

FAKULTÄT AGRARWISSENSCHAFTEN  
AUS DEM INSTITUT FÜR LANDWIRTSCHAFTLICHE  
BETRIEBSLEHRE DER UNIVERSITÄT HOHENHEIM

Forschungsstelle für Genossenschaftswesen (421)  
Prof. Dr. Reiner Doluschitz



**Die Bedeutung von Werten in Genossenschaften und deren  
Umsetzung - eine empirische Analyse**

**Dissertation  
zur Erlangung des Doktorgrades  
der Agrarwissenschaften**

**vorgelegt  
der Fakultät Agrarwissenschaften  
der Universität Hohenheim**

von

**Johannes Sebastian Hill**  
aus Lauffen am Neckar

2015

---

Berichterstatter, 1. Prüfer (Betreuer):

Prof. Dr. Reiner Doluschitz

Mitberichterstatter, 2. Prüfer:

Prof. Dr. Tilman Becker

Weiterer Berichtler bzw. Prüfer:

Prof. Dr. Enno Bahrs

Tag der mündlichen Prüfung:

22. Juni 2015

**INHALTSVERZEICHNIS**

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstellung .....	5
1.2	Zielsetzung .....	6
1.3	Untersuchungsdesign und Beschreibung der Untersuchungsregion .....	7
1.4	Aufbau der Arbeit und Einbettung der Veröffentlichungen.....	11
<b>2</b>	<b>VERÖFFENTLICHUNGEN</b> .....	<b>14</b>
2.1	Übersicht über die Veröffentlichungen in referierten Fachzeitschriften.....	14
2.1.1	Genossenschaftliche Werte – Kern der genossenschaftlichen Identität.....	15
2.1.2	Die Wertewahrnehmung von Führungskräften in baden-württembergischen Genossenschaften .....	31
2.1.3	The Perception of Cooperative Values in Practice using Baden-Württemberg as an example.....	39
2.1.4	The Functions and Potentials of Cooperative Values – from the perspective of cooperative managers based in Baden-Württemberg, Germany.....	40
2.1.5	Genossenschaftliche Leitbilder in der Praxis – eine empirische Analyse .....	55
2.2	Sonstige Veröffentlichungen mit Themenbezug .....	56
2.2.1	Bedeutung und Umsetzung genossenschaftlicher Werte.....	57
2.2.2	Genossenschaftliche Werte in der Praxis .....	58
2.2.3	Unternehmensleitbilder vor genossenschaftlichem Hintergrund .....	63
2.2.4	Ländliche Genossenschaften in Deutschland .....	72
2.2.5	Genossenschaftliche Werte und Prinzipien – ein Differenzierungsversuch..	76
<b>3</b>	<b>ÜBERGREIFENDE INTERPRETATION UND DISKUSSION</b> .....	<b>84</b>
3.1	Diskussion der Forschungsfragen.....	84
3.1.1	Welche Werte werden in der wissenschaftlichen Literatur als typisch genossenschaftlich angesehen? .....	84
3.1.2	Welche Werte sind in der genossenschaftlichen Praxis die zentralen genossenschaftlichen Werte?.....	86
3.1.3	Wie werden die genossenschaftlichen Werte und deren Umsetzung in der Praxis wahrgenommen?.....	90
3.1.4	Welche Funktionen und Potenziale stecken in den genossenschaftlichen Werten?.....	94
3.2	Abschließende Diskussion .....	99
3.3	Fazit.....	103
<b>4a</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG</b> .....	<b>106</b>
<b>4b</b>	<b>SUMMARY</b> .....	<b>107</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>108</b>
	<b>VERÖFFENTLICHUNGS- UND VORTRAGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>121</b>
	<b>DANKSAGUNG</b> .....	<b>123</b>
	<b>EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG</b> .....	<b>124</b>

<b>ANHANG .....</b>	<b>125</b>
1. Fragebogen Führungskräfte.....	125
2. Fragebogen Mitglieder .....	143
3. Fragebogen Mitarbeiter.....	148

