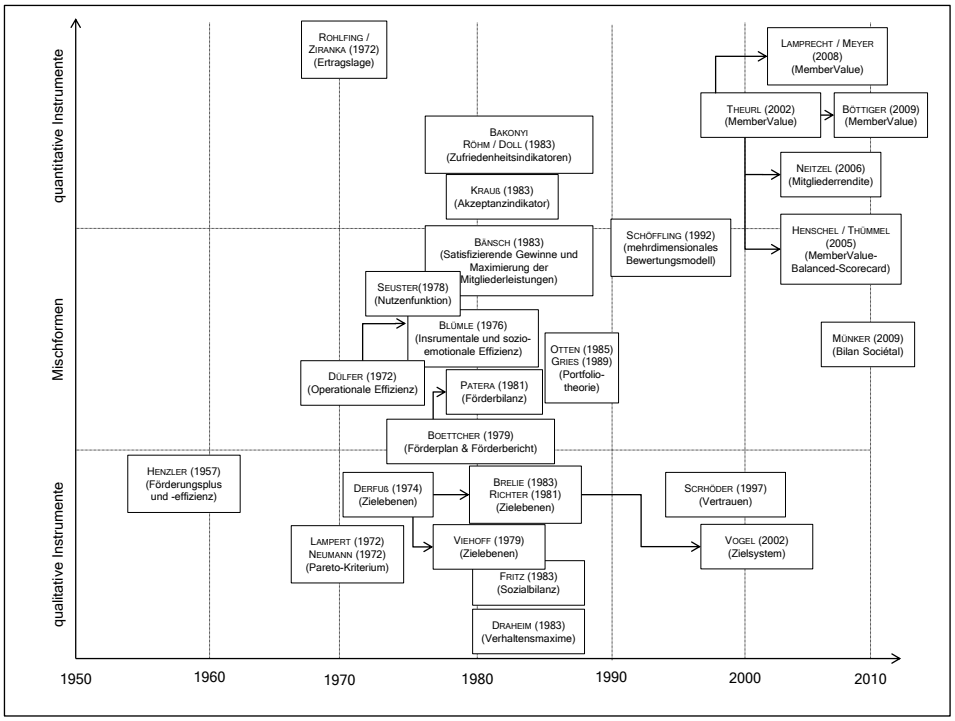

Abbildung 13 – Entwicklung von Operationalisierungskonzepten

4 Implikationen für zukünftige Forschungsprojekte

Die Operationalisierung des MemberValue stellt seit HENZLER (1957) eine zentrale Aufgabe für die Genossenschafts- und Kooperationsforschung dar. Die ökonomische Interpretation und die Bewertung des MemberValue stellt für das Management von Genossenschaften auf der einen Seite eine besondere Herausforderung dar. Auf der anderen Seite würde im Falle der erfolgreichen Operationalisierung ein Berichts- und Kommunikationsinstrument zur Verfügung stehen, mit dessen Hilfe die Transparenz der genossenschaftlichen Leistungserbringung für die Mitglieder erhöht und die Ableitung operativer Maßnahmen ermöglicht werden kann (s. Abb. 14). Das Ziel der Operationalisierung besteht dabei nicht nur in der notwendigen Kontrolle des Managements durch die Eigentümer, sondern vor allem auch in der Eröffnung von Handlungsspielräumen zur Steigerung der unternehmerischen Effizienz.[55]

Das vorliegende Arbeitspapier beinhaltet eine Systematisierung der bisher entwickelten Operationalisierungsansätze. Dabei wurden einige Aspekte deutlich, die es im Rahmen zukünftig zu entwickelnder Konzepte zu beachten gilt.

[55] Vgl. ZERCHE (1986), S. 84.

Ein zweckadäquates Konzept zur Messung des MemberValue sollte stets auf Grundlage der Mitgliederpräferenzen operationalisiert werden, wie es auch in bisherigen Studien meist erfolgte. Dabei steht die Identifikation und Strukturierung von relevanten, branchenindividuellen Leistungsbeziehungen im Zentrum der konzeptionellen Vorarbeit. In diesem Zusammenhang sollten in engem Mitgliederkontakt die jeweilig gewünschten Leistungen unter Berücksichtigung von heterogenen Erwartungen erhoben werden. Die Werte- bzw. Leistungsdimensionen nach THEURL (2002) stellen dafür einen geeigneten Strukturierungsrahmen dar. Die nachhaltige Förderungsdimension stellt sich dabei als besonders wichtige Komponente der Mitgliederförderung dar und sollte explizit als Konzeptbestandteil herausgestellt werden.

In einem zweiten Schritt sollte auf Grundlage der identifizierten Leistungen ein operationales Zielsystem hergeleitet werden.[56] Die Schwierigkeit besteht unter Berücksichtigung der Heterogenität der Mitgliederinteressen darin, die Präferenzen möglichst ohne Zielkonflikte im Rahmen eines Zielsystems zu verknüpfen. Es bietet sich an, zu den jeweiligen Leistungskomponenten passende Indikatoren zu identifizieren, die eine Aussage über die Erfüllung der entsprechenden Komponente zulassen. Dabei sind die generellen Zielanforderungen zu beachten, insbesondere die Definition von Zielinhalten, Zielausmaßen und Zeitbezügen.[57]

Ist der zweite Schritt erfolgt, lassen sich über das Instrument der Mitgliederbefragung zu den jeweiligen Indikatoren spezifische Zufriedenheitswerte erheben. Dabei sollte herausgefunden werden, welche Erwartungen die Mitglieder in die jeweilige Leistungskomponente setzen und wie diese in ihren Augen erfüllt wurden. So lassen sich Akzeptanzwerte bilden, die durch objektive Werte des innerbetrieblichen Rechnungswesens ergänzt werden können, um deren Aussagekraft zu erhöhen, z.B. bei mittelbaren Leistungen wie der Dividendenhöhe oder der Beteiligung an den Erfolgsrücklagen. Ein weiterer Teilschritt besteht in der Gewichtung der einzelnen Leistungskomponenten aus Sicht der Mitglieder.

Bisherige Ansätze scheitern oftmals an der Formulierung einer Gesamterfolgsgröße für den erbrachten MemberValue. Demnach ist in einem abschließenden Schritt solch eine Erfolgsgröße zu bilden. Dies kann erreicht werden, wenn die einzelnen Akzeptanzwerte in Abhängigkeit ihres relativen Gewichts aus der Perspektive der Mitglieder zu einem zentralen Gesamtleistungsindikator verdichtet werden.

[56] Vgl. bspw. KRAUS (1983), S. 46; BRELIE (1983), S. 231.
[57] Vgl. diesbezüglich Kapitel 2.1 des vorliegenden Arbeitspapiers.

Darüber hinaus ist zu beachten, dass die Ableitung von Managementmaßnahmen zur Verbesserung der Mitgliederorientierung nicht durch eine zeitpunktbezogene Operationalisierung der Mitgliederförderung erreicht werden kann. Daher ist ein entsprechendes Operationalisierungskonzept zu institutionalisieren, um als strategisches Managementinstrument für Genossenschaften kontinuierlich anwendbar zu sein. Die nachhaltige Erhebung von Mitgliederinteressen ist demnach im Rahmen eines *strategischen* Operationalisierungskonzepts sicherzustellen.

