

Theurl, Theresia; Böttiger, Jörg-Matthias

Working Paper

Stakeholderorientierte Berichterstattung in Genossenschaften: Einordnung, Zielsetzung und Grundsätze des MemberValue-Reportings

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität
Münster, No. 70

Provided in Cooperation with:

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

Suggested Citation: Theurl, Theresia; Böttiger, Jörg-Matthias (2007) : Stakeholderorientierte Berichterstattung in Genossenschaften: Einordnung, Zielsetzung und Grundsätze des MemberValue-Reportings, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 70, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55766>

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

Terms of use:

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

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

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

ARBEITSPAPIERE
des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Stakeholderorientierte Berichterstattung von Genossenschaften
- Einordnung, Zielsetzung und Grundsätze des
MemberValue-Reportings

Von Theresia Theurl und Jörg-Matthias Böttiger
Nr. 70 ■ November 2007

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

Genossenschaften, auch Wohnungsgenossenschaften, stehen in einem intensiver werdenden Wettbewerb. Daher werden Information über ihr Unternehmen, die Besonderheiten und Stärken, immer wichtiger. Eine integrierte Kommunikationspolitik ist geeignet, Informationsasymmetrien abzubauen: intern und extern. Zusätzlich sind gesetzliche Informationsvorschriften zu erfüllen. Auch diese dienen der Beseitigung von Informationsdefiziten. Es liegt nahe, den jährlichen Geschäftsbericht als Medium für zielgruppengerecht aufbereitete Informationen zu verwenden.

Genossenschaften schaffen Werte für ihre Mitglieder, einen MemberValue. Dies ist ihre Aufgabe und dies muss auch das Fundament ihrer Informationspolitik sein. Daher bietet es sich an, den Geschäftsbericht gemäß den drei Elementen des MemberValues zu strukturieren und die Informationen entsprechend aufzubereiten: Berichte über den unmittelbaren, den mittelbaren und den nachhaltigen MemberValue. Das Ergebnis ist ein standardisiertes und modular aufbereitetes MemberValue-Reporting, das geeignet ist einerseits alle gesetzlichen Informationspflichten zu erfüllen und andererseits die besonderen Governancestrukturen von Genossenschaften in der Kommunikationspolitik zu berücksichtigen.

Im vorliegenden Arbeitspapier werden die Hintergründe, die Zielsetzungen und die Inhalte des MemberValue-Reportings beleuchtet. Es wird als ein integriertes Konzept der Unternehmenskommunikation verstanden und entsprechend aufbereitet. Die Voraussetzungen und die Vorteile eines solchen Konzeptes werden klar herausgearbeitet. Die Arbeit ist Teil eines größeren Projekts zur Operationalisierung und Messung des genossenschaftlichen MemberValues und stammt aus dem „IfG-Forschungscluster III: Genossenschaftsstrategische Fragen“. Kommentare und Anregungen sind sehr willkommen.



Prof. Dr. Theresia Theurl

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	III
1 Einleitung	1
2 Einordnung des MemberValue-Reportings in das Integrierte Konzept der Unternehmenskommunikation	2
2.1 Integrierte Unternehmenskommunikation	2
2.2 MemberValue-Reporting als Instrument der Integrierten Unternehmenskommunikation	4
3 Governancestrukturen genossenschaftlicher Unternehmen als Grundlage des MemberValues	5
3.1 Genossenschaftliche Governancestrukturen	5
3.2 MemberValue als strategische Orientierung genossenschaftlicher Unternehmen	9
3.3 Inhalte des MemberValues	11
3.4 Das Konzept des MemberValues	13
4 MemberValue-Reporting	15
4.1 Zielsetzung des Value-Reportings	15
4.2 MemberValue-Reporting als zielgruppenspezifisches Reportinginstrument	16
4.3 Grundsätze des MemberValue-Reportings	19
4.4 Konzeption des MemberValue-Reportings	24
5 Zusammenfassung und Forschungsbedarf	28
Literaturverzeichnis	IV
Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster	VIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: MemberValue	12
Abbildung 2: Operationalisierung des MemberValues.....	13
Abbildung 3: MemberValue-Reporting	17
Abbildung 4: Adressaten und deren primären Interessen.....	18
Abbildung 5: Unmittelbarer MemberValue.....	25
Abbildung 6: Mittelbarer MemberValue	27
Abbildung 7: Nachhaltiger MemberValue	28
Abbildung 8: Stärken des MemberValue-Reportings.....	29

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Grundsätze ordnungsmäßiger Lageberichterstattung/ Value Reporting	21
---	----

1 Einleitung

Auch für Genossenschaften stellt die Unternehmenskommunikation heute mehr als in der Vergangenheit eine herausfordernde Aufgabe dar. Die Eigentümer und die Geschäftspartner, die Mitarbeiter sowie alle anderen Stakeholder erwarten von Genossenschaften, dass sie die bestehenden internen und externen Informationsdefizite abbauen. Dies ist damit verbunden, dass die Kommunikationsaktivitäten regelmäßig zu überprüfen und gegebenenfalls an die aktuellen Anforderungen anzupassen sind. In diesem Prozess kann auch eine Modifikation der Geschäftsberichte und der finanziellen Berichterstattungen notwendig werden. Jedenfalls muss offen gelegt werden, wie eine wertorientierte und nachhaltige Unternehmensführung der betreffenden Genossenschaft erfolgt.

Genossenschaften sind aufgrund von weit verbreiteten Informationsdefiziten von Außenstehenden meist schwer zu beurteilen und zu bewerten, was noch durch ein eher restriktives Informations- bzw. Publizitätsverhalten zusätzlich verstärkt wird. Dies mag zum einen daran liegen, dass die öffentliche Aufmerksamkeit an der Rechnungslegung und der Prüfung von Genossenschaften hinter jener von Aktiengesellschaften zurück bleibt. Zum andern sind manche Vorstände und Aufsichtsräte von Genossenschaften im Hinblick auf eine öffentlichkeitsorientierte Kommunikation seit jeher eher zurückhaltend.¹ Es lassen sich zwei praktizierte Strategien bezüglich der Unternehmenspublizität erkennen. So veröffentlichen manche Genossenschaften nur jene Informationen, die zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderung notwendig sind. Andere Genossenschaften stellen hingegen mit einer umfassenden Kommunikation deren Wirkung auf ihre Stakeholder in den Vordergrund. Die Schaffung von Transparenz als Fundament für Vertrauen und Reputation wird mit einer zielgruppenadäquaten Kommunikation als Basis der Zusammenarbeit angestrebt.

Vor diesem Hintergrund wurde vom Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster ein MemberValue-Reporting für Genossen-

¹ Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR, BAU-UND WOHNUNGSWESEN (2004), S. 515.

schaften entwickelt. Dieses ist eine wertorientierte Berichterstattung für die Stakeholder einer Genossenschaft. Ziel des vorliegenden Arbeitspapiers ist es, Zielsetzung, Grundsätze und Konzeption des Member-Value-Reportings darzustellen. Zunächst wird es in das Integrierte Konzept der Unternehmenskommunikation eingeordnet. Danach werden die Governancestrukturen genossenschaftlicher Unternehmen sowie deren Zielfunktion, die den konzeptionellen Rahmen für den MemberValue bilden, dargestellt. Die so fundierte strategische Orientierung genossenschaftlicher Unternehmen korrespondiert mit dem MemberValue, der den Kern eines umfassenden Governanceregimes darstellt. Aus diesem und den Grundsätzen der Unternehmenskommunikation ist schließlich das MemberValue-Reporting zu entwickeln. Bei diesem handelt es sich um ein Konzept, das für alle Genossenschaften angewendet werden kann, wobei jedoch die Sektorspezifika zu berücksichtigen sind. Im Rahmen dieser Arbeit wird vor allem auf Wohnungsgenossenschaften abgestellt.

2 Einordnung des MemberValue-Reportings in das Integrierte Konzept der Unternehmenskommunikation.

Im Rahmen einer Integrierten Unternehmenskommunikation sollen mit der Abstimmung mehrerer Kommunikationsinstrumente² Synergien genutzt werden. Interne und externe Kommunikation sollen formal und stilistisch, inhaltlich und zeitlich aufeinander abgestimmt werden, um so den Zielgruppen ein adäquates Erscheinungsbild des Unternehmens, eine Corporate Identity, zu vermitteln. Ziel ist die Erhöhung der Effektivität der Kommunikation.³

2.1 Integrierte Unternehmenskommunikation

Die wachsende Bedeutung der Unternehmenskommunikation hat zu einer Vielzahl von Vorschlägen geführt⁴, um die genannten materiellen und immateriellen Synergieeffekte zu erzielen. Materielle Synergien

² Hierunter sind Instrumente wie z.B. Werbung, Public Relations, Verkaufsförderung usw. zu sehen.

³ Vgl. DERIETH (1995), S. 67 ff.; Es wurde bewusst auf den Begriff des einheitlichen Erscheinungsbildes verzichtet, da die Kommunikation zielgruppenorientiert erfolgen soll.

⁴ Vgl. MERTEN (2000), S. 146.

können durch die Vermeidung kostenintensiver Doppelaktivitäten gehoben werden, während immaterielle Synergien aus der Konsistenz der Kommunikationsinhalte entstehen, die durch Widersprüche und Unstimmigkeiten gefährdet werden, können.⁵ Unternehmenskommunikation ist als langfristig angelegtes Gestalten der Kommunikation eines Unternehmens mit seinen wichtigen internen und externen Bezugsgruppen zu verstehen, mit dem Ziel verfolgt wird, das Unternehmen bei diesen Bezugsgruppen bekannt zu machen,⁶ um so ein unverwechselbares Unternehmensimage und Reputation zu entwickeln.

Nach den Adressaten sind drei Typen der Unternehmenskommunikation zu unterscheiden.⁷ Die Mitarbeiterkommunikation ist ein Element der internen Kommunikation, das auf allen Hierarchieebenen ansetzt. Die Marktkommunikation umfasst als Teil der externen Kommunikation sowohl Werbung als auch Public Relations, während die Kundenkommunikation das persönliche Gespräch zwischen Mitarbeitern und Kunden ist. Die Integration dieser Typen führt zur Integrierten Unternehmenskommunikation. Verstanden als Prozess enthält er die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle der Herstellung einer Kommunikationseinheit, die für die Zielgruppen der Unternehmenskommunikation ein konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens vermitteln kann.⁸ Die entsprechenden Aktivitäten werden als Corporate Communications zusammengefasst.⁹ Sie sind kein isoliertes Kommunikationskonzept, sondern Teil einer Gesamtstrategie für das Verhalten, die Erscheinung und die Kommunikation von Unternehmen.

Die Kommunikation soll also nicht nur zielgruppenspezifisch, sondern integrativ zur Wirkung kommen. Hierbei werden alle Kommunikationstypen gebündelt und vernetzt. Der Prozess der Identitätsbildung durch Corporate Identity und dessen kommunikative Stränge (Public Relations, Werbung usw.), durch Corporate Communications gebündelt, führen zu den beabsichtigten Synergieeffekten. Deren Wirkung soll sich in

⁵ Vgl. MERTEN (2000), S. 146.