## 1 EINLEITUNG

Die deutsche Gesellschaft sieht sich derzeit vielen verschiedenen Einflüssen, wie beispielsweise der Globalisierung, kulturellen Auseinandersetzungen, einer sich immer weiter öffnenden Schere zwischen Arm und Reich, der Digitalisierung oder dem demographischen Wandel ausgesetzt (Mohn et al., 2008; Mohn, 2008). Diese zumeist als negativ angesehenen Entwicklungen haben nicht nur gesellschaftlichen Einfluss, sondern können sich auch auf die ökonomische Entwicklung auswirken (Dettling, 2008). Folglich bringt dieser Werdegang für die deutsche Bevölkerung ein großes Maß an Verunsicherung mit sich, welches sich nicht nur in der Gesellschaft, sondern auch im Privatleben der Menschen niederschlägt. In dieser sich ständig verändernden und weiterentwickelnden Umgebung und Zeit der Unsicherheit sind die Menschen auf der Suche nach einem Anker der Stabilität (Mohn et al., 2008). Hier gewinnen Werte an Bedeutung indem sie Konstanz vermitteln, das Zusammenleben maßgeblich prägen (Hillmann, 2003) und als Kitt der Gesellschaft dienen (Horx et al., 2007). Aber diese Werte können nicht nur bei der Lösung sozialer Unsicherheiten helfen, sondern sie beeinflussen durch das gesellschaftliche Wertesystem auch die Wirtschaftsleistung (Hanssmann, 2010), denn „Werte schaffen Werte – und gutes Wirtschaften leistet ein Beitrag zum gesellschaftlichen Fortschritt“ (Thielen, 2008: 235). Diese essentielle und grundlegende Bedeutung der Werte für die Menschen zeigt sich unter anderem auch in den Ergebnissen verschiedener statistischer Erhebungen, welche deren große Aktualität und ungebrochene Relevanz bestätigen (u. a. Statista, 2015a; Statista 2015b; Volkmann, 2012). Unterstrichen wird dies darüber hinaus durch die ständig wiederaufblühende Mediendiskussion über Werte in Politik, Gesellschaft oder Wirtschaft (Bühler & Dürig, 2008). Beispiele hierfür gibt es viele: So werden die unterschiedliche Werthaltung der Bürger und der Politiker (Engelhardt & Kamann, 2013) sowie der Einfluss der christlichen Werte auf die Gesellschaft diskutiert (Petersen, 2012) oder ein Anstoß für eine europäische Wertedebatte in Politik und Gesellschaft gegeben (Dittmer, 2012). Diese drei Beispiele zeigen stellvertretend das große Interesse, welches der Wertethematik in der öffentlichen Debatte entgegen kommt. Doch Werte haben, wie zuvor dargestellt, nicht nur Auswirkungen auf die gesellschaftliche Entwicklung, sondern beeinflussen daneben auch Unternehmen und deren Erfolg. Hier treten sie in erster Linie als Teil der Unternehmenskultur in Erscheinung und übernehmen vielfältigste Aufgaben. Die zwei wesentlichsten sind zum einen die Auswirkung auf den ökonomischen Erfolg der Unternehmen (u.a. Hattendorf, 2013) und zum anderen die maßgebliche Mitgestaltung der Wahrnehmung der Unternehmen in der Öffentlichkeit (u.a. Hemel, 2007). Aus diesem Grund erscheint es nicht weiter verwunderlich, dass verschiedenste Unternehmen, Verbände und Organisationen die Unternehmenswerte nutzen möchten, um ihr Image in der Öffentlichkeit und damit auch ihren wirtschaftlichen Erfolg nachhaltig positiv zu beeinflussen. Als Beispiel hierfür sei die „Werte schaffen Werte“-Kampagne des Bundesverbands der Deutschen

Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V., 2015) genannt, welche mit der Kommunikation der den Mitgliedsge-nossenschaften eigenen Werten wirbt. Aber nicht nur in der öffentlichen Meinung, der Politik und der Ökonomie, sondern auch in der wissenschaftlichen Literatur verschiedenster Diszi-p-linen erfreut sich die Wertethematik ständiger Aktualität, wie verschiedene Veröffentlichun-gen zeigen. Beispielsweise beschreibt HANSSMANN (2010) den Einfluss christlicher Werte auf die Wirtschaft und die Gesellschaft, HILLMANN (2003) beleuchtet den Wertewandel und seine Folgen, THIERFELDER (2001) erörtert den Wertewandel in der Unternehmensführung und OSTERDIEKHOFF und JEGELKA (2001) erklären die Werte und den Wertewandel in westlichen Gesellschaften aus Sicht der Sozialwissenschaften. Diese Ausgangssituation im Hinterkopf behaltend stellen sich jedoch die Fragen, warum die Aktualität dieser Thematik in der deut-schen Gesellschaft so zeitgemäß und ungebrochen erscheint, und woher das Interesse für dieses Thema stammt?