Das hier skizzierte Konzept stellt ein allgemeines Vorgehen dar, welches im Rahmen branchen- und genossenschaftsindividueller Anwendung zu konkretisieren ist (vgl. Abb. 14).

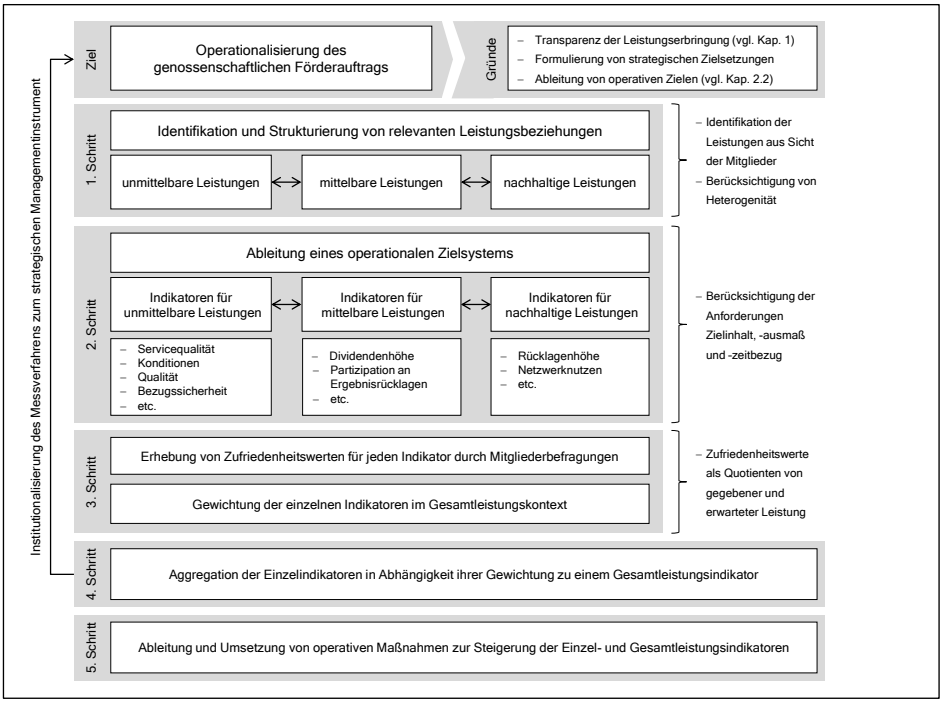

Abbildung 14 – Operationalisierungskonzept

Gerade die Identifizierung von Leistungsbeziehungen und das daraus resultierende Zielsystem sollten in Abhängigkeit der jeweilig betrachteten Genossenschaft gebildet werden.

Die fortwährende Tätigkeit von wissenschaftlicher und praktischer Seite lässt erkennen, dass die Genossenschaftstheorie und -praxis keineswegs über solide und unmittelbar umsetzbare Operationalisierungskonzepte verfügt. Auf Grundlage der Systematisierung von Anforderungen und Ausprägungen der bisherigen Konzepte im Rahmen dieses Arbeitspapiers, sollten die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Operationalisierung strukturiert und wiedergegeben werden.

Literaturverzeichnis

BAKONYI, EMMERICH (1980): Zur Operationalisierung des genossenschaftlichen Förderauftrages in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 30, Vandenhoeck & Ruprecht-Verlag, Göttingen, S. 316-327.

BAKONYI, EMMERICH (1983): Mitgliedererwartungen in Bankgenossenschaften, in: HAENDLER, H. (Hrsg.): Hohenheimer Arbeiten, Heft 128, Verlag Eugen Ulmer, Stuttgart.

BÄNSCH, AXEL (1983): Operationalisierung des Unternehmenszieles Mitgliederförderung, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

BLÜMLE, ERNST-BERND (1976): Probleme der Effizienzmessung bei Genossenschaften, Mohr-Verlag, Tübingen.

BOETTCHER, ERIC (1979): Die Problematik der Operationalisierung des Förderungsauftrages in Genossenschaften: Förderplan und Förderbericht in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 29, Vandenhoeck & Ruprecht-Verlag, Göttingen, S. 198-216.

BÖTTIGER, JÖRG, MATTHIAS (2009): MemberValue für Wohnungsgenossenschaften in: THEURL, THERESIA (Hrsg.): Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 86, Shaker, Aachen.

BRELIE, HORST VON DER (1983): Messung und Bewertung der Förderungsleistungen ländlicher Warengenossenschaften, Köhler-Verlag, Gießen.

DERFUß, JOACHIM (1974): Erfolgsermittlung bei gewerblichen und ländlichen Genossenschaften, Gabler-Verlag, Wiesbaden.

DRAHEIM, GEORG (1983): Aktuelle Grundsatzprobleme des Genossenschaftswesens in: DRAHEIM, GEORG (Hrsg.): Grundfragen des Genossenschaftswesen, Knapp-Verlag, Frankfurt am Main, S. 147-161.

DÜLFER, EBERHARD (1977): Die Effizienz der Genossenschaft in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 22, Vandenhoeck & Ruprecht-Verlag, Göttingen, S. 324-340.

DÜLFER, EBERHARD (1979): Leitfaden für Die Evaluierung kooperativer Organisationen in Entwicklungsländern, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

DÜLFER, EBERHARD (1995): Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative, Vandenhoeck & Ruprecht, 2. Auflage, Göttingen.

FORSMANN, DANIEL / HAENECKE, HENRICK / ZERRES, CHRISTOPHER / ZERRES, MICHAEL (2004): Erfolgsfaktorenforschung, Berlin.

FRITZ, REINHARD (1983): Sozialbilanzen bei Kreditgenossenschaften in: ZERCHE, JÜRGEN (Hrsg.): Kölner Genossenschaftswissenschaft, Sonderband, Verlag Dr. Peter Mannhold, Gelsenkirchen.

GRIES, WINFRIED (1989): Strategische Unternehmensplanung in genossenschaftlichen Unternehmungen in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 39, Vandenhoeck & Ruprecht-Verlag, Göttingen, S. 167-174.

GROSSKOPF, WERNER (1990): Der Förderungsauftrag moderner Genossenschaftsbanken und seine Umsetzung in der Praxis in: DG Bank (Hrsg): Strukturfragen der Deutschen Genossenschaften, Teil 1, Fritz-Knapp-Verlag, Frankfurt am Main.

HANDELSBLATT (2009): Wenn Unternehmer zu Genossen werden, Artikel vom 15.12.2009, Handelsblatt-GmbH.

HANRATH, STEPHANIE / WEBER, HEINZ-OTTO (2008): Strategien zur Mitgliederförderung in Genossenschaftsbanken – Eine Soll-Ist-Analyse in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 58, Vandenhoeck & Ruprecht-Verlag, Göttingen, S. 248-259.