⁶ Vgl. HERBST (2003), S. 24.

⁷ Vgl. BRUHN (1995), S. 3 f.

⁸ Vgl. BRUHN (2005), S. 84.

⁹ Vgl. MERTEN (2000), S. 147.

der Ausprägung eines unverwechselbaren Images (Corporate Image) bilden, das nach außen Bekanntheit, Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Akzeptanz erzeugen und nach innen Informiertheit, Motivation und ein „Wir-Gefühl“ bewirken kann. Eine positive Befindlichkeit der Akteure im Unternehmen ermöglicht zusätzlich ein positives Signal an die Öffentlichkeit.¹⁰

Während Aktivitäten der Corporate Communications eher abstrakt konkrete Handlungsanweisungen enthalten,¹¹ soll mit der Integrierten Unternehmenskommunikation eine umfassende Integration der Kommunikation in formaler, zeitlicher und inhaltlicher Sicht vorgenommen werden.¹²

Die inhaltliche Integration stimmt die Kommunikationsmittel thematisch aufeinander ab, um im Hinblick auf die zentralen Ziele der Kommunikation ein einheitliches Erscheinungsbild zu schaffen. Formal werden sämtliche Kommunikationsinstrumente und -mittel durch Gestaltungsprinzipien so miteinander verbunden, dass ein leicht wieder erkennbares Erscheinungsbild sichergestellt wird. Die zeitliche Integration beinhaltet eine kurz- bis mittelfristige Abstimmung der unterschiedlichen Kommunikationsmaßnahmen.

2.2 MemberValue-Reporting als Instrument der Integrierten Unternehmenskommunikation

Um eine langfristige, konsistente und glaubwürdige Ausrichtung der Kommunikation sicherzustellen, ist diese einerseits in ein strategisches Unternehmenskonzept einzubinden und muss andererseits selbst strategische Elemente enthalten.¹³ So sollte es gelingen, ein Bild des Unternehmens im Bewusstsein der Stakeholder (z. B. der aktuellen und potenziellen Mitglieder von Genossenschaften) zu verankern. Diese strategische Positionierung stellt das Hauptziel einer effektiven Unternehmenskommunikation dar und muss sich daher in den Inhalten der Kommunikationsbotschaften wiederfinden. Alle Kommunikationsaktivi-

¹⁰ Vgl. MERTEN (2000), S. 62.

¹¹ Vgl. MERTEN (2000), S. 147.

¹² Vgl. BRUHN (2005), S. 89.

¹³ Vgl. hierzu und im Folgenden BRUHN (2005), S. 97 f.

täten sind daran zu orientieren. Dabei gilt es, die einzelnen Kommunikationsinstrumente nach ihrer Effektivität zu ordnen.

Ein effektives MemberValue-Reporting von Genossenschaften ist geeignet, als ihr dominantes Kommunikationsinstrument zu dienen. Im Folgenden wird es als integriertes Berichtskonzept verstanden, das auf Kontinuität und Konsistenz angelegt ist und einen großen Teil der internen und externen Kommunikationsmaßnahmen beinhaltet.

3 Governancestrukturen genossenschaftlicher Unternehmen als Grundlage des MemberValues

Die Genossenschaft ist wegen ihrer gesetzlichen Grundlagen und weitgehend standardisierter Statuten eine besonders klar konfigurierte Kooperationsform.¹⁴ Wie bei Unternehmen auch, wird die Mikrostruktur von Kooperationen und Netzwerken durch Governancestrukturen geordnet, die die Anreize für die Handlungen der einzelnen Akteure steuern und deren Aktivitäten koordinieren. Die Cooperative Governance der einzelnen Kooperationsformen korrespondiert mit deren Merkmalen.¹⁵

3.1 Genossenschaftliche Governancestrukturen

Genossenschaftliche Kooperationen haben den Zweck, ihre Mitglieder, die zugleich Kooperationspartner, Leistungspartner und Eigentümer sind, wirtschaftlich zu fördern, also für sie Werte, einen MemberValue, zu schaffen.¹⁶ Dieser Grundsatz ist in § 1 des Genossenschaftsgesetzes geregelt und wird, der Tradition folgend, meist als Förderauftrag bezeichnet. Die Erfüllung dieses Auftrages erfolgt in der Anwendung eines bestimmten Geschäftsmodells, in dessen Zentrum die Aktivitäten eines gemeinsamen Unternehmens stehen. Da sich dieses im kollektiven Eigentum der Mitglieder befindet, haben sie Einfluss auf die strategischen Entscheidungen. Dass im Normalfall jedes Mitglied eine Stimme hat, prägt den Prozess der Entscheidungsfindung. Mitglieder mit

¹⁴ Vgl. hierzu THEURL (2001); THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 27 ff. Die beobachtbare Vielfalt der Ausgestaltung von Kooperationen kann auf einige wenige Idealtypen reduziert werden, zu denen die genossenschaftliche Kooperation zählt.

¹⁵ Vgl. THEURL (2005), S. 5; auch zur exakten Begriffsbestimmung und zur Abgrenzung zwischen Mikro- und Makrogovernance.

¹⁶ Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 31 f.

ähnlichen Voraussetzungen und/oder Bedürfnissen kooperieren mittels des gemeinsamen Unternehmens.¹⁷ So können Größen-, Verbund- und Risikovorteile für selbständig bleibende Unternehmen oder für einzelne Personen erzielt werden. Die genossenschaftlichen Governancestrukturen enthalten viele stabilisierende Elemente, während deren Ausgestaltungs- und Anpassungsflexibilität vergleichsweise gering sind. Dies kann vor allem bei einer heterogenen Mitgliederstruktur, die sich mit zunehmender Größe herausbilden kann, zu einem Stabilisierungsbedarf führen.

Die konstituierenden Merkmale genossenschaftlicher Kooperationen zeichnen sich im Vergleich zu Unternehmen anderer Rechtsformen und im Vergleich zu anderen Kooperationsformen durch einige Besonderheiten aus, die bereits angesprochen wurden. Insgesamt führen diese Spezifika zu Konsequenzen, die auch im Kommunikationskonzept zu berücksichtigen sind.¹⁸

Genossenschaftliche Kooperationen werden auf der Basis von Genossenschaftsgesetzen gegründet. Somit sind die Freiheitsgrade für die Ausgestaltung der Governancestrukturen eingeschränkt. Spielregeln und Standards definieren für das Management und die Mitglieder die verfügbaren Entscheidungs- und Handlungsspielräume. Als zwei Beispiele können die besondere Organisation der genossenschaftlichen Pflichtprüfung sowie die strategische Orientierung am MemberValue genannt werden.

Die eingetragene Genossenschaft als juristische Person des privaten Rechts stellt die Institutionalisierung der Kooperation der Mitglieder dar. Diese ist durch einzelwirtschaftliche Interessen begründet. So erfahren die Mitglieder von Wohnungsgenossenschaften z.B. kurzfristig durch die Bereitstellung von Wohnraum und eine preisgünstige Nutzungsgebühr Nutzen. Dazu kommt eine langfristige Dimension durch einen Nutzungsvertrag, der Sicherheit durch ein lebenslanges Wohnrecht garantiert. Die kollektive Selbsthilfe einer genossenschaftlichen Kooperation spiegelt sich in der Gründung des gemeinsamen Unternehmens

¹⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 31 f.

¹⁸ Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S 38 ff.

zur Verbesserung der eigenen Situation wider, dessen Führung den Mitgliedern oder einem von ihnen bestellten Agenten, dem Management, obliegt. MemberValue kann für die einzelnen Mitglieder durch höhere Einnahmen, geringere Kosten, Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit, Verringerung ihres Risikos, Erhöhung ihrer Anpassungsfähigkeit sowie andere Effekte entstehen.¹⁹

In einer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung ist effizientes Wirtschaften Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, die letztlich auch die Grundlage für die langfristige Existenz und damit Förderfähigkeit des genossenschaftlichen Unternehmens ist. Die Erzielung von Gewinnen ist eine organisations- und rechtsformenneutrale Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg, was selbstverständlich auch für Genossenschaften gilt. Nur jener Anteil ihrer Gewinne ist nicht mittelbar oder unmittelbar an die Mitglieder auszuschütten, der für die Finanzierung von Investitionen zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit der unternehmerischen Aktivitäten erforderlich ist. Genossenschaftliche Gewinne sind nicht Ausdruck einer isolierten Renditeorientierung, sondern sie vermitteln den wirtschaftlichen Erfolg der Mitglieder.

Genossenschaftliche Mitglieder sind die Eigentümer des genossenschaftlichen Unternehmens. Sie treffen Entscheidungen und sind von diesen betroffen, gleichermaßen haben sie für Entscheidungen die Verantwortung zu tragen. Genossenschaftliche Mitgliedschaft schränkt zwar die Flexibilität des Einzelnen ein, weist aber häufig gerade dann Vorteile auf, wenn es um nicht standardisierte Produkte und persönliche Dienstleistungen geht, und wenn darüber hinaus auch der Transaktionspartner und sein Verhalten von Bedeutung sind. Denn immer dann sind zusätzliche Informationen und/oder Erfahrungen über dessen Verhalten notwendig, die in kurzfristigen und einmaligen Geschäftsbeziehungen nicht gewonnen werden können. Deshalb ist die Mitgliedschaft auf eine längerfristige Beziehung angelegt und es gilt, den Nachteil der Flexibilität durch die Verringerung der Informationskosten abzuwägen. Eine ursprünglich asymmetrische Informationsverteilung nimmt mit der Dauer der Geschäftsbeziehung ab, wodurch

¹⁹ Auch einzelne dieser Wirkungskanäle können isoliert zur Generierung von MemberValue beitragen.

schließlich vom Mitglied Erwartungen über das Verhalten des genossenschaftlichen Unternehmens aufgebaut werden können. Doch auch für das genossenschaftliche Unternehmen sind Informationen über das Verhalten der Mitglieder äußerst wichtig. Wenn diese beiden Dimensionen kombiniert werden, resultiert daraus, dass Mitgliedschaften zur Stabilisierung von Geschäftsbeziehungen beitragen können. Die Mitgliedschaft ist ein konsistenter Bestandteil der genossenschaftlichen Corporate Governance, woraus eine Anreizkonsistenz der einzelnen Akteure erfolgt. Diese ermöglicht Dauerbeziehungen in einem komplexen und dynamischen Umfeld und damit eine effizienzfördernde Senkung von Transaktionskosten.