Bevor ein möglicher Ansatz zur Klärung der zuvor aufgeworfenen Frage präsentiert wird, sollen als theoretische Grundlage für die vorliegende Dissertation zunächst einige wesentli-che Hintergrundinformationen zum Wertebegriff gegeben werden.

Beim Versuch, sich dem Wertebegriff über eine Definition zu nähern, fällt auf, dass eine Viel-zahl von Definitionsansätzen existiert (Rödder, 2008). Die detailliertere Betrachtung dieser Varianten zeigt vordergründig diverse Unterschiede und verschiedenste Ansätze, bei ge-nauerer Analyse haben jedoch die meisten ein und dieselbe Ausgangsposition und zwar, dass sie sich am Handeln und Verhalten der Menschen orientieren (Steege, 1986). Als Grundlage für diese Dissertation soll eine Definition nach CLAESSEN dienen, da diese nach Meinung des Autors das Verständnis des Werte-Begriffs umfassend abdeckt. CLAESSEN sieht einen Wert als „etwas, was in einer bestimmten Kultur beachtet werden muss und, da diese Beachtungsnotwendigkeit internalisiert wird, auch beachtet wird. Dieses Beachten drückt sich in dem Verhalten des Handelnden aus“ (Claessen, 1967: 149). Auch in dieser Definition wird der eindeutige Bezug zu den Menschen und ihrem Verhalten ersichtlich. Da-rüber hinaus stellt sie eine Verbindung zur der die Individuen umgebenden Kultur her. Damit haben Werte vor dem Hintergrund dieses Ansatzes in erster Linie eine soziale, in Konse- quenz aber auch eine politische und ökonomische Dimension (Höffe, 2004). Aufbauend auf diesen einleitenden Grundlagen soll nun versucht werden, einen Erklärungsansatz für die zuvor aufgeworfene Frage nach der ungebrochenen Aktualität der Werte zu geben: Leben Menschen „unter bestimmten politischen, wirtschaftlichen und sozialen Verhältnissen“ (Du-den, 2015) zusammen und grenzen sich gegenüber ihrer Umwelt ab (Luhmann, 1998), so spricht man von einer Gesellschaft. Dieser beispielhafte Definitionsansatz – einer unter vie-len – zeigt, dass sich die Individuen in ihren Zusammenschlüssen gemeinschaftlichen Richt-linien für Handlungen und Entscheidungen unterwerfen müssen. Hier können Werte einen

strukturierenden Einfluss haben, da sie die Ausarbeitung der Richtlinien auf Grund von Erfahrungen und vorherigen Entwicklungen prägen (Suchanek, Lin-Hi & Maier, 2015) und auf ihre Umsetzung einwirken. Sie drücken also das für Individuen und Gesellschaften Wünschbare aus, führen zu einer Einigung auf gemeinsame Standards und Richtlinien (u.a. Lay, 1999; Wiedmann, 1984) und stellen somit das Gerüst einer Gesellschaft dar (Horn & Schwarz, 2012). Somit formen Werte einerseits die Gesellschaft, sind aber andererseits auch durch die Gesellschaft und die Kultur beeinflusst (Eichwald & Lutz, 2011; Hakelius, 1996; Maag, 1991), weshalb sie genau wie diese sich in einem ständigen, wiederholenden Zyklus und Entwicklungsprozess befinden (Rödder, 2008; Pleister, 2001). Daraus könnte abgeleitet werden, dass gesellschaftliche Werte deshalb eine so große Bedeutung für die Menschen haben, weil eine klare Wertorientierung den Menschen Halt gibt, was gerade in Zeiten der Globalisierung und einer in vielen Hinsichten immer schneller werdenden Welt an Relevanz gewinnt (Mohn et al., 2008). Sie sind, wie zuvor angemerkt, „also der Kitt, der unsere Gesellschaft zusammenhält“ (Horx et al., 2007: 136), weshalb ein großes Interesse für diesen Themenbereich nicht verwunderlich ist.