HENSCHEL, THOMAS / THÜMMEL, KATJA (2005): Der Member Value als neuer Ansatz einer unternehmenswertorientierten Balanced Scorecard in: Controller Magazin, Heft 2/2005, Haufe, Freiburg, S. 125-129.

HENZLER, REINHOLD (1957): Die Genossenschaft – eine fördernde Betriebswirtschaft, Girardet-Verlag, Essen.

HUNGENBERG, HARALD / WULF, TORSTEN (2007): Grundlagen der Unternehmensführung, 3. Auflage, Springer-Verlag.

JESCHKE, GERHARD (1983): Mitglieder- und Organisationen von Wohnungsbaugenossenschaften in: GGW (Hrsg.): Schriftenreihe, Heft 20, Köln.

KEMPF, DIETER (2005): Mitgliedschaft und Mitgliederförderung am Beispiel der DATEV eG in: Zeitschrift

KRAUß, HANS-ULRICH (1983): Erfolgsindikatoren und Betriebsvergleich bei Kreditgenossenschaften in: ZERCHE, JÜRGEN (Hrsg.): Kölner Genossenschaftswissenschaft, Band 6, Verlag Dr. Peter Mannhold, Gelsenkirchen.

KÖRNDORFER, WOLFGANG (2003): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 13. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

KÜHNBERGER, MANFRED (2004): Die genossenschaftliche Förderleistung – Zur Notwendigkeit von Förderplan und Förderbilanz in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 54, Vandenhoeck & Ruprecht-Verlag, Göttingen, S. 19-33.

LAMPERT, HEINZ (1972): Zur Zielfunktion von Genossenschaften in der wachsenden Wirtschaft in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 22, Vandenhoeck & Ruprecht-Verlag, Göttingen, S. 341-355.

LAMPRECHT, DIRK / MEYER, ERIC (2008): Ansätze zur Bewertung kooperativer Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung des MemberValue von Genossenschaften in: AULINGER, ANDREAS (Hrsg.): Netzwerk-Evaluation, Kohlhammer-Verlag, Stuttgart, S. 97-110.

LANG, JOHANN / WEIDMÜLLER, LUDWIG (2006): Genossenschaftsgesetz, 35. Auflage, De Gruyter, Berlin.

LANGE, KERSTEN (2010): Kooperationen in der Automobilindustrie – Analyse und Systematisierung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen, Heft 94, Münster.

LEFFSON, ULRICH (1980): Bemerkungen zum Förderungsbegriff in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 30, Vandenhoeck & Ruprecht-Verlag, Göttingen, S. 70-74.

MÄNDLE, EDUARD (1989): Mitgliederförderung und Gewinn in Genossenschaften in: GROSSKOPF, WERNER (Hrsg.): Genossenschaftlich Fühlen – Genossenschaftlich Handeln, Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universtität Hohenheim, Band 5, S. 65-78.

MEYER, BERND (1981): Ein Zielsystem der Genossenschaft für die 80er jahre in: ZERCHE, JÜRGEN (Hrsg.): Aspekte genossenschaftlicher Forschung und Praxis, Mannhold-Verlag, Düsseldorf, S. 126-134.

MONSSEN, HANS-GEORG (1998): Shareholder-Value und Förderauftrag in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 48, Vandenhoeck & Ruprecht-Verlag, Göttingen, S. 288-297.

MÜNKER, HANS (2009): „Bilan Sociétal“ – ein neuer Ansatz zur Messung des Erfolgs von Genossenschaften in Frankreich in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 59, Vandenhoeck & Ruprecht-Verlag, Göttingen, S. 271-284.

NEITZEL, MICHAEL (2006): Die Mitgliederrendite einer Wohnungsgenossenschaft ist erstmalig quantifizierbar, DW 11/2006, Hamburg, S. 54-57.

NEUMANN, MANFRED (1972): KRITERIEN FÜR DEN ERFOLG VON GENOSSENSCHAFTEN in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 22, Vandenhoeck & Ruprecht-Verlag, Göttingen, S. 1-14.

OTTEN, ALBERT (1985): Mitgliederförderung in Kreditgenossenschaften, Regensberg-Verlag, Regensberg.

PATERA, MARIO (1981): Genossenschaftliche Förderbilanz: Theoretische Grundlagen – praktische Durchführung in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 31, Vandenhoeck & Ruprecht-Verlag, Göttingen, S. 212-225.

PEEMÖLLER, VOLKER (2005): Genossenschaften als „historische“ und moderne Form der Kooperation in: ZENTES, JOACHIM / SWOBODA, BERNHARD / MORSCHETT, DIRK (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2. Auflage, Gabler-Verlag, S. 405-427.

RAHN, HORST-JOACHIM (2008): Unternehmensführung in: OLFERT, KLAUS (Hrsg.): Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, 7. Auflage, Kiehl-Verlag, Ludwigshafen.

RAPPAPORT, ALFRED (1999): Shareholder Value, Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart.

RICHTER, DIETER (1981a): Möglichkeiten der Operationalisierung des genossenschaftlichen Förderauftrags in: ZERCHE, JÜRGEN (Hrsg.): Aspekte genossenschaftlicher Forschung und Praxis – Kölner Genossenschaftswissenschaft, Düsseldorf 1981, S. 135-143.

RICHTER, DIETER (1981b): Möglichkeiten der Operationalisierung des genossenschaftlichen Förderauftrags, Mannhold-Verlag, Düsseldorf.

RINGLE, GÜNTHER (2000): Anforderungen an die Unternehmensführung der Genossenschaften unter den dynamischen Veränderungen der Zukunft in: Thiemann, Bernd (Hrsg.): Die Genossenschaft an der Jahrtausendwende, DG-Bank, Band 21, Fritz-Knapp-Verlag, Frankfurt am Main.

RINGLE, GÜNTHER (2006): „Erfolg“ aus genossenschaftsspezifischer Sicht in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 56, Vandenhoeck & Ruprecht-Verlag, Göttingen, S. 207-220.

ROHLFING, WALTER / ZIRANKA, JOSEF (1972): Die Kontrolle der Förderungsleistungen der genossenschaftlichen Geschäftsführung durch die Prüfung in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 22, Vandenhoeck & Ruprecht-Verlag, Göttingen, S. 194-211.

RÖHM, HELMUT / DOLL, MARTIN (1983): Der Förderungsauftrag im Zielsystem der Bankgenossenschaften in: Haendler, H. (Hrsg.): Hohenheimer Arbeiten, Heft 127, Eugen Ulmer-Verlag, Stuttgart.

SCHAEFFER, KLAUS (1981): Moderne Instrumente und Prinzipien der Führung von Kreditgenossenschaften in: ZERCHE, JÜRGEN (Hrsg.): Aspekte genossenschaftlicher Forschung und Praxis – Kölner Genossenschaftswissenschaft, Düsseldorf 1981, S. 161-180.