Die Mitglieder genossenschaftlicher Unternehmen treffen dann eine freiwillige Kooperationsvereinbarung, wenn für sie einzelwirtschaftliche Vorteile entstehen. Hierfür ist die Schaffung zusätzlicher Werte sowie die Einigkeit über deren Aufteilung Voraussetzung. Ein zweiter Kooperationsaspekt resultiert aus der Einbindung der genossenschaftlichen Unternehmen in ein Netzwerk von Verbänden, Zentralinstituten und spezialisierten Verbundunternehmen, wodurch die notwendige wirtschaftliche Größe und Vielfalt neben den Anreiz- und Flexibilitätsvorteilen kleiner Einheiten erreichbar sind. Die genossenschaftliche Kooperation ermöglicht also die Konzentration der einzelnen Akteure auf ihre eigenen Stärken und gleichzeitig das Angebot von individualisierten Lösungen. Somit wird auch die Performance des genossenschaftlichen Unternehmens positiv beeinflusst.

Kollektives Eigentum und kollektive Entscheidungsfindung sind grundsätzlich mit den Problemen der Verdünnung von Eigentumsrechten verbunden. Rechte an gemeinsamen Ressourcen kommen einer Gruppe zu, die aus mehreren Akteuren besteht. Kollektives Eigentum ist exakt definierten, zugewiesenen und durchsetzbaren individuellen Eigentumsrechten immer unterlegen. Hieraus resultieren die Gefahren von externen Effekten, der Überbeanspruchung von gemeinsamen Ressourcen und Trittbrettfahrerproblemen. Diese können gemildert werden, wenn Homogenität der Mitglieder hinsichtlich Zielsetzungen, Zeitpräferenzen sowie den Präferenzen für bestimmte institutionelle Lösungen vorherrscht. Die demokratische Entscheidungsfindung muss

im aktuellen Wettbewerbsumfeld strategische Weichenstellungen ermöglichen, die auch mit weitreichenden Änderungen verbunden sind. Gelingt es, die Vorzüge der Mitbestimmung und Einflussnahme mit einer effizienten Entscheidungsfindung zu kombinieren, kann Systemvertrauen entstehen, das Kommunikationsvorteile ermöglicht und die Komplexität von Interaktionsbeziehungen reduzieren kann. Die skizzierten genossenschaftlichen Governancestrukturen und ihre Konsequenzen beinhalten auch die strategische Orientierung von Genossenschaften, die in der Schaffung eines MemberValue besteht. Wird dies erreicht, verbessert sich die einzelwirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit der Mitglieder. Dauerbeziehungen mit dem Potenzial Systemvertrauen aufzubauen, wie es genossenschaftlichen Kooperationen inhärent ist, sowie die Kombination von Größen- und Anreizvorteilen sind die Mechanismen, die zur Schaffung von MemberValue führen.

3.2 MemberValue als strategische Orientierung genossenschaftlicher Unternehmen

Eine Orientierung an der nachhaltigen Wertsteigerung ist die zentrale unternehmerische Erfolgsbedingung. Die Qualität des Managements wird von den Eigentümern daran gemessen, ob durch ihre Entscheidungen der Wert des Unternehmens gesteigert wird. Daher steht nicht eine kurzfristige Gewinnmaximierung und Unternehmenswertsteigerung im Vordergrund, sondern die Erwirtschaftung nachhaltiger und risikoangepasster Renditen für Kapitalgeber und Eigentümer. Dies zeichnet eine wertorientierte Unternehmensführung aus. In dieser allgemeinen Ausprägung existieren keine rechtsformenspezifischen Unterschiede.

Da die Mitglieder einer Genossenschaft gleichzeitig die Eigentümer des Unternehmens sind, ist der MemberValue genauso wie der Shareholder-Value ein Eigentümerwert.²⁰ Gemein ist ihnen, dass das Management jene Entscheidungen zu treffen hat, die den Unternehmenswert für die Eigentümer steigern.²¹ Allerdings gibt es einige grundlegende Unterschiede, die vor allem in der abweichenden Bewertung des Un-

²⁰ Vgl. THEURL (2005), S. 20.

²¹ Vgl. THEURL (2005), S. 20 f.; THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 39 f.

ternehmens liegen. Die interne Bewertung ist eine ex-ante Bewertung unternehmerischer Entscheidungen im Hinblick auf ihr Wertsteigerungspotenzial. Die externe Bewertung der Summe der unternehmerischen Entscheidungen erfolgt ex-post auf dem Markt für Unternehmensanteile durch die Anbieter von Eigenkapital. Dies zeigt sich bei börsenorientierten Unternehmen in der Entwicklung des Aktienkurses, was eine Transformation des ‚inneren Wertes‘ darstellt. Das Ziel der Kommunikationspolitik eines Unternehmens muss es folglich sein, Informationsasymmetrien zwischen dem Unternehmen und Investoren insoweit abzubauen, dass eine adäquate Transformation des inneren Wertes erreicht wird. Somit würde sich die Wertschaffung des Unternehmens in der Aktienkursentwicklung widerspiegeln. Allerdings gilt es zu beachten, dass erstens Unternehmen um Investoren konkurrieren und somit das Investorenkalkül in ihr unternehmerisches Kalkül antizipieren. Zweitens ist davon auszugehen, dass Kapitalmärkte keine vollkommenen Märkte sind, was durch vielfältige Informationsasymmetrien bedingt ist und unter anderem zu einer kurzfristigen Orientierung der Akteure führen kann, woraus verzerrte Bewertungen resultieren.

Vor diesem Hintergrund können unternehmerische Entscheidungen gegen eine langfristige Wertorientierung und gegen berechnete Ansprüche von anderen Anspruchsgruppen gefällt werden.²² Die Investoren üben dann eine mangelhafte Eigentümerkontrolle aus und das Management verletzt die Interessen aller anderen Stakeholder. Im Ergebnis kann es somit im globalen Wettbewerb um Eigenkapital zu unternehmerischen Fehlentscheidungen kommen, die eben das strukturelle Problem der Shareholder-Value-Orientierung darstellen. Die Verzerrungen steigen mit dem Anteil der ausschließlich kurzfristig orientierten Eigentümer.

Dennoch widersprechen sich das Shareholder-Value-Konzept und der Förderauftrag nicht.²³ Sie ergänzen sich vielmehr in hohem Maße. Genossenschaften ist die Erfüllung des Förderauftrages und die Sicherstellung der Förderfähigkeit des gemeinsamen Unternehmens in

²² Dies betrifft insbesondere Kunden, Mitglieder, Geschäftspartner, Mitarbeiter und andere Stakeholder.

²³ Vgl. THEURL (2002), S. 52 ff.

der langen Frist vorgegeben. Die strukturellen Probleme einer Shareholder-Value-Orientierung können jedoch nicht auftreten, da es keinen Markt für genossenschaftliche Anteile gibt. Negative Finanzmarktimpulse einer Shareholder-Value-Orientierung können daher nicht übertragen werden. Zusätzlich ist die Person des genossenschaftlichen Eigentümers eine Personalunion aus mehreren Stakeholdern, was die Fehlanreize aus dem Auseinanderfallen von Interessen verringert.

3.3 Inhalte des MemberValues

Der MemberValue bringt den Gesamtwert der unternehmerischen Tätigkeit des genossenschaftlichen Unternehmens für die Mitglieder zum Ausdruck.²⁴ Er ist ein Eigentümer-, jedoch kein Marktwert. Er lässt sich nicht ohne weiteres in monetären Einheiten quantifizieren, sondern ist vielmehr als Nutzen der genossenschaftlichen Kooperation für die Mitglieder zu interpretieren, muss also von diesen beurteilt und aus ihrer Zielfunktion abgeleitet werden. Bei der Operationalisierung des MemberValues muss einerseits eine Integration von Eigentümer- und Kundeninteressen erfolgen, andererseits muss die Investitionsperspektive integriert werden. Es geht um die gleichzeitige Berücksichtigung der Leistungs-, Eigentums- sowie Investitionsdimension innerhalb der Genossenschaft.²⁵

Der MemberValue, der mit dem traditionellen und im Gesetz so bezeichneten Förderauftrag korrespondiert, kann nun konkretisiert werden. Werte für die Mitglieder zu schaffen, ist die umfassende und langfristig ausgerichtete unternehmerische Erfolgsbedingung für Genossenschaften, die sich ihrerseits aus dem Beitrag zur einzelwirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit ableitet. Der MemberValue setzt sich wie in Abbildung 1 ersichtlich ist, aus einer unmittelbaren, einer mittelbaren und einer nachhaltigen Komponente zusammen. Die Leistungen, die über Inhalte, Konditionen und Standards konkretisiert sind, kommen den Mitgliedern unmittelbar und direkt zugute (Unmittelbarer MemberValue). Die Leistungsbeziehungen bilden den Kern des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. Pekuniäre Ströme zwischen Unter-

²⁴ Vgl. THEURL (2002), S. 84 f.

²⁵ Vgl. THEURL (2007a).

nehmen und Mitgliedern entsprechen der Unternehmer- und Eigenkapitalbereitschaft der Mitglieder. Es geht vor allem um Dividenden. Die Förderung ist eine indirekte (Mittelbarer MemberValue). Während diese beiden Wertkomponenten in der Gegenwart entstehen und den Mitgliedern zufließen, bleibt ein Teil der geschaffenen Werte in der Genossenschaft, um Investitionen zu ermöglichen. Es sind vor allem gesetzlich vorgeschriebene und freiwillig gebildete Rücklagen, die der Schaffung nachhaltiger Werte in der Zukunft dienen (Nachhaltiger MemberValue).

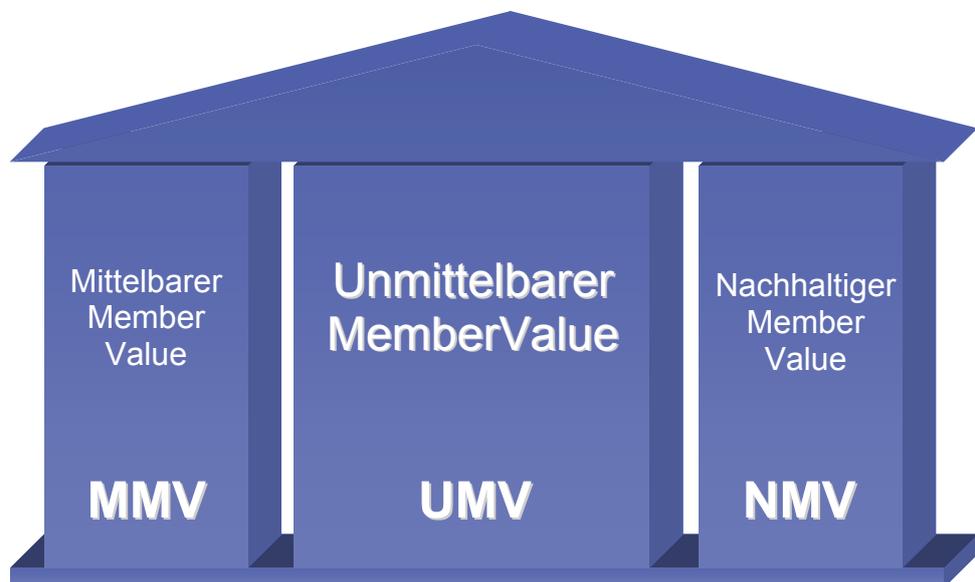


Abbildung 1: MemberValue²⁶

Doch auch weiche Faktoren, wie der Aufbau von Sozialkapital, eine Verbesserung der Qualität des Humankapitals oder z. B. die Qualifizierung der Genossenschaft als Kooperationspartner für gesellschaftliche Organisationen sind zu berücksichtigen. Die drei Elemente des MemberValues stehen in einem engen Zusammenhang. Daher ist stets der Gesamtzusammenhang zu berücksichtigen.²⁷ Jener Teil der Wertschaffung, der von den Mitgliedern aktuell über Leistungen und Dividenden in Anspruch genommen wird, steht für die Schaffung zukünftiger Werte nicht zur Verfügung. Geplante Investitionsprogramme wirken sich auf

²⁶ THEURL (2007a).