Diesen großen Einfluss auf und die wichtige Bedeutung von Werten für die Gesellschaft können sich Unternehmen zunutze machen, indem sie durch eine gezielte Kommunikation von Unternehmenswerten ihre Wahrnehmung in der Öffentlichkeit positiv beeinflussen (Hemel, 2007). Dieses Instrument der Imageverbesserung steht jedem Unternehmen zur Verfügung, denn jedes Unternehmen hat eine eigene, individuelle Unternehmenskultur (Schreyögg, 1992). Als Teil der Identität prägen Werte sowohl intern die Form der Zusammenarbeit der Mitarbeiter als auch extern im Auftreten nach außen hin (u.a. Hungenberg, 2012; Beile, Wilke & Voß, 2009; Macharzina & Wolf, 2008; Kern, 2000) die Unternehmen. Die Unternehmenskultur ist dabei grundsätzlich sehr vielfältig, da sie zwischen Unternehmen, aber auch zwischen den unterschiedlichen Sichtweisen der an einem Unternehmen beteiligten Personen, beispielsweise auf Grund von unterschiedlichen kulturellen Prägungen, sehr unterschiedlich sein kann (Wien & Franzke, 2014). Dennoch versuchen viele Unternehmen, die verschiedenen Blickwinkel auf die Unternehmenskultur zu konkretisieren und diese beispielsweise in Form von Leitbildern oder Unternehmensleitlinien fest zu formulieren (Giesel, 2007). Sind sich die Unternehmen ihrer eigenen Kultur bewusst und setzen diese gezielt ein, können die Unternehmenswerte in den Unternehmen vielfältigste Aufgaben erfüllen. Diese reichen neben der zuvor beschriebenen Beeinflussung des Images (Schäfer, 2014) vom Abbau von Regeln (Ouchi, 1980), über die Schaffung von Identität (Blazejewski & Dorow, 2006), die Bindung von Kunden an das Unternehmen (Ritz, 2011), oder der Motivation und Sinnggebung für die Mitarbeiter (Sackmann, 2002) bis hin zur Interpretation und Auslegung der Unternehmensstrategie (Bansal, 2003). Eine weitere wesentliche Funktion von Werten ist, dass sie zur Generierung von ökonomischem Erfolg beitragen können

(Hattendorf, 2013; Hemel, 2007; Berth, 2006; Joyner & Payne, 2002). Dieser ökonomische Erfolg kann zum einen durch ein positives Image, zum anderen aber auch durch die Schaffung von Vertrauen vor dem Hintergrund der Transaktionskostentheorie als Teil der Neuen Institutionenökonomik erklärt werden. Dieser theoretische Ansatz nach COASE (1937) „beruht auf der grundlegenden Erkenntnis, dass die Schaffung von Institutionen und Organisationen und deren tägliche Benützung den Einsatz realer Ressourcen erfordert“ (Richter & Furubotn, 1999: 33). Er beschreibt, auf Annahme einer begrenzten Rationalität und von Opportunismus (Williamson, 1991), „die Existenz und Grenzen der Unternehmung mit dem Vorhandensein von Marktaustauschkosten bzw. Kosten der Benutzung des Preismechanismus sowie der Unsicherheit“ (Haric, 2015). Dabei wird in „Such- und Informationskosten, Verhandlungs- und Entscheidungskosten, und Überwachungs- und Durchsetzungskosten“ (Richter & Furubotn, 1999: 35) unterschieden. Hier hat Vertrauen, vor allem durch eine Reduzierung der Kontrollkosten, positiven Einfluss auf die Transaktionskosten, wie im Rahmen vieler empirischer Studien nachgewiesen werden konnte (u.a. Dyer & Chu, 2003; Dirks & Ferrin, 2001; Zaheer, McEvily & Perrone, 1998). Voraussetzung für eine auf den Unternehmenswerten basierende Steigerung des ökonomischen Erfolgs ist jedoch ein bewusster Umgang von allen am Unternehmen beteiligten Personen mit den selbigen. An dieser Stelle nehmen die Führungskräfte als Meinungsführer, Kommunikatoren und Entscheidungsfinder eine zentrale Stellung ein. Nur wenn sie den Unternehmenswerten die nötige Relevanz zuerkennen und diese im Alltag und ihren Entscheidungen transparent vorleben und umsetzen, kann deren vielschichtiges Potenzial voll ausgenutzt werden (u.a. SIERS & Collegen, 2013; Herrmann, Schönborn & Peetz, 2004; Fey & Denison, 2003; Kotter & Heskett, 1992). Dieses Potenzial liegt vor allem in der Steigerung des Gewinns der Unternehmung.