SCHÖFFLING, BERND (1992): Der Wert einer Genossenschaft für ihre Mitglieder in: GROSSKOPF, WERNER (Hrsg.): Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim, Band 8, Stuttgart-Hohenheim.

SCHRÖDER. JENS (1997): Der moderne Förderauftrag im Gründungsgeschäft der Kreditgenossenschaften, Regensberg-Verlag, Regensberg.

SEUSTER, HORST (1978): Zum Zielsystem der Förderungsgenossenschaft in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 28, Vandenhoeck & Ruprecht-Verlag, Göttingen, S. 42-46.

SEUSTER, HORST (1982): Zum Förderungsauftrag der Genossenschaftsbanken in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 32, Vandenhoeck & Ruprecht-Verlag, Göttingen, S. 91-97.

THEURL, THERESIA (2001): Die Kooperation von Unternehmen: Facetten der Dynamik in: AHLERT, DIETER (Hrsg.): Handbuch für Franchising und Kooperation, Luchterhand-Verlag, Neuwied, S. 73-91.

THEURL, THERESIA (2002): „Shareholder Value“ und „genossenschaftlicher Förderauftrag“ – Zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen? In: THEURL, THERESIA / GREVE, ROLF (Hrsg.): Vom Modell zur Umsetzung – Strategische Herausforderungen für Genossenschaften, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 54, Shaker, Aachen, S. 51-91.

THEURL, THERESIA (2005): Genossenschaftliche Mitgliedschaft und Member Value als Konzept für die Zukunft in: Zeitschrift für das gesamte Genossen-schaftswesen, Band 55, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, S. 136-145.

TSCHÖPEL, MICHAEL (2010): Die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken – Eine theoretische Begründung und Darstellung von Potentialen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen, Heft 96, Münster.

VIEHOFF, FELIX (1979): Möglichkeiten der Zielkonkretisierung des gesetzlichen Förderungsauftrages bei Kreditgenossenschaften in: Blümle, E. / Schwarz, P. (Hrsg.): Erwartungen der Genossenschaftspraxis an die Wissenschaft, Sonderheft des ZfgG, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, S. 272-276.

VILGERTSHOFER, KONRAD (1972): Kriterien für den Erfolg von Genossenschaften in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 22, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, S. 15-21.

VOGEL, WOLFGANG (2002): Zielbildung im Unternehmen mit aktiver Beteiligung der Mitglieder/Nutzer in: MÜNKER, HANS (Hrsg.): „Nutzer-orientierte“ versus „Investor-orientierte“ Unternehmen, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Band 97, Marburg, S. 59-85.

WEISEL, ECKHARD (2002): Erfolgsmessung und -bewertung bei förderungswirtschaftlichen Unternehmen – Prüfung der Förderungseffizienz in: MÜNKER, HANS (Hrsg.): „Nutzer-orientierte“ versus „Investor-orientierte“ Unternehmen, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Band 97, Marburg, S. 149-163.

ZACHERL, ULRICH (1981): Zur Konzeption der genossenschaftlichen Förderbilanz, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 31, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, S. 227-233.

ZERCHE, JÜRGEN (1986): Möglichkeiten zur Operationalisierung des Förderungsauftrags in Genossenschaftsbanken in: LIPFERT, HELMUT / LÜRIG, ROLF (Hrsg.): Kreditgenossenschaftlicher Förderungsauftrag heute, Hamburger Schriften zum Genossenschaftswesen, 6, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 67 - 85.

ZÜGER, RITA-MARIA (2008): Betriebswirtschaft – Management-Basiskompetenz, 3. Auflage, Compendio, Zürich.

Anhang

A Übersicht zu relevanten Studien

		Inhaltsmerkmale			Strukturmerkmale					
	Autor	*Autoren-typus*	*Studienty-pus*	*Branchen-typus*	*Dimension*	*Operationalisie-rung*	*Zielarten*	*Bewertungsmaß-stäbe*	*Bezugsgruppen*	**Kerninhalt:**
1	**BAKONYI (1980)**	Wissen-schaft	konzeptio-nelle Studie	branchen-unabhängig	k.A.	mittelbare Opera-tionalisierbarkeit	nicht-monetär	objektiv, subjektiv	Mitglieder	- Vorschlag zur Messung der Mit-gliederzufriedenheit als Differenz von Erwartungen und Leistungen in Abhängigkeit der Leistungsre-levanz
2	**BAKONYI (1983)**	Wissen-schaft	quantitative Fallstudie	Genossen-schaftsbank	unmittelbar, nachhaltig	mittelbare Opera-tionalisierbarkeit	nicht-monetär	subjektiv	Mitglieder	(vgl. Kapitel 3.2.1)
3	**BÄNSCH (1983)**	Wissen-schaft	qualitative Fallstudie	Warenge-nossen-schaft	unmittelbar, mittelbar	mittelbare Opera-tionalisierbarkeit	monetär	objektiv	Mitglieder	(vgl. Kapitel 3.2.1)
4	**BLÜMLE (1976)**	Wissen-schaft	konzeptio-nelle Studie	branchen-unabhängig	unmittelbar, mittelbar, nachhaltig	mittelbare Opera-tionalisierbarkeit	monetär, nicht-monetär	objektiv, subjektiv	Mitglieder, Mitar-beiter, Vorstand	- Erfüllung des Förderauftrags über die Erreichung instrumenta-ler und sozio-emotionaler Effizi-enz
5	**BOETTCHER (1979)**	Wissen-schaft	konzeptio-nelle Studie	branchen-unabhängig	unmittelbar, mittelbar	mittelbare Opera-tionalisierbarkeit	moentär, nicht-monetär	objektiv	Mitglieder	- Ausgestaltung eines Förder-plans und Förderberichts zur in-haltlichen Ausgestaltung des Förderauftrags
6	**BÖTTIGER (2009)**	Wissen-schaft	quantitative Fallstudie	Wohnungs-genossen-schaft	unmittelbar, mittelbar, nachhaltig	mittelbare Opera-tionalisierbarkeit	monetär, nicht-monetär	objektiv, subjektiv	Mitglieder, Vor-stand	(vgl. Kapitel 3.2.1)
7	**BRELIE (1983)**	Wissen-schaft	quantitative Fallstudie	Warenge-nossen-schaft	unmittelbar, mittelbar	mittelbare Opera-tionalisierbarkeit	monetär, nicht-monetär	objektiv	Mitglieder	(vgl. Kapitel 3.2.1)
8	**DERFUß (1974)**	Wissen-schaft	qualitative empirische Studie	branchen-unabhängig	unmittelbar, mittelbar, nachhaltig	mittelbare Opera-tionalisierbarkeit	moentär, nicht-monetär	subjektiv	Mitglieder, Vor-stand	(vgl. Kapitel 3.2.1)