²⁷ THEURL (2007a).

UMV und MMV aus. Dividenden, die losgelöst von der aktuellen Wertschaffung festgelegt werden, können zu einer Einschränkung des Leistungsprogramms in quantitativer oder qualitativer Hinsicht oder zu einer Reduzierung bzw. Verschiebung von Investitionsprogrammen führen.

3.4 Das Konzept des MemberValues

Somit ist der MemberValue eine endogene Variable. Die einzelnen MemberValue-Komponenten sind in einem strengen Sinne ebenfalls endogen, wenn sie als die drei Elemente des MemberValues von den Mitgliedern in ihrem Nutzen für sie eingeschätzt werden. Da sie jedoch gleichzeitig instrumentell einsetzbar und gestaltbar sind, können sie auch als exogene Variablen operationalisiert werden, die dann erst in ihrem Zusammenwirken von den Mitgliedern beurteilt werden. Zusätzlich können auf einer vorgelagerten Ebene „echte“ exogene Variablen, im Modell als Indikatoren (ITM_{xy}) bezeichnet, identifiziert werden. Abbildung 2 verdeutlicht die Beziehungen zwischen solchen hypothetischen Konstrukten. Hierbei wird die abhängige latente Variable als endogene Größe (MV_{WHG}) und die unabhängigen latenten Variablen als exogene Größen (UMV, MMV und NMV) bezeichnet.

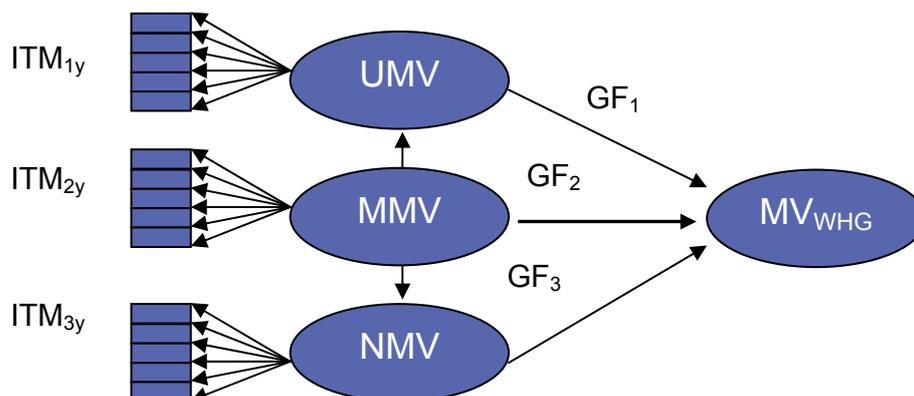


Abbildung 2: Operationalisierung des MemberValues²⁸

Im Versuch einer Operationalisierung und Quantifizierung des MemberValues und seiner drei Komponenten²⁹ muss berücksichtigt werden,

²⁸ Vgl. BÖTTIGER (2007), S. 18.

dass diese nicht unabhängig voneinander sind, sondern sich gegenseitig beeinflussen. In der Genossenschaft muss im Rahmen der dafür vorgesehenen Entscheidungsfindungsmechanismen entschieden werden, wie die einzelnen Komponenten zu gewichten sind.

Die Ausrichtung unternehmerischer Entscheidungen der Genossenschaften am genossenschaftlichen MemberValue ist zwar eine notwendige, aber noch keine hinreichende Voraussetzung für den Erfolg von Genossenschaften. Die Orientierung am MemberValue muss vielmehr zum Kern eines umfassenden Konzepts gemacht werden. Nicht eine punktuelle Orientierung, sondern die Verzahnung der strategischen Orientierung mit den Prozessen der Leistungserstellung und der Kommunikation ist erforderlich, wobei Rückkopplungen über eine Erfolgskontrolle vorzusehen sind. Dieser Prozess besteht aus der Konkretisierung, der Umsetzung, des Reportings und der Kontrolle.³⁰

Je besser der einzelnen Genossenschaft die Operationalisierung des MemberValues gelingt, umso einfacher werden konkrete Entscheidungen und die operative Unternehmensführung. Im Idealfall kann eine Quantifizierung vorgenommen werden. Ein solcher Prozess muss gut vorbereitet und moderiert werden. Hierbei geht es darum, einen grundlegenden Konsens der Mitglieder über die zukünftige Strategie und über die daraus abgeleiteten Leistungen zu finden. Dieser erste Schritt ist jedoch erforderlich, um die angestrebten Werte auch zu schaffen und das gewählte Konzept entsprechend umzusetzen. Dafür ist die Organisation der Wertschöpfung im genossenschaftlichen Unternehmen entsprechend anzupassen. Es gilt Prozesse der Leistungserbringung und entsprechende Unternehmensstrukturen zu optimieren, immer im Hinblick auf die MemberValue-Zielsetzung. Mit der Konkretisierung des MemberValues, mit der Leistungserstellung und mit den so geschaffenen und verwendeten Werten müssen folglich die Kommunikationsaktivitäten korrespondieren. Deshalb wird nun auf den Prozess und die Grundlagen des Reportings eingegangen.

²⁹ Wird der MemberValue als Element der Kommunikationspolitik verstanden, ist es nicht unbedingt erforderlich, eine strenge Quantifizierung durchzuführen.

³⁰ Vgl. THEURL (2007b).

4 MemberValue-Reporting

Bevor nun das MemberValue-Reporting als integriertes Berichtskonzept dargestellt werden kann, ist zunächst zu klären, welche Elemente des Value-Reportings für genossenschaftliche Unternehmen relevant sind.

4.1 Zielsetzung des Value-Reportings

In der Literatur ist der Begriff des „Value-Reportings“ nicht einheitlich definiert.³¹ Heumann definiert Value-Reporting wie folgt: Regelmäßige, strukturierte externe Berichterstattung eines Unternehmens, die geeignet ist, die Informationsasymmetrien zwischen interner und externer Sicht des Unternehmens zu verringern und die Ermittlung des Unternehmenswertes durch die (potenziellen) Investoren zu ermöglichen bzw. zu verbessern.³² Diesem Definitionsansatz schließen sich ebenfalls Baetge/Solmecke an und leiten hieraus zwei wesentliche Ziele ab: „Zum einen soll ein konsequentes Value-Reporting den Abbau von Informationsasymmetrien zwischen Management und (möglichen) Investoren ermöglichen. Zum anderen soll die strikte Wertorientierung (z.B. durch Angabe erwarteter Cashflows) dem Investor die Ermittlung des Unternehmenswertes erleichtern.“³³ Einige Autoren weisen darauf hin, dass es sich beim Value-Reporting um Informationen handelt, die vom Unternehmen freiwillig³⁴ angeboten werden.³⁵ PricewaterhouseCoopers hat anhand von weltweiten Befragungen und der Analyse veröffentlichter Unternehmensinformationen ein Value-Reporting-Modell entwickelt. „Unter einer wertorientierten Berichterstattung bzw. Value-Reporting™³⁶ werden all jene gesetzlich vorgeschriebenen und freiwillig

³¹ Vgl. LABHART (1999), S. 30 f.; RUHWEDEL/SCHULTZE (2002), S. 609; ARBEITSKREIS „EXTERNE UNTERNEHMENSRECHNUNG“ DER SCHMALENBACHGESELLSCHAFT (AKEU) (2002), S. 2337 ff.

³² Vgl. HEUMANN (2005), S. 7 f.

³³ BAETGE/SOLMECKE (2006), S. 17.

³⁴ BAETGE/SOLMECKE (2006) weisen in Ihrem Aufsatz „Grundsätze und Konzeption des Value Reportings“ darauf hin, dass der Definitionszusatz „freiwillig“ aus heutiger Sicht auch vor dem Hintergrund der häufigen Änderungen in den Rechnungslegungsstandards nicht mehr zweckmäßig ist.

³⁵ HENSELMANN (2005), S. 296; FISCHER/WENZEL (2002), S. 327; RUHWEDEL/SCHULTZE (2004), S. 490.

³⁶ VALUEREPORTING™ ist ein eingetragenes Warenzeichen der PricewaterhouseCoopers AG.

ligen Komponenten der Berichterstattung verstanden, mit denen die auf dem Kapitalmarkt zwischen Unternehmensleitung und den Kapitalgebern bestehenden Informationsasymmetrien abgebaut werden können sowie die wertorientierte Ausrichtung der Unternehmensführung kommuniziert werden kann.³⁷ Sie beinhaltet als Bestandteil einer wertorientierten Unternehmensführung die gesamte Publizität, die in Ergänzung zur traditionellen Finanzberichterstattung zusätzliche wertrelevante Informationen auf der Basis von finanziellen und nichtfinanziellen sowohl vergangenheits- als auch zukunftsgerichteten Leistungsindikatoren berücksichtigt.³⁸

Das Value-Reporting eines Unternehmens erfüllt also den Zweck, die Informationsasymmetrien zwischen dem Unternehmen und den Investoren abzubauen, so dass die innere Bewertung mit der Bewertung am Kapitalmarkt übereinstimmt. Auch darin zeigt sich die enge Korrespondenz zwischen Shareholder-Value und MemberValue, die beide als Eigentümerwerte Informationsasymmetrien zulasten der aktuellen und potenziellen Eigentümer abbauen sollen. Entsprechend ist das Value-Reporting von börsennotierten Publikumsgesellschaften in ein MemberValue-Reporting zu transferieren, das den genossenschaftlichen Governancestrukturen inhaltlich und bezüglich der Adressaten Rechnung zu tragen hat.

4.2 MemberValue-Reporting als zielgruppenspezifisches Reportinginstrument

Das Reporting des MemberValues als Kommunikationsaktivität ermöglicht die Kontrolle, ob tatsächlich Werte für die Mitglieder im beabsichtigten Ausmaß geschaffen wurden.³⁹ Diese Informationen richten sich in erster Linie an die Mitglieder, können aber, entsprechend aufbereitet, auch an andere Stakeholder kommuniziert werden. Eine Arbeitsdefinition des Begriffs MemberValue-Reporting für Kreditgenossenschaften liefern Lamprecht/Donschen:⁴⁰

³⁷ PWC/F&C-STUDIE (2006), S. 65.