Eine Unternehmensform, die sich unter anderem durch ihr Wertemuster und ihre „besonders werteorientierte Wirtschaftsgesinnung“ (Beuthien, 2003: 2) von den anderen unterscheidet, ist die der eingetragenen Genossenschaft. Diese Rechtsform zieht ihr Selbstverständnis und ihre Daseinsberechtigung im Wesentlichen aus den ihr eigenen Werten, welche sie als explizite Alleinstellungsmerkmale gegenüber anderen Unternehmensformen wahrnimmt (Ringle, 2012; Glaser, 2011). Diese Werte sind trotz der angedeuteten ständigen Entwicklung und Veränderung (Eichwald & Lutz, 2011; Hakelius, 1996; Maag, 1991; Steege, 1986) maßgeblich von der über 150-jährigen genossenschaftlichen Tradition in Deutschland beeinflusst (Eichwald & Lutz, 2011; Ringle, 2010; Pleister, 2001). In der damaligen Zeit der schweren Hungersnöte um 1850 (Gall, 2009) prägten die deutschen Genossenschaftspioniere Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch den genossenschaftlichen Gedanken. Für sie waren beispielsweise die Ablehnung staatlicher Hilfe und somit die „Hilfe zur Selbsthilfe“, „Selbstverantwortung“ oder „Solidarität“ wesentliche Grundlagen ihres Ansatzes zur Lösung der damaligen Not, welche sie in den ersten Genossenschaften zusammenführ-



ten (Hofinger et al., 2009; Raiffeisen & Drüsedau, 1966) und welche auch heute noch die genossenschaftliche Identität prägen (u.a. Ringle, 2012; Novkovic, 2008; Novkovic, 2006, Beuthien, 2003; Hakelius 1996). Dieses Selbstverständnis und der darin implizierte Gedanke findet sich auch im Begriff „Genosse“ wieder, welcher „der das gleiche Vieh hat, der das Vieh gemeinsam hat“ (Kluge & Seebold, 1995: 314) bedeutet. In diesem Kontext ist also ein Genosse eine Person, die mit einer anderen Person gemeinsam und in gleichberechtigter Weise einen Nutzen zieht. Diese Begriffswahl verdeutlicht ganz klar den Hintergedanken, welchen eine Genossenschaft in sich vereint: die gemeinschaftliche, auf gegenseitigem Vertrauen beruhende gleichberechtigte Förderung eines jeden an der Genossenschaft Beteiligten, also der genossenschaftliche Förderauftrag. Neben diesem wesentlichen Unterscheidungsmerkmal gegenüber anderen Rechtsformen gibt es weitere, die ebenso auf den genossenschaftlichen Werten fußen. Hierzu gehören beispielsweise die Vereinigung von Träger und Nutzer in der gleichen Person (Münkner, 2014) oder die Gleichheit der Mitglieder in Unabhängigkeit der Höhe der finanziellen Beteiligung an der Genossenschaft (Grosskopf, Münkner & Ringle, 2012). Eine wesentliche Funktion der genossenschaftlichen Werte besteht also offensichtlich darin, die Rechtsform von anderen Unternehmensformen abzugrenzen. Gleichzeitig übernehmen die Werte in Genossenschaften aber auch andere wichtige Funktionen, wie beispielsweise die Koordination der Beziehung der Mitglieder zu ihrer Genossenschaft und zwischen den Mitgliedern und ihrer Umwelt (Hakelius, 1996; Nilsson, 1996) oder die Vermittlung der Umsetzung und Befriedigung der Ziele, Interesse und Bedürfnisse der Mitglieder (Nilsson, 1996; Henzler, 1967). Diese zentralen Funktionen der Werte verdeutlichen, wie stark die Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft mit ihrem Wertegerüst verbunden ist und welche bedeutende Stellung die Werte in den Genossenschaften innehaben.

## 1.1 Problemstellung

Wie zuvor beschrieben, stellen die genossenschaftlichen Werte ein zentrales Element des genossenschaftlichen Denkens dar und werden als Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Unternehmensformen kommuniziert. Ein Beispiel hierfür ist die zuvor angesprochene „Werte schaffen Werte“-Initiative der Genossenschaftlichen Finanzgruppe (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V., 2015), die durch eine gezielte Kommunikation der genossenschaftlichen Werte versucht, sich von anderen Marktteilnehmern abzugrenzen. Aber nicht nur auf Verbandsebene, sondern auch im Bereich der Primärgenossenschaften werden genossenschaftliche Werte als Differenzierungskriterium für das Marketing herangezogen, wie die Beispiele des Alb-Elektrizitätswerks Geislingen-Steige eG (Alb-Elektrizitätswerk Geislingen-Steige eG, 2015), der Brauerei Weller Erlangen eG (Brauerei Weller Erlangen eG, 2015), der Volksbank Stuttgart eG (Volksbank Stuttgart, eG, 2015) oder der Heidelberger EnergieGenossenschaft eG (HEG Heidelberger Energiegenos-