9	DRAHEIM (1983)	Wissen-schaft	konzeptio-nelle Studie	branchen-unabhängig	unmittelbar, mittelbar, nachhaltig	k.A.	nicht-monetär	objektiv	Vorstand	- Aufstellung einer Verhaltens-maxime ohne weiterführende in-haltliche Ausgestaltung
10	DÜLFER (1972)	Wissen-schaft	konzeptio-nelle Studie	branchen-unabhängig	unmittelbar	mittelbare Opera-tionalisierbarkeit	k.A.	objektiv	Mitglieder, Vor-stand, Mitarbeiter, Staat	- Herleitung der operationalen Ef-fizienz von Genossenschaften über ein geeignetes Zielsystem
11	DÜLFER (1979)	Wissen-schaft	qualitative empirische Studie	branchen-unabhängig	unmittelbar	mittelbare Opera-tionalisierbarkeit	k.A.	objektiv	Mitglieder, Vor-stand	(vgl. Kapitel 3.2.1)
12	FRITZ (1983)	Wissen-schaft	qualitative Fallstudie	Genossen-schaftsbank	unmittelbar, mittelbar, nachhaltig	mittelbare Opera-tionalisierbarkeit	monetär, nicht-monetär	objektiv, subjektiv	Mitglieder, Vor-stand, Mitarbeiter	- Sozialbilanzen als Option zur Darstellung des Fördererfolgs von Genossenschaftsbanken
13	GRIES (1989)	Wissen-schaft	konzeptio-nelle Studie	branchen-unabhängig	unmittelbar, mittelbar	mittelbare Opera-tionalisierbarkeit	nicht-monetär	subjektiv	Mitglieder, Vor-stand, Kunden	- Entwicklung eines Handlungs-feldstärken-Portfolio zur Umset-zung operativer Fördermaßnah-men
14	GROSSKOPF (1990)	Wissen-schaft	quantitative empirische Studie	branchen-unabhängig	unmittelbar, mittelbar	mittelbare Opera-tionalisierbarkeit	monetär, nicht-monetär	objektiv, subjektiv	Mitglieder, Vor-stand	- Ausbau des Förderplan & För-derberichts-Konzept nach Boett-cher
15	HANRATH / WEBER (2008)	Wissen-schaft	konzeptio-nelle Studie	Genossen-schaftsbank	unmittelbar, mittelbar	mittelbare Opera-tionalisierbarkeit	monetär, nicht-monetär	objektiv, subjektiv	Mitglieder, Vor-stand	- Ableitung von Fördermaßnah-men aus dem Konzept von För-derkreisläufen
16	HENSCHEL / THÜMMEL (2005)	Wissen-schaft	konzeptio-nelle Studie	branchen-unabhängig	unmittelbar, mittelbar, nachhaltig	unmittelbare Operationalisier-barkeit	nicht-monetär	objektiv, subjektiv	Mitglieder, Vor-stand	- Erweiterung des MemberValue und Verknüpfung zum Balanced-Scorecard-Konzept
17	HENZLER (1957)	Wissen-schaft	konzeptio-nelle Studie	branchen-unabhängig	unmittelbar	mittelbare Opera-tionalisierbarkeit	nicht-monetär	subjektiv	Mitglieder	- Erfüllung des genossenschaftli-chen Förderauftrags durch die Förderungspotenz und Förde-rungseffizienz

18	JESCHKE (1984)	Wissen-schaft	quantitative Fallstudie	Wohnungs-genossen-schaft	unmittelbar, mittelbar, nachhaltig	mittelbare Opera-tionalisierbarkeit	nicht-monetär	objektiv, subjektiv	Mitglieder	- Bildung eines geeigneten Ziel-systems für die Förderung in Wohnungsgenossenschaften und Ermittlung der Zufriendenheit der Mitglieder
19	KEMPF (2005)	Praxis	qualitative Fallstudie	branchen-unabhängig	unmittelbar, mittelbar, nachhaltig	unmittelbare Operationalisier-barkeit	monetär, nicht-monetär	objektiv, subjektiv	Mitglieder, Vor-stand	- Praktische Umsetzung des MemberValue-Konzepts am Bei-spiel der DATEV eG mit Konkre-tisierung der mittelbaren, unmit-telbaren und nachhaltigen Förde-rung
20	KRAUß (1983)	Wissen-schaft	qualitative Fallstudie	Genossen-schaftsbank	unmittelbar, mittelbar	unmittelbare Operationalisier-barkeit	nicht-monetär	objektiv, subjektiv	Mitglieder, Vor-stand	(vgl. Kapitel 3.2.1)
21	KÜHNBER-GER (2004)	Wissen-schaft	konzeptio-nelle Studie	branchen-unabhängig	unmittelbar, mittelbar, nachhaltig	mittelbare Opera-tionalisierbarkeit	monetär, nicht-monetär	objektiv, subjektiv	Mitglieder, Vor-stand	- Verknüpfung des Förderplans mit dem MemberValue
22	LAMPERT (1972)	Wissen-schaft	konzeptio-nelle Studie	branchen-unabhängig	unmittelbar, nachhaltig	mittelbare Opera-tionalisierbarkeit	moentär, nicht-monetär	objektiv, subjektiv	Mitglieder	- Schaffung von Förderpotentia-len, insb. durch die Erfüllung der Informations- und Bildungsfunkti-on und der Schaffung von Eco-nomies of Scale
23	LAMPRECHT / MEYER (2008)	Wissen-schaft	konzeptio-nelle Studie	branchen-unabhängig	unmittelbar, mittelbar, nachhaltig	unmittelbare Operationalisier-barkeit	monetär	objektiv, subjektiv	Mitglieder	- Quantifizierung des MemberVa-lue durch den Shareholder-Value und einem spezifischen Customer's Value
24	MÄNDLE (1989)	Wissen-schaft	konzeptio-nelle Studie	branchen-unabhängig	unmittelbar, mittelbar	unmittelbare Operationalität	monetär	objektiv	Vorstand	- Quantifizierung des Förderauf-trags durch den genossenschaft-lichen Gewinn
25	MEYER (1981)	Wissen-schaft	konzeptio-nelle Studie	branchen-unabhängig	unmittelbar, mittelbar	mittelbare Opera-tionalisierbarkeit	monetär, nicht-monetär	objektiv, subjektiv	Mitglieder, Vor-stand	- Zielsystem aus Auftrags- und Sicherungszielen mit vielfältigen Unterzielen
26	MONSSEN (1998)	Wissen-schaft	konzeptio-nelle Studie	branchen-unabhängig	unmittelbar, mittelbar	unmittelbare Operationalisier-barkeit	monetär	objektiv	Mitglieder, Vor-stand	- Messung der Förderfähigkeit anhand des DFC-Verfahrens o-der der periodischen Barwertbe-trachtung