³⁸ Vgl. PWC/F&C-STUDIE (2006), S 65.

³⁹ Vgl. THEURL (2005), S. 45 f.

⁴⁰ LAMPRECHT/DONSCHEN (2006), S. 18 f.

„MemberValue-Reporting bezeichnet alle Elemente einer zielgruppenspezifischen Kommunikationsstrategie, die dazu geeignet sind, existierende Informationsasymmetrien intra- und interorganisational systematisch zu verringern und den Nutzen der genossenschaftlichen Kooperation hinreichend zu konkretisieren.“ Vor diesem Hintergrund haben Theurl/Böttiger ein konkretes zielgruppenspezifisches Reportinginstrument, das MemberValue-Reporting, entwickelt und in einem ersten Schritt für Wohnungsgenossenschaften unmittelbar einsetzbar gemacht.⁴¹

Das MemberValue-Reporting ist als regelmäßige, strukturierte und standardisierte Berichterstattung einer Genossenschaft zu verstehen, die geeignet ist, die Informationsasymmetrien zwischen der Unternehmensleitung und den Mitgliedern sowie anderen Stakeholdern abzubauen und mit der eine wertorientierte Ausrichtung der genossenschaftlichen Kooperation kommuniziert werden kann. Sowohl gesetzlich vorgeschriebene Informationspflichten als auch Informationen, die im strategischen Interesse der Genossenschaft liegen, werden im Reporting zusammengefasst. Dieses beinhaltet insbesondere eine Ergänzung der traditionellen Finanzberichterstattung durch zusätzliche Informationen auf der Basis von monetären und nichtmonetären Leistungsindikatoren. Das Reporting muss sich, wie ausgeführt, konsistent auf Tatbestände der Leistungen, des Eigentums und der Investition beziehen (siehe Abbildung 3).

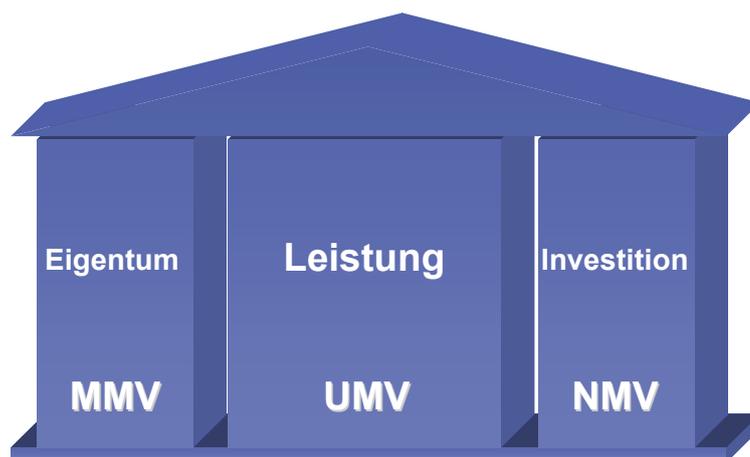


Abbildung 3: MemberValue-Reporting⁴²

⁴¹ GESCHÄFTSBERICHT (2006), Baugenossenschaft der Buchdrucker eG.

⁴² THEURL (2007b).

Nicht nur nutzende Mitglieder zählen zu den Stakeholdern einer Genossenschaft, sondern auch nichtnutzende Kapitalgeber und/oder Mieter, die keine Eigentümer sind. Zusätzlich sind weitere Adressaten an unterschiedlichen Inhalten interessiert, wie in Abbildung 3 ersichtlich ist. Dies führt zur Konsequenz, dass das MemberValue-Reporting modular aufzubereiten ist.

Das MemberValue-Reporting ist also in der Lage, folgende Zielsetzungen zu erfüllen:

- Abbau von Informationsasymmetrien zwischen Management und Mitgliedern sowie den zusätzlichen Stakeholdern der Kooperation,
- Aufbereitung von Information über geschaffene oder noch zu schaffenden Werte, die das einzelne Mitglied primär auf sich beziehen kann,
- Übereinstimmung einer strikten Wertorientierung mit den Kommunikationsaktivitäten der Genossenschaft.

	Leistung	Investition	Eigentum
Mitglieder	X	X	X
- Mieter	X	X	
- Kapitalgeber			X
Öffentlichkeit	X		
Mitarbeiter	X	X	
Banken	X	X	X
Kooperationspartner	X	X	
Transaktionspartner	X		

Abbildung 4: Adressaten und deren primären Interessen⁴³

Durch ein standardisiertes, konsistentes und kontinuierliches Reporting, sowohl für die Mitglieder als auch für eine breitere Öffentlichkeit, wird somit der Gesamtwert der unternehmerischen Tätigkeit für die Mitglieder effektiv zum Ausdruck gebracht.

⁴³ Vgl. THEURL (2007a).

4.3 Grundsätze des MemberValue-Reportings

Für das MemberValue-Reporting sind solche Grundsätze geeignet, die die Informationsasymmetrien zwischen den Stakeholdern einer Genossenschaft und dem Management abbauen. Da für den Abbau von Informationsasymmetrien im Lagebericht bereits Grundsätze ordnungsmäßiger Lageberichterstattung entwickelt worden sind, ist zu prüfen, ob sie als Grundsätze für ein ordnungsmäßiges MemberValue-Reporting geeignet sind.⁴⁴ Die Basis der hier behandelten Grundsätze sind die von Leffson dargestellten Rahmegrundsätze einer jeden Informationsvermittlung.⁴⁵ Ausgehend von den von Baetge/Fischer/Paskert entwickelten Grundsätzen⁴⁶ werden als zweite Quelle die in den Deutschen Rechnungslegungsstandards DRS 15 und DRS 5 kodifizierten Grundsätze zur Prüfung der Eignung für das MemberValue-Reporting herangezogen. Der DRS 15 und der DRS 5 präzisieren die gesetzlichen Anforderungen des § 315 HGB für die deutsche Lageberichterstattung und haben somit gesetzlichen Charakter.⁴⁷ Auf der Ebene der internationalen Rechnungslegung existiert derzeit ein Entwurf eines vorgeschlagenen IFRS für kleine und mittlere Unternehmen, das einen Standardentwurf mit Grundsätzen ordnungsmäßiger Lageberichterstattung enthält.^{48,49} Zusätzlich wird ein Papier des AKEU heran-

⁴⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden die Vorgehensweise von BAETGE/SOLMECKE (2006), die Grundsätze für eine wertorientierte Berichterstattung prüfen.

⁴⁵ Vgl. LEFFSON (1987), S. 173 ff.

⁴⁶ Vgl. Baetge/Fischer/Paskert (1989), S. 16 ff.

⁴⁷ Kreditgenossenschaften sind gem. § 340 a I HGB i.V.m § 289 HGB verpflichtet, einen Lagebericht nach den für große Kapitalgesellschaften geltenden Bestimmungen aufzustellen. Entsprechendes gilt für sonstige Genossenschaften gem. § 289 HGB über den Verweis in § 336 II HGB. Kleine Genossenschaften im Sinne des § 267 I HGB brauchen keinen Lagebericht aufzustellen (§ 336 II S.1 HGB i.V.m. §264 I S.3 Halbs.1 HGB).

⁴⁸ Vgl. IASB, ENTWURF EINES VORGESCHLAGENEN IFRS FÜR KLEINE UND MITTELGROßE UNTERNEHMEN (2007).

⁴⁹ Die Anwendung der IFRS haben das Europäische Parlament und der Rat in der Verordnung 1606/2002 vom 19. Juli 2002 festgelegt. Danach sind die IFRS für Genossenschaften nur dann zwingend anzuwenden, wenn zwei Kriterien kumulativ erfüllt sind: 1.) Es besteht die Verpflichtung einen Konzernabschluss gem. §§ 290 ff. HGB zu erstellen und 2.) von der Genossenschaft sind Schuldtitel zum Handeln an einem geregelten Markt eines Mitgliedstaats im Sinne von Artikel 1 Absatz 13 Richtlinie 93/22/EWG zugelassen. Nur wenn beide Kriterien erfüllt sind, muss die Genossenschaft in ihrem Konzernabschluss ab dem Jahr 2007 die IFRS

gezogen, das Grundsätze für ein Value-Reporting vorschlägt.⁵⁰ Die genossenschaftliche Pflichtprüfung geht bezüglich ihres Inhalts und Umfangs wesentlich über die Anforderungen der Jahresabschlussprüfung von Kapitalgesellschaften gem. §§ 316 ff. HGB hinaus. Sie ist nicht nur auf die förmliche und sachliche Richtigkeit des Jahresabschlusses beschränkt, sondern muss darüber hinaus auch ein Werturteil über die Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftsführung abgeben. Kernstück der genossenschaftlichen Pflichtprüfung ist die Prüfung des Jahresabschlusses. Diese erlaubt ein Urteil über die Ordnungsmäßigkeit des Rechnungswesens und damit der gesamten Geschäftsführung.⁵¹ Vor diesem Hintergrund ist es nur konsequent, die angeführten Grundsätze auf ihre Eignung zu prüfen. Die einzelnen Anforderungen der jeweiligen Grundsätze sind der Tabelle 1 zu entnehmen.

Nach dem **Grundsatz der Richtigkeit** müssen Informationen so dargestellt werden, dass sie intersubjektiv nachprüfbar und willkürfrei sind und somit der Realität entsprechen. Für vergangenheitsorientierte Angaben ist dieser Grundsatz leicht überprüfbar. Bereits die Definition des MemberValue-Reportings zeigt, dass für die nachhaltige Komponente des MemberValues zukunftsorientierte Daten von großer Bedeutung sind. Sie enthalten Interpretationsspielraum, da sie auf Erwartungen und Schätzungen des Managements beruhen. Folglich sind die Prämissen für die Schätzungen bzw. Prognosen offen zulegen. Die angeführten Grundsätze haben auch für das MemberValue-Reporting, das bei seinen zukunftsgerichteten Angaben willkürfrei, nachvollziehbar und die Mehrwertigkeit der Schätzungen berücksichtigend berichtet, zu gelten.

anwenden. Für alle anderen Genossenschaften besteht folglich Wahlfreiheit, ob sie ihren Abschluss nach IASB oder HGB aufstellen. Dennoch muss sorgsam beobachtet werden, ob und wie weit der Anwendungsbezug des IFRS vom Gesetzgeber ausgeweitet wird. Vgl. hierzu Internetseiten des DGRV (2007); BÜHLER/WAHLE (2004).

⁵⁰ ARBEITSKREIS EXTERNER UNTERNEHMENSRECHNUNG (2002), S. 2339 f.

⁵¹ Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR, BAU-UND WOHNUNGSWESEN (2004), S. 71.; Hierbei sind die Ziele und allgemeine Grundsätze der Durchführung von Abschlussprüfungen (PS 200) und Rechnungslegungs- und Prüfungsgrundsätze für die Abschlussprüfung (PS 201) entsprechend anzuwenden. Diese spiegeln sich u.a. in den DRS 5 und DRS 15 wider.