senschaft eG, 2015) darstellen. Damit zeigen die Genossenschaften eindeutig, dass sie das in der Bevölkerung gewachsene und durch die Wirtschafts- und Finanzmarktkrise weiter geförderte Verlangen nach einer wertorientierten Wirtschaftsweise erkannt haben und das ihnen rechtsformbedingte Wertekonstrukt nutzen, um sich eine günstigere Ausgangsposition im Wettbewerb zu verschaffen (Hofinger, 2010). Doch nicht alle Autoren attestieren den Genossenschaften, dass ihnen die Kommunikation und Umsetzung der Alleinstellungsmerkmale ihrer Rechtsform in der Vergangenheit gut gelungen ist. Stattdessen vertreten sie die Meinung dass, besonders in der Sparte der Kreditgenossenschaften, sich die Genossenschaften ihren Wettbewerbern in anderen Rechtsformen immer stärker angleichen (u.a. Krüger, 2010; Hammerschmidt, 2003). Gleiches gilt jedoch, wenn vielleicht auch in einem abgeschwächten Maße, für die Sparte der Raiffeisen und der Gewerblichen Genossenschaften. „Man spürt, wie schwer es in der Praxis fällt, das genossenschaftliche Wertesystem, die typisch genossenschaftliche Unternehmenskultur und die Besonderheiten der Mitgliedschaft in Genossenschaften zu erfassen, auszudrücken und zu praktizieren“ (Münkner, 2008). Damit liegt in den Augen dieser Autoren die Vermutung nahe, dass die Genossenschaften ihre Werte zwar nach Außen kommunizieren, diese aber nach Innen selbst nicht leben und umsetzen, was eine fehlende Authentizität und damit auf den Verlust der Glaubwürdigkeit mit sich bringen würde (Kring & Walther, 2012; Blome-Drees & Schmale, 2006; Zerche, 2004). Sollte in der Praxis eine so deutliche Diskrepanz zwischen den nach Außen kommunizierten und den tatsächlich umgesetzten Werte bestehen, könnten die Genossenschaften Gefahr laufen, das ihnen in der Öffentlichkeit entgegengebrachte Vertrauen nachhaltig zu verlieren. Dies hätte, wie in der Theorie beschrieben und in der Empirie nachgewiesen, negative Auswirkungen auf die ökonomische Situation der Genossenschaften.

Hieraus ergibt sich die allgemeine Problemstellung, welche im Rahmen der vorliegenden Dissertation empirisch überprüft werden soll. Es gilt zu erörtern, in wie weit es sich bei den genossenschaftlichen Werten um leere Phrasen handelt, die im genossenschaftlichen Verbund lediglich zu Marketingzwecken kommuniziert werden, oder ob diese in der genossenschaftlichen Praxis tatsächlich umgesetzt werden.

## **1.2 Zielsetzung**

Zur Bearbeitung der zuvor aufgeworfenen allgemeinen Problemstellung sollen im Zentrum der in dieser Dissertation verfassten Beiträge vier wesentliche Themengebiete erörtert werden. Der erste Themenkomplex umfasst die inhaltliche Analyse der nationalen und internationalen Literatur in Bezug auf die Fragestellung, welche spezifischen Werte in der wissenschaftlichen Theorie den Genossenschaften zugesprochen werden. Darauf folgend werden als zweiter Schwerpunkt die hieraus gewonnenen Erkenntnisse in der genossenschaftlichen Praxis überprüft, um so Diskrepanzen zwischen den theoretischen und den für den genos-

senschaftlichen Alltag relevanten Werten ableiten und erörtern zu können. Hieraus ergibt sich die Möglichkeit, Erkenntnisse über den theoretischen und den praktischen genossenschaftlichen Wertekern zu erlangen. Nach eingehender Analyse dieser Ergebnisse werden die Wahrnehmung und die Wahrnehmung der Umsetzung der praxisrelevanten genossenschaftlichen Werte aus Sicht der Führungskräfte überprüft und mit einer Analyse der Funktionen und Potenziale der genossenschaftlichen Werte für die Praxis abgeschlossen.