27	MÜNKER (2009)	Wissenschaft	konzeptionelle Studie	branchenunabhängig	unmittelbar, mittelbar, nachhaltig	mittelbare Operationalisierbarkeit	monetär, nichtmonetär	objektiv, subjektiv	Mitglieder, Vorstand	- "Bilan Sociétal" als französischer Ansatz zur Erfolgsmessung von Genossenschaften
28	NEITZEL (2006)	Wissenschaft	qualitative Fallstudie	Wohnungsgenossenschaft	unmittelbar, mittelbar, nachhaltig	unmittelbare Operationalisierbarkeit	monetär	objektiv	Mitglieder	- Quantifizierung der Mitgliederrendite unter Zuhilfenahme des MemberValue
29	NEUMANN (1972)	Wissenschaft	konzeptionelle Studie	branchenunabhängig	unmittelbar, mittelbar	mittelbare Operationalisierbarkeit	monetär, nichtmonetär	subjektiv, objektiv	Mitglieder, Vorstand, Kunden	- Pareto-Kriterium als Erfolgsmaßstab für Genossenschaften und Ableitung des legitimen Gewinns als weiteres Erfolgskriterium
30	OTTEN (1985)	Wissenschaft	quantitative Fallstudie	Genossenschaftsbank	unmittelbar, mittelbar	mittelbare Operationalisierbarkeit	nichtmonetär	objektiv, subjektiv	Mitglieder, Vorstand	(vgl. Kapitel 3.2.1)
31	PATERA (1981)	Wissenschaft	konzeptionelle Studie	branchenunabhängig	unmittelbar, mittelbar, nachhaltig	mittelbare Operationalisierbarkeit	monetär, nichtmonetär	objektiv, subjektiv	Mitglieder, Vorstand	- Aufstellung einer Förderbilanz als Erweiterung des Förderberichts nach Boettcher
32	RICHTER (1981A)	Wissenschaft	konzeptionelle Studie	branchenunabhängig	unmittelbar, mittelbar, nachhaltig	mittelbare Operationalisierbarkeit	monetär, nichtmonetär	objektiv, subjektiv	Mitglieder, Vorstand	- Förderauftrag als ebenenbezogene Erfüllung von Teilzielen bezüglich Mitglieder- und Genossenschafts-entwicklung
33	RICHTER (1981B)	Wissenschaft	qualitative empirische Studie	branchenunabhängig	unmittelbar, mittelbar, nachhaltig	mittelbare Operationalisierbarkeit	monetär, nichtmonetär	objektiv, subjektiv	Mitglieder, Vorstand	(vgl. Kapitel 3.2.1)
34	RINGLE (2000)	Wissenschaft	konzeptionelle Studie	branchenunabhängig	unmittelbar, mittelbar	mittelbare Operationalisierbarkeit	moentär, nichtmonetär	subjektiv	Mitglieder	- Entwicklung eines genossenschaftsindividuellen Förderkonzepts ohne direkte Operationalisierung
35	RINGLE (2006)	Wissenschaft	konzeptionelle Studie	branchenunabhängig	unmittelbar, mittelbar	mittelbare Operationalisierbarkeit	monetär, nichtmonetär	objektiv, subjektiv	Mitglieder, Vorstand	- Zielebenenkonzept mit Markt-, Förder- und identitätsbezogenene Erfolgsebenen und der Ableitung von Zielgrößen

36	ROHLFING / ZIRANKA (1972)	Wissenschaft	konzeptionelle Studie	branchenunabhängig	unmittelbar, mittelbar	unmittelbare Operationalität	monetär	objektiv	Mitglieder	- Die Förderungsleistung kann aus der Ertragslage abgeleitet werden und dem operationellen Vorteil der Genossenschaft
37	RÖHM / DOLL (1983)	Wissenschaft	qualitative Fallstudie	Genossenschaftsbank	unmittelbar, mittelbar	mittelbare Operationalisierbarkeit	monetär, nichtmonetär	objektiv, subjektiv	Mitglieder, Vorstand, Mitarbeiter	- Vergleich von Erwartungs- und Präferenzstrukturen von Mitgliedern mit den gegebenen Leistungen
38	SCHAEFFER (1981)	Praxis	konzeptionelle Studie	Genossenschaftsbank	unmittelbar, mittelbar, nachhaltig	mittelbare Operationalisierbarkeit	monetär, nichtmonetär	objektiv, subjektiv	Mitglieder, Vorstand, Mitarbeiter, Staat	- Aufbau eines mehrdimensionalen Zielsystems mit Markt-, Mitarbeiter-, Öffentlichkeits- und Bankebezogenen Teilzielen
39	SCHÖFFLING (1992)	Wissenschaft	quantitative empirische Studie	branchenunabhängig	unmittelbar, mittelbar	unmittelbare Operationalisierbarkeit	nichtmonetär	subjektiv	Mitglieder	(vgl. Kapitel 3.2.1)
40	SCHRÖDER (1997)	Wissenschaft	qualitative Fallstudie	Genossenschaftsbank	unmittelbar, mittelbar	mittelbare Operationalisierbarkeit	nichtmonetär	subjektiv	Mitglieder	- Vertrauen als zentrale Größe eines modernen Förderauftragsverständnis
41	SEUSTER (1978)	Wissenschaft	konzeptionelle Studie	branchenunabhängig	unmittelbar	unmittelbare Operationalität	nichtmonetär	objektiv	Mitglieder, Vorstand	- Ableitung einer Nutzenfunktion in Abhängigkeit konfligierender und komplementärer Ziele
42	SEUSTER (1982)	Wissenschaft	konzeptionelle Studie	branchenunabhängig	mittelbar, unmittelbar	mittelbare Operationalisierbarkeit	monetär, nichtmonetär	objektiv, subjektiv	Mitglieder, Vorstand	- Aufbau eines multidimensionalen Zielsystems aus direkter und indirekter Förderung
43	THEURL (2002)	Wissenschaft	qualitative empirische Studie	branchenunabhängig	unmittelbar, mittelbar, nachhaltig	unmittelbare Operationalisierbarkeit	monetär, nichtmonetär	objektiv, subjektiv	Mitglieder, Vorstand	- Herleitung des MemberValue als genossenschaftsstrategische Leitlinie aus dem Shareholder Value
44	THEURL (2005)	Wissenschaft	konzeptionelle Studie	branchenunabhängig	unmittelbar, mittelbar, nachhaltig	unmittelbare Operationalisierbarkeit	monetär, nichtmonetär	objektiv, subjektiv	Mitglieder, Vorstand	- Förderauftrag als gegebene strategische Leitlinie. MemberValue als mitgliederorientierte Strategie