Quelle:	Grundsätze ordnungsmäßiger Lageberichterstattung			Grundsätze Value Reporting
	Baetge/Fischer/ Paskert: GoL	DSR: DRS 15 und DRS 5	IFRS für KMU	AKEU: GoVR
Grundsätze				
Richtigkeit/ Willkürfreiheit	X	X (Verlässlichkeit)	X (Verständlichkeit)	X (Klarheit)
Vollständigkeit	X	X	X (Relevanz)	
Klarheit/ Übersichtlichkeit	X	X	X (Verständlichkeit)	X
Vergleichbarkeit	X	X (Klarheit)	X	X
Wirtschaftlichkeit/ Wesentlichkeit	X	X (Vollständigkeit)	X	
Management Approach	X	X		X
Nachhaltigkeit		X		
Ausgewogenheit		X (Verlässlichkeit)	X (Verlässlichkeit)	X
Regelmäßigkeit			X (Zeitnähe)	X
Segmentierung		X (Vollständigkeit)		X

**Tabelle 1: Grundsätze ordnungsmäßiger Lageberichterstattung/
Value Reporting⁵²**

Nach dem **Grundsatz der Vollständigkeit** sollte das Unternehmen umfassend, unter Berücksichtigung aller zur Verfügung stehenden Informationsquellen, so über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens berichten, dass der Investor den Geschäftsverlauf, die Lage des Unternehmens und die Zukunftsaussichten vollständig einschätzen und damit den Unternehmenswert ermitteln kann. Der Grundsatz der Voll-

⁵² In Anlehnung an BAETGE/SOLMECKE (2006), S. 19.

ständigkeit lässt sich auf das MemberValue-Reporting übertragen: Zwar geht es nicht um Investoren und in erster Linie um die Ermittlung des Unternehmenswertes, aber den Mitgliedern kann nur anhand von vollständigen Informationen der Wert ihrer Mitgliedschaft vermittelt und aufgezeigt werden, den die Genossenschaft für sie hat. Eine reine Saldierung von Chancen und Risiken würde nicht ausreichen und diesem Grundsatz nicht entsprechen.

Der **Grundsatz der Klarheit und Übersichtlichkeit** verlangt, dass Informationen prägnant, verständlich und übersichtlich dargestellt werden. Insbesondere sollte der Lagebericht systematisch gegliedert sein. Probleme sind offen darzustellen und Beschönigungen sind zu unterlassen. Auch die Berücksichtigung dieses Grundsatzes dient dem Abbau des Informationsgefälles zwischen Management und den Stakeholdern der Genossenschaft und sollte daher dem MemberValue-Reporting zugrunde gelegt werden.

Der **Grundsatz der Vergleichbarkeit** bezieht sich sowohl auf Zeit- als auch auf Unternehmensvergleiche. Eine zeitliche Vergleichbarkeit wird erreicht, wenn die Terminologie, die Darstellungsform, die Auswahl der präsentierten Informationen sowie die Definition von Kennzahlen im Zeitablauf konstant bleiben. Durch Mehrperiodendarstellungen kann die zeitliche Vergleichbarkeit gesichert werden. Benchmarking sollte ermöglichen, dass Unternehmen gleicher Branche hinsichtlich der Struktur des Lageberichts und auch hinsichtlich inhaltlicher Berichtselemente wie z.B. Kennzahlen verglichen bzw. gegenübergestellt werden können. Der Grundsatz der Vergleichbarkeit ist auch im MemberValue-Reporting anzuwenden.

Der **Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Wesentlichkeit** relativiert den Grundsatz der Vollständigkeit. Eine Information ist nur dann effizient, wenn die Aufwendungen der Informationsvermittlung kleiner sind als der Nutzen der Empfänger, wobei beide Größen nicht eindeutig und einfach zu messen sind. Der Informationsumfang ist daher so zu wählen, dass der Stakeholder keinen Schaden erleidet, was aus dem Prinzip der Wesentlichkeit folgt. Dies sollte auch für das MemberValue-Reporting berücksichtigt werden.

Der **Grundsatz des Management Approach**. Nach DRS 15 soll die Darstellung die Sicht des Managements spiegeln. Das Management soll seine Einschätzungen und Beurteilungen zu den einzelnen Berichtspunkten liefern. Somit unterliegt die Informationsauswahl einer starken Subjektivität und Gestaltbarkeit. Im Rahmen des MemberValue-Reportings ist zu beachten, dass dennoch jene Informationen präsentiert werden, die für die Mitglieder relevant sind, um den Wert der Genossenschaft beurteilbar zu machen.

Der **Grundsatz der Nachhaltigkeit** beinhaltet, dass über diejenigen Faktoren zu berichten ist, die wesentlichen Einfluss auf die weitere Entwicklung des Unternehmens haben können. Somit wird die Zukunftsorientierung der Lageberichterstattung unterstrichen. Es ist aber auch umgekehrt auf einmalige Effekte des abgelaufenen Geschäftsjahres einzugehen. Zukünftige Investitionen, Planungen und Erwartungen sind darzustellen. Übertragen auf das MemberValue-Reporting bedeutet dies, dass der Zuordnung zum Nachhaltigen MemberValue besondere Bedeutung zukommt.

Der **Grundsatz der Ausgewogenheit** verlangt, dass Chancen und Risiken gleichermaßen dargestellt und gewichtet werden müssen. Auch diesem Grundsatz wird im MemberValue-Reporting Rechnung getragen. Auch der **Grundsatz der Regelmäßigkeit** wird berücksichtigt.

Zusätzlich kann der **Grundsatz der Segmentierung** für Genossenschaften relevant sein, so z.B. für Wohnungsgenossenschaften, die neben der Bereitstellung von Wohnraum auch eine Spareinrichtung betreiben. So soll keine Vermischung zwischen Aufwendungen und Erträgen möglich sein. Der Grundsatz der Segmentierung ist demzufolge eine Konkretisierung des Vollständigkeitsgrundsatzes und auch entsprechend im MemberValue-Reporting zu integrieren.

Die Grundsätze für ein ordnungsmäßiges MemberValue-Reporting lassen sich nun zusammenfassen: Der Abbau der vorhandenen Informationsasymmetrien zwischen dem Management und den Stakeholdern von Genossenschaften sollte unter Berücksichtigung der Grundsätze einer ordnungsgemäßen wertorientierten Berichterstattung stattfinden. Die Glaubwürdigkeit der Informationen und die Effektivität der Kommu-

nikation steigen mit Grundsätzen, die den Kommunikationsfluss zwischen Management und Stakeholdern regeln.⁵³

Die Prüfung, ob die Grundsätze ordnungsmäßiger Lageberichterstattung für ein ordnungsmäßiges MemberValue-Reporting geeignet sind, ergab, dass die Rahmegrundsätze (Richtigkeit, Vollständigkeit, Wesentlichkeit, Klarheit und Vergleichbarkeit) und die ergänzenden Grundsätze (Ausgewogenheit und Segmentierung) nicht nur für den Lagebericht, sondern auch für das MemberValue-Reporting gelten sollten. Darüber hinaus wurden Relativierungen angebracht, die den Besonderheiten des MemberValue-Reportings Rechnung tragen sollen. Hierzu gehört vor allem das Postulat des Management Approach, bei dem die Unternehmensleitung jene Informationen zu geben hat, die sie zur Steuerung des Unternehmens verwendet sowie die Regelmäßigkeit und die Nachhaltigkeit. Folglich ist der Lagebericht in das MemberValue-Reporting zu integrieren. Vor diesem Hintergrund wurden die Grundsätze ordnungsmäßiger Lageberichterstattung, die Grundsätze für ein ordnungsmäßiges Value-Reporting und der gesetzliche Förderauftrag speziell für Genossenschaften bei der Konzipierung des MemberValue-Reportings berücksichtigt.

4.4 Konzeption des MemberValue-Reportings

Aus den Zielen des MemberValue-Reportings und aus den Grundsätzen für ein MemberValue-Reporting kann nun die Konzeption des MemberValue-Reportings abgeleitet werden. Unter Verwendung einer modularen Struktur ist es so aufzubereiten, dass es unter Berücksichtigung der gesetzlichen Informationsanforderungen zielgruppenspezifisch zum Einsatz kommen kann. Ein MemberValue-Reporting, das alle dargestellten inhaltlichen und konsistenten Anforderungen erfüllt, hat aus drei Teilen zu bestehen.

1.) Bericht über den unmittelbaren MemberValue

Die Beurteilung des unmittelbaren MemberValues (UMV) korrespondiert mit dem ehemaligen Managementbericht. Dieser untergliedert sich in einen unternehmensspezifischen Leistungsbericht mit gegen-

⁵³ Vgl. BAETGE/SOLMECKE (2006), S. 18.

wartsorientierten Informationen über strategierelevante Entscheidungen und Maßnahmen, die sich auf die Mitglieder auswirken, die jedoch nicht genossenschaftsspezifisch sind.

	1. Unternehmensspezifischer Leistungsbericht	2. Genossenschaftsspezifischer Leistungsbericht
Informationsgehalt	Gegenwartsorientierte Informationen über strategierelevante Entscheidungen und Maßnahmen, die sich auf die Leistungen für die Mitglieder auswirken, die jedoch nicht genossenschaftsspezifisch sind.	Informationen über den Mehrwert einer Mitgliedschaft, den die Mitglieder direkt wahrnehmen und einschätzen können.
Elemente	Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> - Strategie - Umfeld - Mitglieder - Humankapital - Immobilienbestand - Immobilienbewirtschaftung 	Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> - Qualität der Wohnungen - Konditionen/Sicherheit - Image

Abbildung 5: Unmittelbarer MemberValue⁵⁴

Dazu kommt ein genossenschaftsspezifischer Leistungsbericht, der Informationen über den Mehrwert einer Mitgliedschaft enthält, den die Mitglieder direkt wahrnehmen und einschätzen können. Einen Überblick über den Informationsgehalt und die Elemente des MemberValue-Reportings für den Unmittelbaren MemberValue liefert Abbildung 5 exemplarisch für Wohnungsgenossenschaften.