Diese Themenschwerpunkte werden anhand folgender vier Forschungsfragen bearbeitet:

1. *Welche Werte werden in der wissenschaftlichen Literatur als typisch genossenschaftlich angesehen?*
2. *Welche Werte sind in der genossenschaftlichen Praxis die zentralen genossenschaftlichen Werte?*
3. *Wie werden die genossenschaftlichen Werte und deren Umsetzung in der Praxis wahrgenommen?*
4. *Welche Funktionen und Potenziale stecken in den genossenschaftlichen Werten?*

Neben diesen zentralen inhaltlichen Schwerpunkten werden im Rahmen dieser Dissertation ergänzend weitere, thematisch nahestehende Themenbereiche wissenschaftlich untersucht. Hierzu zählen unter anderem die allgemeine Haltung von genossenschaftlichen Führungskräften gegenüber Werten in ihrem privaten Leben und in der Gesellschaft, die Verbreitung, Umsetzung und Kommunikation von genossenschaftlichen Werten im Rahmen von Leitbildern und der Einfluss des genossenschaftlichen Wertekonstrukts auf die strategische Ausrichtung am Beispiel von Kreditgenossenschaften.

### **1.3 Untersuchungsdesign und Beschreibung der Untersuchungsregion**

Grundlage für die vorliegende Dissertation stellt eine umfangreiche Inhaltsanalyse der einschlägigen nationalen und internationalen genossenschaftswissenschaftlichen Literatur zum Thema genossenschaftliche Werte dar. Im Rahmen einer quantitativen Inhaltsanalyse (Lamnek, 2005) wurde die Anzahl der Nennungen der genossenschaftlichen Werte in der Literatur überprüft, um daraus Rückschlüsse zu ziehen, welche Werte in der Theorie als typisch genossenschaftliche Werte wahrgenommen werden. Dabei wurde das Begriffspaar der „genossenschaftlichen Prinzipien“ dem der „genossenschaftlichen Werte“ gleichgesetzt, da auch in der Literatur keine explizite Unterscheidung zwischen genossenschaftlichen Werten und Prinzipien vorgenommen wird (Ringle, 2007). Die gleiche Herangehensweise wurde gewählt, um die Funktionen der genossenschaftlichen Werte und deren Relevanz zu überprüfen. Darüber hinaus wurden theoretische Bezüge der genossenschaftlichen Werte zum Organizational Behavior-, schwerpunktmäßig aber dem Transaktionskostenansatz herge-

stellt. Gemäß diesem Ansatz haben Genossenschaften einen entscheidenden Vorteil, da sie durch die der Rechtsform zugrunde liegenden Werte Vertrauen zwischen den an der Genossenschaft beteiligten Personen untereinander und gegenüber ihrer Organisation schaffen, so Kontrollkosten sparen und dadurch die Transaktionskosten senken können (Eberl, 2010). Dies ist für Genossenschaften essentiell, denn „die wettbewerbspolitische Beurteilung von Genossenschaften [hängt] wesentlich davon ab, wie sich die Transaktionen in der Genossenschaft vollziehen“ (Ribherre, 1991: 52).

Auf Basis der hieraus gewonnenen theoretischen Erkenntnisse wurde zur Durchführung einer zweigeteilten empirischen Erhebung ein Fragebogen zur Überprüfung der genossenschaftlichen Werte in der Praxis erstellt, welcher in folgende sieben Themenschwerpunkte unterteilt wurde:

1. Allgemeine Fragen zum Thema Werte
2. Allgemeine Fragen zu genossenschaftlichen Werten
3. Persönliche Relevanz der genossenschaftlichen Werte
4. Relevanz der genossenschaftlichen Werte für die Gesellschaft
5. Die Umsetzung der genossenschaftlichen Werte
6. Fragen zum Leitbild
7. Allgemeine Fragen zur Genossenschaft und demographische Fragen

Für die Befragung der Führungskräfte wurde der Fragebogen in digitaler und für die Befragung der Mitglieder und Mitarbeiter von Genossenschaften in postalischer Form an die zu untersuchenden Gruppen versendet. Diese Herangehensweise wurde gewählt, da durch den Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband e.V. digitale Kontaktadresse aller Genossenschaften und von deren Führungskräfte zur Verfügung standen. Hingegen konnte bei den Mitgliedern und Mitarbeitern nicht davon ausgegangen werden, dass jeder Einzelne eine elektronische Kontaktadresse besitzt, weshalb zur Vermeidung von Verzerrungen für die Gruppen eine postalische Befragung gewählt wurde. Die Fragebogenvariante für die Mitglieder und Mitarbeiter beschränkte sich dabei schwerpunktmäßig auf die Themenkomplexe allgemeine Fragen zu genossenschaftlichen Werten, persönliche Relevanz der genossenschaftlichen Werte, die Umsetzung der genossenschaftlichen Werte, Fragen zum Leitbild und demographische Fragen. Diese zweigliedrige Unterteilung erlaubt einerseits, die in der Praxis relevanten genossenschaftlichen Werte denjenigen in der Literatur gegenüber zu stellen und andererseits ein differenziertes Bild aller an der Genossenschaft beteiligten Personen zu erhalten. Hierbei werden belastbare Ergebnisse dahingehend erwartet, ob Unterschiede in der Wahrnehmung der genossenschaftlichen Werte zwischen Führungskräften, Mitgliedern und Mitarbeitern bestehen. Sollte dies der Fall sein, könnten daraus Optimierungspotenziale für die Genossenschaft abgeleitet werden, da ein übereinstimmendes Wer-