45	VIEHOFF (1979)	Praxis	konzeptionelle Studie	branchenunabhängig	mittelbar, nachhaltig	mittelbare Operationalisierbarkeit	k.A.	k.A.	Mitglieder, Vorstand	- Aufbau eines individuellen Zielsystems mit strategischen und operativen Elementen sowie Berücksichtigung des "Gewinnminimums"
46	VILGERTSHOFER (1972)	Wissenschaft	konzeptionelle Studie	branchenunabhängig	k.A.	mittelbare Operationalisierbarkeit	k.A.	k.A.	Vorstand	- Erfolgskriterium der Genossenschaft ist die Eliminierung von Monopoleinflüssen und die Verhinderung marktmachtlicher Gewinnmaximierung
47	VOGEL (2002)	Wissenschaft	konzeptionelle Studie	branchenunabhängig	unmittelbar	mittelbare Operationalisierbarkeit	k.A.	k.A.	Mitglieder, Vorstand	- Aufbau eines individuellen Zielsystems unter besonderer Berücksichtigung der Sachziele
48	WEISEL (2002)	Wissenschaft	konzeptionelle Studie	branchenunabhängig	unmittelbar, mittelbar	mittelbare Operationalisierbarkeit	monetär, nichtmonetär	objektive	Mitglieder	- Verbindung des Ansatzes nach Brelie mit der Balanced Scorecard
49	ZACHERL (1981)	Wissenschaft	konzeptionelle Studie	branchenunabhängig	unmittelbar, mittelbar	unmittelbare Operationalisierbarkeit	moentär, nichtmonetär	subjektiv	Mitglieder, Vorstand	- Inhaltliche Ausgestaltung des Förderplans und der Förderbilanz
50	ZERCHE (1986)	Wissenschaft	konzeptionelle Studie	branchenunabhängig	unmittelbar, mittelbar, nachhaltig	unmittelbare Operationalisierbarkeit	moentär, nichtmonetär	objektiv, subjektiv	Mitglieder, Vorstand	- Verknüpfung des Zielebenenkonzepts nach Richter mit dem Akzeptanzindikator nach Krauß

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Nr. 1
Holger Bonus
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz
August 1984

Nr. 2
Holger Bonus
Waldkrise – Krise der Ökonomie?
September 1984

Nr. 3
Wilhelm Jäger
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband – Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung
Oktober 1984

Nr. 4
Wilhelm Jäger
Genossenschaft und Ordnungspolitik
Februar1985

Nr. 5
Heinz Grossekettler
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation
März 1985

Nr. 6
Holger Bonus
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp
August 1985

Nr. 7
Hermann Ribhegge
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer Perspektive
Februar 1986

Nr. 8
Joachim Wiemeyer
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen – Instrumente der Arbeitsbeschaffung?
September 1986

Nr. 9
Hermann Ribhegge
Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten
März 1987

Nr. 10
Richard Böger
Die Niederländischen Rabobanken – Eine vergleichende Analyse
August 1987

Nr. 11
Richard Böger / Helmut Pehle
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften
Juni 1988

Nr. 12
Reimut Jochimsen
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion – Chancen und Risiken
August 1994

Nr. 13
Hubert Scharlau
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften
April 1996

Nr. 14
Holger Bonus / Andrea Maria Wessels
Genossenschaften und Franchising
Februar 1998

Nr. 15
Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken
Oktober 1998

Nr. 16
Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster
Der genossenschaftliche FinanzVerbund als Strategisches Netzwerk – Neue Wege der Kleinheit
Oktober 1999

Nr. 17
Michael Hammerschmidt
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften – Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge
April 2000

Nr. 18
Claire Binisti-Jahndorf
Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene
August 2000

Nr. 19
Olaf Lüke
Schutz der Umwelt – Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?
September 2000

Nr. 20
Astrid Höckels
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation
November 2000

Nr. 21
José Miguel Simian
Wohnungsgenossenschaften in Chile – Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?
Mai 2001

Nr. 22
Rolf Greve / Nadja Lämmer
Quo vadis Genossenschaftsgesetz? – Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge
Christian Lucas
Von den Niederlanden lernen? – Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts
Mai 2001

Nr. 23
Dirk Polster
(unter Mitarbeit von Lars Testorf)
Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken – Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen
November 2001

Nr. 24
Thorn Kring
Neue Strategien – neue Managementmethoden - Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland
Februar 2002

Nr. 25
Anne Kretschmer
Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption – eine modelltheoretische Untersuchung
Juni 2002

Nr. 26
Andrea Neugebauer
Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden – Institutionelle Hintergründe
September 2002

Nr. 27
Theresia Theurl / Thorn Kring
Governance Strukturen im genossenschaftlichen FinanzVerbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung
Oktober 2002

Nr. 28
Christian Rotter
Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossenschaften
November 2002

Nr. 29
Rolf Greve
The German cooperative banking group as a strategic network: function and performance
November 2002

Nr. 30
Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers / Barbara Schmolmüller / Nina Tantzen
Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. – eine Fallstudie
Dezember 2002

Nr. 31
Florian Deising
Der Nitrofen-Skandal – Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien
Januar 2003

Nr. 32
Gerhard Specker
Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens
März 2003

Nr. 33
Frank E. Münnich
Der Ökonom als Berater – Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen
April 2003

Nr. 34
Sonja Schölermann
Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“
August 2003

Nr. 35
Thorn Kring
Erfolgreiche Strategieumsetzung – Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken
September 2003

Nr. 36
Andrea Neugebauer
Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa
September 2003

Nr. 37
Kerstin Liehr-Gobbers
Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel – Erste empirische Ergebnisse
September 2003

Nr. 38
Tholen Eekhoff
Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland – eine empirische Studie
Januar 2004

Nr. 39
Julia Trampel
Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? – Eine transaktionskostentheoretische Analyse
März 2004

Nr. 40
Alexander Eim
Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes
August 2004

Nr. 41
André van den Boom
Kooperationsinformationssysteme – Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das Phänomen der Kooperation
August 2004

Nr. 42
Jacques Santer
Die genossenschaftliche Initiative – ein Baustein der Europäischen Wirtschaft
September 2004

Nr. 43
Theresia Theurl (Hrsg.)
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken – die Genossenschaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004

Nr. 44
Theresia Theurl (Hrsg.)
Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004

Nr. 45
Walter Weinkauf (Hrsg.)
Kommunikation als Wettbewerbsfaktor, Expertendiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004

Nr. 46
Andrea Schweinsberg
Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung
Dezember 2004

Nr. 47
Carl-Friedrich Leuschner
Genossenschaften – Zwischen Corporate und Cooperative Governance
März 2005

Nr. 48
Theresia Theurl
Kooperative Governancestrukturen
Juni 2005

Nr. 49
Oliver Budzinski / Gisela Aigner
Institutionelle Rahmenbedingungen für internationale M&A-Transaktionen - Auf dem Weg zu einem globalen Fusionskontrollregime?
Juni 2005

Nr. 50
Bernd Raffelhüschen / Jörg Schoder
Möglichkeiten und Grenzen der Integration von genossenschaftlichem Wohnen in die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie
Juni 2005

Nr. 51
Tholen Eekhoff
Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zusammenarbeit – eine gesamtwirtschaftliche Perspektive
Juli 2005

Nr. 52
Cengiz K. Iristay
Kooperationsmanagement:
Einzelne Facetten eines neuen Forschungsgebiets - Ein Literaturüberblick
August 2005

Nr. 53
Stefanie Franz
Integrierte Versorgungsnetzwerke im Gesundheitswesen
März 2006

Nr. 54
Peter Ebertz
Kooperationen als Mittel des Strategischen Risikomanagements
März 2006

Nr. 55
Frank Beermann
Kooperation beim Stadtumbau – Übertragung des BID-Gedankens am Beispiel des Wohnungsrückbaus
Juni 2006