2.) Bericht über den mittelbaren MemberValue

Die derzeitige Berichterstattung lässt erkennen, dass immer noch ein mangelnder Zukunftsbezug zu konstatieren ist. Ebenfalls ist mit Fokus auf eine wertorientierte Berichterstattung eine noch unvollständige Darstellung vor allem nicht monetärer Informationen festzustellen. Im Sinne einer wertorientierten Unternehmensführung und insbesondere aufgrund der zusätzlichen Informationen vor allem über nicht-monetäre, zukunftsorientierte Werttreiber, ist eine solche Veröffentlichung nicht zuletzt aufgrund des Unternehmenszwecks einer Genossenschaft und

⁵⁴ THEURL (2007b).

den Grundsätzen ordnungsmäßiger Lageberichterstattung bzw. den erarbeiteten Grundsätzen ordnungsmäßigen MemberValue-Reportings naheliegend.⁵⁵

Die Beurteilung des Mittelbaren MemberValues korrespondiert hierbei mit dem Lagebericht. Er wird in einen genossenschaftsspezifischen und einen unternehmensspezifischen Eigentümerbericht untergliedert. Ersterer enthält hauptsächlich die Pflichtbestandteile der Unternehmenspublizität und darüber hinaus Informationen über die Verzinsung des eingesetzten Kapitals. Letzterer bündelt die Informationen über finanzielle Kennziffern, die die betriebswirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit erkennen lassen. Einen Überblick über den Informationsgehalt und die Elemente des MemberValue-Reportings für den Mittelbaren MemberValue liefert Abbildung 6. Darüber hinaus erscheinen ergänzende betriebswirtschaftliche Kennzahlen wie z.B. der Ausweis verschiedener Kapitalrenditen (z.B. ROE, ROI) sinnvoll. Es scheint prinzipiell angebracht, zu den genannten Informationen auch Zielwerte anzugeben, die vom Unternehmen innerhalb eines bestimmten Zeitraums angestrebt werden.⁵⁶ Schließlich sollten Angaben, mit denen das Risiko einer Beteiligung beurteilt werden kann, bereitgestellt werden. Hierzu zählen z.B. Rating-Informationen beispielsweise zur Bonität oder zum Eigenkapital.⁵⁷ Das Genossenschaftsmitglied ist daran interessiert, inwieweit die Geschäftsführung versucht hat, die Mitgliederinteressen wahrzunehmen und somit, wie das von ihnen bereitgestellte Kapital verzinst wurde. Bei Genossenschaften bestehen vor allem bezüglich eines Steuerungskonzepts zur Entwicklung des Unternehmenswertes große Defizite, da es derzeit noch keine geeignete Methode der Bewertung von Genossenschaften gibt.

⁵⁵ Den Mitgliedern wird zwar grundsätzlich ein Anspruch auf Unterrichtung im Rahmen des Lageberichts zugesprochen, hierbei handelt es sich aber lediglich um freiwillige Informationen, die aufgrund des Unternehmenszwecks der eG naheliegend sind. Vgl. LANG/WEIDMÜLLER (2005), § 33, Rn. 42 e.; BEUTHIEN (2004), vor § 33, Rn. 96.

⁵⁶ Vgl. FISCHER/WENZEL (2002), S.4.

⁵⁷ Vgl. HEINKE/STEINER (2000).

	1. Genossenschaftsspezifischer Eigentümerbericht	2. Unternehmensspezifischer Eigentümerbericht
Informationsgehalt	Informationen über die Verzinsung des eingesetzten Kapitals und Elemente des Rechnungswesens, die als Grundlage für deren Ermittlung dienen.	Informationen über finanzielle Kennziffern, die die betriebswirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens erschließen lassen.
Elemente	Zum Beispiel: - Lagebericht - Gewinn- und Verlustrechnung - Anhang des Jahresabschlusses - Ertragslage - Ausgeschüttete Dividende - Bilanzkennzahlen	Zum Beispiel: - Kapitalkostensätze - Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

Abbildung 6: Mittelbarer MemberValue⁵⁸

Hingegen können risikoadjustierte Eigen- und Fremdkapitalkostensätze sowie Gesamtkapitalkostensätze sehr wohl auch bei Genossenschaften den Stakeholdern zugänglich gemacht werden. Auch die Ausweisung der einzelnen Wertbeiträge für die Mitglieder ist unverzichtbar.

3.) Bericht über den nachhaltigen MemberValue

Die Vermittlung von Informationen über zukünftige Wertsteigerungspotenziale stellt einen Teil des nachhaltigen MemberValues dar. Neben bestimmten vergangenheits- bzw. gegenwartsbezogenen Informationen, die bereits Anhaltspunkte für die zukünftige Entwicklung bieten, sollten zukunftsbezogene Informationen bzw. Planangaben bereitgestellt werden.⁵⁹ Wesentliche Bestandteile sollten Informationen zur Unternehmensstrategie, zum Unternehmensumfeld, zu den Mitgliedern, dem Humankapital, der Leistungserstellung, den Innovationen und Informationen zu den Risiken sein. Hierbei wird deutlich, dass für die Beurteilung der Leistungsfähigkeit und letztendlich des Wertpotenzials zunehmend auch nicht-monetäre Informationen relevant sind.⁶⁰

Der Bericht über den nachhaltigen MemberValue besteht insbesondere aus einem Projektbericht, der Informationen über beschlossene,

⁵⁸ THEURL (2007b).

⁵⁹ Vgl. hierzu und im folgenden FASB (2001), S. 6 ff.

⁶⁰ Vgl. ECCLES (1991), S. 131; FASB (2001), S. 10.

geplante oder diskutierte Projekte zur Sicherung der Nachhaltigkeit des Unternehmens enthält, also der Möglichkeit auch in Zukunft Member-Value zu schaffen. Dazu kommt ein Risikobericht, der Informationen über mögliche sich abzeichnende Probleme und Chancen und die getroffenen Gegenmaßnahmen enthält. Der Finanzbericht besteht aus den Informationen über die Finanzierbarkeit zukunftsorientierter Projekte.

	1. Projektbericht	2. Risikobericht	3. Finanzbericht	4. Perspektivenbericht
Informationsgehalt	Informationen über beschlossene, geplante oder diskutierte Projekte zur Sicherung der Nachhaltigkeit des Unternehmens	Informationen über sich abzeichnende Chancen und Probleme sowie die getroffenen Vorkehrungen	Informationen über die Finanzierbarkeit zukunftsorientierter Projekte	Zusammenfassung von Informationen über die interne und externe Einschätzung der Zukunft des Unternehmens
Elemente	Zum Beispiel: - Baumaßnahmen - Kooperationspläne - Mitgliederbindung	Zum Beispiel: - Risikomanagement - Frühwarnsysteme	Zum Beispiel: - Mittelfristiger Finanzplan	Zum Beispiel: - Vorstand und Aufsichtsrat zu den Perspektiven - Ergebnis der gesetzlichen Prüfung

Abbildung 7: Nachhaltiger MemberValue⁶¹

Der Perspektivenbericht als weiteres Element fasst die Informationen über die interne und externe Einschätzung der Zukunft des Unternehmens zusammen. Dazu können der Nachtragsbericht sowie der Bericht des Aufsichtsrates kommen. Einen Überblick über den Informationsgehalt und die Elemente des MemberValue-Reportings für den nachhaltigen MemberValue liefert Abbildung 7.

5 Zusammenfassung und Forschungsbedarf

Ziel dieser Arbeit war es, das MemberValue-Reporting in den Gesamtzusammenhang der Unternehmenskommunikation mit ihren Stakeholdern einzuordnen sowie dessen Grundzüge und inhaltliche Ausgestaltung herauszuarbeiten. Bestehende Informationsasymmetrien sollten zur Verbesserung der Entscheidungsbasis der Stakeholder verringert

⁶¹ THEURL (2007b).

werden, um durch eine transparente Informationspolitik das Vertrauen der eigenen Stakeholder (Systemvertrauen) zu gewinnen und ihre Mitwirkung und Loyalität zu stärken. Eine wertorientierte Unternehmensführung gekoppelt mit einer wertorientierten Berichterstattung ist die Voraussetzung zur Vertrauensbildung, die wiederum die notwendige Voraussetzung zur Reputation sowohl nach innen als auch nach außen darstellt. Das MemberValue-Reporting weist die in Abbildung 8 dargestellten Stärken auf.



Abbildung 8: Stärken des MemberValue-Reportings⁶²

Insbesondere ist die Operationalisierung des MemberValues von Bedeutung. Jede Genossenschaft muss für sich die drei Komponenten des MemberValues für ihre konkreten Rahmenbedingungen und Zielsetzungen unter Berücksichtigung der inhärenten Interdependenzen operationalisieren. Auf dieser Weise wird das Ziel der Integration des MemberValues in ein wertorientiertes Unternehmensführungskonzept und damit einer strategisch orientierten Ausrichtung von Genossen-

⁶² THEURL (2007b).

schaften verfolgt. Erst wenn dies gelingt, ist es möglich, den Wert der tatsächlichen Mitgliedschaft in vollem Umfang durch das MemberValue-Reporting zu kommunizieren. Hieraus ergibt sich der zukünftige Forschungsbedarf.

Der Gesamtwert kann nicht eindimensional gemessen werden, da Genossenschaften eine Vielzahl von Zielen anstreben. Der MemberValue ist vielmehr ein komplexes multidimensionales Konzept. Um sich diesem zu nähern, wird der MemberValue zunächst als abstrakte und nicht direkt messbare Größe, also als ein Konstrukt,⁶³ verstanden, das unter Heranziehung von theoretischen Erklärungsansätzen inhaltlich konkretisiert wird.⁶⁴ Dabei wird versucht, die relevanten Dimensionen des Konstrukts durch Rückgriff auf die theoretischen Erklärungsansätze zu erarbeiten.⁶⁵ Neben der Konzeptionalisierung des MemberValues bedarf es für die Messung des MemberValues einer Operationalisierung.⁶⁶ Im Rahmen einer empirischen Analyse muss also eine Messvorschrift gefunden werden, die möglichst alle relevanten Aspekte des Konstrukts misst. Diesbezüglich kann wieder Rückgriff auf das MemberValue-Reporting genommen werden, da die einzelnen Berichtselemente als konzeptioneller Rahmen zur Ableitung der einzelnen Befragungssitems zur Operationalisierung der MemberValue-Komponenten und schließlich des MemberValues dienen. Diese Untersuchungsschritte werden im Rahmen eines umfassenden Projektes zur Operationalisierung und Messung des MemberValues durchgeführt.

⁶³ Vgl. BAGOZZI/FORNELL (1982), S. 24.

⁶⁴ Vgl. ANDRITZKY (1976), S. 14.

⁶⁵ Vgl. HOMBURG/ FABNACHT/GÜNTHER (2002), S. 497.

⁶⁶ Siehe Abbildung 2.

Literaturverzeichnis

- ANDRITZKY, Klaus (1976): The concept of corporate strategy, Homewood.
- ARBEITSKREIS „EXTERNE UNTERNEHMENSRECHNUNG“ DER SCHMALENBACHGESELLSCHAFT (AKEU) (Hrsg.): Grundsätze für das Value Reporting, in: Der Betrieb, 55 Jg., 2002, Heft 45.
- BAETGE, JÖRG UND HENRIK SOLMECKE (2006): Grundsätze und Konzeption des Value Reporting, in: Zeitschrift für Controlling und Management (ZfCM), 2006, Sonderheft 3.
- BAETGE, JÖRG / FISCHER, THOMAS / PASKERT, DIERK (1989): Der Lagebericht - Aufstellung, Prüfung und Offenlegung, Stuttgart.
- BAGOZZI, RICHARD P. UND CLAES FORNELL (1982): Theoretical concepts, measurements and meaning, in: Fornell, C. (Hrsg): A second generation of Multivariate Analysis, Vol. 2, New York.
- BOETTIGER, JÖRG-MATTHIAS (2006): MemberValue in Wohnungsgenossenschaften, Newsletter des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Nr. 1/2007.
- BEUTHIEN, VOLKER (2004): Beck'scher Kurz-Kommentar zum Genossenschaftsgesetz, DB 2000.
- BRUHN, MANFRED (1995): Integrierte Unternehmenskommunikation. Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung einer integrierter Kommunikationsarbeit, Stuttgart.
- BRUHN, MANFRED (2005): Kommunikationspolitik - Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen.
- BÜHLER, HANS-HILMAR UND STEFANIE MORFELD-WAHLE (2004): Kleine Änderung - große Wirkung: die IFRS, Internationale Rechnungslegung für Genossenschaften. BI 8/2004.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR, BAU-UND WOHNUNGSWESEN (2004): Wohnungsgenossenschaften, Potenziale und Perspektiven, Bericht der Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften, Duncker & Humblot, Berlin.

- DERIETH, ANKE (1995): Unternehmenskommunikation. Eine theoretische und empirische Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen.
- ECCLES, ROBERT (1991): The Performance Measurement Manifesto, in: Harvard Business Review, 69 Jg., 1991, Nr. 1.
- FINANCIAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD (FASB) (Hrsg.): Improving Business Reporting - Insights to Enhancing Voluntary Disclosure, 2001, im Internet: http://www.fasb.org/brrp/_brrp2.shtml (Stand: 21.03.2007).
- FISCHER, THOMAS UND JULIA WENZEL (2002): Wertorientierte Berichterstattung (Value Reporting) in deutschen börsennotierten Unternehmen - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung.
- GESCHÄFTSBERICHT (2006): Baugenossenschaft der Buchdrucker eG, Hamburg.
- HEINKE, VOLKER UND MANFRED STEINER (2000): Rating am europäischen Kapitalmarkt - Aktuelle Entwicklungstendenzen, in: Finanz Betrieb, 2. Jg., 2000.
- HERBST, DIETER (2003): Praxishandbuch - Unternehmenskommunikation, Berlin.
- HENSELMANN, KLAUS (2005): Value Reporting und Konkurrenzanalyse, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 57. Jg, 2005, Heft 3.
- HEUMANN, RAINER (2005): Value Reporting in IFRS-Abschlüssen und Lageberichten, Düsseldorf.
- HOMBURG, CHRISTIAN/ FASSNACHT, MARTIN/ GÜNTHER CHRISTOF (2002): Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 54.
- INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD (IASB) (Hrsg.)(2007): International Financial Reporting Standard für kleine und mittelgroße Unternehmen, London 2007.

- LABHART, PETER (1999): Value Reporting - Informationsbedürfnisse des Kapitalmarkts und Wertsteigerung durch Reporting, Zürich.
- LAMPRECHT, DIRK UND ALEXANDER DONSCHEN (2006): Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken - eine ökonomische und juristische Analyse, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Nr. 58.
- LANG, JOHANNES UND LUDWIG WEIDMÜLLER (2007): Kommentar zum Genossenschaftsgesetz, 35. Auflage, Berlin.
- LEFFSON, ULRICH (1987): Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung, Münster.
- MERTEN, KLAUS (2000): Das Handwörterbuch der PR, Frankfurt am Main.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS UND INTERNATIONALES CENTRUM FÜR FRANCHISING UND COOPERATION-STUDIE (2006): Unternehmenskooperation - Auslauf- oder Zukunftsmodell? Strategische Erfolgsfaktoren kooperativer Unternehmensnetzwerke - dargestellt am Beispiel von Verbundgruppen und Franchisesystemen.
- RUHWEDEL, FRANCA UND WOLFGANG SCHULTZE (2002): Value Reporting - Theoretische Konzeption und Umsetzung bei den DAX 100-Unternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 54 Jg., 2002, Heft 7.
- RUHWEDEL, FRANCA UND WOLFGANG SCHULTZE (2004): Konzeption des Value Reporting und Beitrag zur Konvergenz im Rechnungswesen, in: Controlling, 16 Jg., 2004, Heft 8-9.
- THEURL, THERESIA (2001): Die Kooperation von Unternehmen: Facetten der Dynamik, in: Ahlert/ Dieter (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation, Neuwied.
- 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.

- THEURL, THERESIA (2005): Kooperative Governancestrukturen, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Nr. 48.
- THEURL, THERESIA UND ANDREA SCHWEINSBERG (2004): Neue kooperative Ökonomie. Moderne genossenschaftliche Governancestrukturen, Tübingen.
- THEURL, THERESIA (2007a): MemberValue Reporting - Integriertes Berichtskonzept für Wohnungsgenossenschaften, in: Die Wohnungswirtschaft, 12. Dezember 2007, 60. Jg, S. 34-38.
- THEURL, THERESIA (2007b): MemberValue Reporting, Vortrag anlässlich des 11. Symposiums Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften in Münster, 18. Oktober 2007.

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

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

- Nr. 22
Rolf Greve / Nadja Lämmer
 Quo vadis Genossenschaftsgesetz? - Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge
Christian Lucas
 Von den Niederlanden lernen? - Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts
 Mai 2001
- Nr. 23
Dirk Polster
(unter Mitarbeit von Lars Testorf)
 Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen
 November 2001
- Nr. 24
Thorn Kring
 Neue Strategien - neue Managementmethoden - Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland
 Februar 2002
- Nr. 25
Anne Kretschmer
 Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption - eine modelltheoretische Untersuchung
 Juni 2002
- Nr. 26
Andrea Neugebauer
 Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden - Institutionelle Hintergründe
 September 2002
- Nr. 27
Theresia Theurl / Thorn Kring
 Governance Strukturen im genossenschaftlichen FinanzVerbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung
 Oktober 2002
- Nr. 28
Christian Rotter
 Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossenschaften
 November 2002
- Nr. 29
Rolf Greve
 The German cooperative banking group as a strategic network: function and performance
 November 2002
- Nr. 30
Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers / Barbara Schmolzmüller / Nina Tantzen
 Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. - eine Fallstudie
 Dezember 2002
- Nr. 31
Florian Deising
 Der Nitrofen-Skandal - Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien
 Januar 2003
- Nr. 32
Gerhard Specker
 Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens
 März 2003
- Nr. 33
Frank E. Münnich
 Der Ökonom als Berater - Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen
 April 2003
- Nr. 34
Sonja Schölermann
 Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“
 August 2003
- Nr. 35
Thorn Kring
 Erfolgreiche Strategieumsetzung - Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken
 September 2003
- Nr. 36
Andrea Neugebauer
 Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa
 September 2003
- Nr. 37
Kerstin Liehr-Gobbers
 Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel - Erste empirische Ergebnisse
 September 2003
- Nr. 38
Tholen Eekhoff
 Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - eine empirische Studie
 Januar 2004
- Nr. 39
Julia Trampel
 Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine transaktionskostentheoretische Analyse
 März 2004
- Nr. 40
Alexander Eim
 Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes
 August 2004
- Nr. 41
André van den Boom
 Kooperationsinformationssysteme - Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das Phänomen der Kooperation
 August 2004

- Nr. 42
Jacques Santer
Die genossenschaftliche Initiative - ein Baustein der Europäischen Wirtschaft
September 2004
- Nr. 43
Theresia Theurl (Hrsg.)
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken - die Genossenschaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 44
Theresia Theurl (Hrsg.)
Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 45
Walter Weinkauff (Hrsg.)
Kommunikation als Wettbewerbsfaktor, Expertendiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 46
Andrea Schweinsberg
Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung
Dezember 2004
- Nr. 47
Carl-Friedrich Leuschner
Genossenschaften - Zwischen Corporate und Cooperative Governance
März 2005
- Nr. 48
Theresia Theurl
Kooperative Governancestrukturen
Juni 2005
- Nr. 49
Oliver Budzinski / Gisela Aigner
Institutionelle Rahmenbedingungen für internationale M&A-Transaktionen - Auf dem Weg zu einem globalen Fusionskontrollregime?
Juni 2005
- Nr. 50
Bernd Raffelhüschen / Jörg Schoder
Möglichkeiten und Grenzen der Integration von genossenschaftlichem Wohnen in die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie
Juni 2005
- Nr. 51
Tholen Eekhoff
Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zusammenarbeit - eine gesamtwirtschaftliche Perspektive
Juli 2005
- Nr. 52
Cengiz K. Iristay
Kooperationsmanagement: Einzelne Facetten eines neuen Forschungsgebiets - Ein Literaturüberblick
August 2005
- Nr. 53
Stefanie Franz
Integrierte Versorgungsnetzwerke im Gesundheitswesen
März 2006
- Nr. 54
Peter Ebertz
Kooperationen als Mittel des Strategischen Risikomanagements
März 2006
- Nr. 55
Frank Beermann
Kooperation beim Stadtumbau - Übertragung des BID-Gedankens am Beispiel des Wohnungsrückbaus
Juni 2006
- Nr. 56
Alexander Geist
Flughäfen und Fluggesellschaften - eine Analyse der Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten
Juni 2006
- Nr. 57
Stefanie Franz / Mark Wipprich
Optimale Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken
Oktober 2006
- Nr. 58
Dirk Lamprecht / Alexander Donschen
Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken - eine ökonomische und juristische Analyse
Dezember 2006
- Nr. 59
Dirk Lamprecht / Christian Strothmann
Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung
Dezember 2006
- Nr. 60
Mark Wipprich
Preisbindung als Kooperationsinstrument in Wertschöpfungsnetzwerken
Januar 2007
- Nr. 61
Theresia Theurl / Axel Werries
Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
Februar 2007
- Nr. 62
Bettina Schlelein
Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale - empirische Ergebnisse des Forschungsprojektes
März 2007
- Nr. 63
Gerhard Schwarz
Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft, Vortrag anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster
April 2007

- Nr. 64
Theresia Theurl / Stefanie Franz
"Benchmark Integrierte Versorgung im Gesundheitswesen"- Erste empirische Ergebnisse
April 2007
- Nr. 65
Christian Albers / Dirk Lamprecht
Die Bewertung von Joint Ventures mit der Free Cash Flow-Methode unter besonderer Berücksichtigung kooperationsinterner Leistungsbeziehungen
Mai 2007
- Nr. 66
Pierin Vincenz
Raiffeisen Gruppe Schweiz: Governancestrukturen, Erfolgsfaktoren, Perspektiven
Ein Gespräch mit Dr. Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe Schweiz
Juni 2007
- Nr. 67
Alexander Wesemann
Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen und ihre Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement - Ein Problemaufriss
August 2007
- Nr. 68
Vera Wendlandt / Jörg-Matthias Böttiger
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
November 2007