Nr. 56
Alexander Geist
Flughäfen und Fluggesellschafen – eine Analyse der Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten
Juni 2006

Nr. 57
Stefanie Franz / Mark Wipprich
Optimale Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken
Oktober 2006

Nr. 58
Dirk Lamprecht / Alexander Donschen
Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken – eine ökonomische und juristische Analyse
Dezember 2006

Nr. 59
Dirk Lamprecht / Christian Strothmann
Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung
Dezember 2006

Nr. 60
Mark Wipprich
Preisbindung als Kooperationsinstrument in Wertschöpfungsnetzwerken
Januar 2007

Nr. 61
Theresia Theurl / Axel Werries
Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
Februar 2007

Nr. 62
Bettina Schlelein
Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale – empirische Ergebnisse des Forschungsprojektes
März 2007

Nr. 63
Gerhard Schwarz
Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft, Vortrag anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster
April 2007

Nr. 64
Theresia Theurl / Stefanie Franz
"Benchmark Integrierte Versorgung im Gesundheitswesen"- Erste empirische Ergebnisse
April 2007

Nr. 65
Christian Albers / Dirk Lamprecht
Die Bewertung von Joint Ventures mit der Free Cash Flow-Methode unter besonderer Berücksichtigung kooperationsinterner Leistungsbeziehungen
Mai 2007

Nr. 66
Pierin Vincenz
Raiffeisen Gruppe Schweiz: Governancestrukturen, Erfolgsfaktoren, Perspektiven
Ein Gespräch mit Dr. Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe Schweiz
Juni 2007

Nr. 67
Alexander Wesemann
Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen und ihre Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement **-**
Ein Problemaufriss
August 2007

Nr. 68
Jörg-Matthias Böttiger / Verena Wendlandt
Kooperationen von Logistikunternehmen
– Eine hypothesenbasierte Auswertung von Experteninterviews
November 2007

Nr. 69
Christian Strothmann
Die Bewertung Strategischer Allianzen mit dem Realoptionsansatz
November 2007

Nr. 70
Theresia Theurl / Jörg-Matthias Böttiger
Stakeholderorientierte Berichterstattung in Genossenschaften – Einordnung, Zielsetzung und Grundsätze des MemberValue-Reportings
Dezember 2007

Nr. 71
Konstantin Kolloge
Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung – eine qualitative empirische Analyse für China und Indien
Dezember 2007

Nr. 72
Theresia Theurl / Konstantin Kolloge
Kategorisierung von Unternehmenskooperationen als Grundlage eine „More Economic Approach" im europäischen Kartellrecht – Die Notwendigkeit eines regelbasierten Ansatzes und erste
Vorschläge zu seiner Umsetzung
April 2008

Nr. 73
Anne Saxe
Erfolgsfaktoren von Stiftungskooperationen - ein Problemaufriss
Mai 2008

Nr. 74
Christian Albers
Kooperationen als Antwort auf die Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft - eine Analyse am Beispiel der Kapitalanlage
Mai 2008

Nr. 75
Carsten Sander
Aktuelle Herausforderungen kommunaler Energieversorgungsunternehmen – Kooperationen als strategische Option
Juni 2008

Nr. 76
Konstantin Kolloge
Die Messung des Kooperationserfolges in der empirischen Forschung – Ergebnisse einer Literaturstudie
Januar 2009

Nr. 77
Christoph Heller
Akteure der deutschen Gesundheitswirtschaft - eine Analyse der Wirkungen von Marktakteuren auf die Krankenhausbranche
Januar 2009

Nr. 78
Carsten Sander
Kooperationen kommunaler Energieversorger – eine empirische Bestandsaufnahme
März 2009

Nr. 79
Jörg-Matthias Böttiger
Ein Ansatz auf Operationalisierung des MemberValues für Wohnungsgenossenschaften – Ausgewählte Ergebnisse und Managementbedarf aus Mitgliedersicht
April 2009

Nr. 80
Jörg-Matthias Böttiger
Benchmarkergebnisse zur Mitgliederzufriedenheit von Wohnungsgenossenschaften
April 2009

Nr. 81
Theresia Theurl / Konstantin Kolloge
Internationale Unternehmenskooperationen im deutschen Maschinenbau – Eine empirische Analyse
Mai 2009

Nr. 82
Christian Strothmann
Die Bewertung von Unternehmenskooperationen unter besonderer Berücksichtigung ihrer Stabilität
August 2009

Nr. 83
Christian Harnisch
Funktionale Separierung als strategisches Regulierungsinstrument auf dem europäischen Telekommunikationsmarkt
August 2009

Nr. 84
Ludwig Brütting
Marken von Kooperationen – Anforderungen und Implementationen
August 2009

Nr. 85
Christian Albers
Unternehmenskooperationen in der deutschen Versicherungswirtschaft – eine empirische Analyse
September 2009

Nr. 86
Christoph Heller
Qualitätsvergleich deutscher Krankenhäuser - Eine Studie anhand der Daten zur externen vergleichenden Qualitätssicherung -
September 2009

Nr. 87
Annegret Saxe
Erfolgsfaktoren von Stiftungskooperationen – Ergebnisse der theoretischen und empirischen Analyse.
September 2009

Nr. 88
Annegret Saxe
Toolbox Stiftungsmanagement und Stiftungskooperationsmanagement.
September 2009

Nr. 89
Christian Albers
Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Versicherern – Ergebnisse einer empirischen Erhebung
Oktober 2009

Nr. 90
Martin Büdenbender
Atomausstieg in Deutschland –
Ein zukunftsfähiger Sonderweg im europäischen Kontext?
Oktober 2009

Nr. 91
Martin Büdenbender
Entflechtung von Stromnetzen in Deutschland und Europa im Rahmen des dritten EU-Legislativpakets – Eine Problemdarstellung
Februar 2010

Nr. 92
Johannes Spandau
Fusionen im genossenschaftlichen FinanzVerbund – Eine erfolgreiche Strategie?
März 2010

Nr. 93
Christoph Hellen/ Axel Roßdeutscher
Horizontale Kooperationen von Krankenhäusern – Der Analytic Network Process (ANP) als Entscheidungsunterstützung zur Wahl einer Kooperationsalternative
Juni 2010

Nr. 94
Kersten Lange
Kooperationen in der Automobilindustrie – Analyse und Systematisierung
Juli 2010

Nr. 95
Konstantin Kolloge
Internationale Vertriebskooperationen im Maschinenbau – ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis
Juli 2010

Nr. 96
Michael Tschöpel
Die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken – Eine theoretische Begründung und Darstellung von Potentialen
August 2010

Nr. 97
Caroline Schmitter
Immobilienangebote im Internet –
Eine Bestandsaufnahme und Klassifizierung
August 2010

Nr. 98
Johannes Spandau
Entwicklung und Perspektiven der bankbetrieblichen Wertschöpfungskette in einem Netzwerk
September 2010

Nr. 99
Michael Tschöpel
Operationalisierungsversuche des Förderauftrags – Ergebnisse und Implikationen einer Literaturstudie
Oktober 2010

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