teverständnis nachhaltigen Einfluss auf den ökonomischen Erfolg der Genossenschaften haben kann. Für die Beantwortung der zentralen Forschungsschwerpunkte wurden die Antworten der Führungskräfte herangezogen. Dies lässt sich damit begründen, dass die Führungskräfte in ihrer zuvor beschriebenen Funktion als Meinungsführer, Entscheider und wesentlich an der strategischen Ausrichtung der Genossenschaft beteiligte Personen die Wertorientierung ihres Unternehmens sowohl repräsentieren als auch prägen. Darüber hinaus konnte mit dieser Herangehensweise gewährleistet werden, dass die persönliche Haltung der Führungskraft gegenüber den genossenschaftlichen Werten erörtert wird, was, wie angedeutet, wesentlichen Einfluss auf die Orientierung der Genossenschaft hat. Die Befragung der Mitglieder und Mitarbeiter wurde durchgeführt, um in einem weiteren Beitrag Diskrepanzen in der Wertewahrnehmung zwischen den einzelnen in einer Genossenschaft organisierten Personen und damit den verschiedenen Ebenen, Abhängigkeitsverhältnissen und Bindungsgraden gegenüber der Genossenschaft darzustellen.

Für die Befragung der Führungskräfte wurde mit Hilfe des Umfragetools EFS Survey der QuestBack GmbH eine digitale Vollerhebung in der Untersuchungsregion Baden-Württemberg durchgeführt, welche im Frühjahr 2014 844 Genossenschaften mit 3.732.755 Mitgliedern und 34.508 Mitarbeitern umfasste (Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V., 2014). Somit war zum Erhebungszeitpunkt bei einer Bevölkerung von ca. 10.5 Mio. Einwohnern (Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, 2014) ungefähr jeder dritte Bewohner Baden-Württembergs Mitglied in einer Genossenschaft. Der baden-württembergische Genossenschaftssektor unterteilt sich in 220 Volksbanken und Raiffeisenbanken, 345 Raiffeisen-Genossenschaften (Bezugs- und Absatzgenossenschaften, Genossenschaften aus den Bereichen Milch, Wein, Vieh, Obst, Gemüse, Blumen und Sonstige) und 279 Gewerbliche Genossenschaften (Genossenschaften aus den Bereichen Handel, Handwerk, Dienstleistungen, Energiegenossenschaften und Sonstige) (Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V., 2014). Diese Untersuchungsregion wurde gewählt, da dieses Bundesland über eine Vielzahl von Genossenschaften aus allen Sparten verfügt, die das gesamte Spektrum der in Deutschland existierenden Genossenschaften abdeckt. Darüber hinaus stand mit dem Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband e.V. ein Partner zur Seite, der durch die Bereitstellung von Adressdaten und finanziellen Ressourcen die Durchführung der empirischen Arbeiten unterstützte. Für die Befragung der Mitglieder und Mitarbeiter wurden zwei Kreditgenossenschaften mit insgesamt 2.000 Mitgliedern und 441 Mitarbeitern, zwei Raiffeisengenossenschaften mit 486 Mitgliedern und 51 Mitarbeitern und drei Gewerbliche Genossenschaften mit 1.066 Mitgliedern und 215 Mitgliedern auf postalischem Weg befragt. Somit ergab sich für die zweite Stufe der Befragung eine Gesamtstichprobe von 3.552 Mitgliedern und 707 Mitarbeitern.

Tabelle 1: Stichprobenumfang der Befragung von Genossenschaften in Baden-Württemberg, Anzahl der vollständig ausgefüllten Fragebögen und deren prozentualer Anteil an der Stichprobe (Eigene Berechnung und Darstellung).

	<b>Stichprobe</b>	<b>Rücklauf</b>	<b>Rücklaufquote in %</b>
Führungskräfte	844	197	23,3%
Mitglieder	3.552	273	7,7%
Mitarbeiter	707	275	38,9%
<b>Gesamt</b>	<b>5.103</b>	<b>885</b>	<b>17,3%</b>

Tabelle 1 bildet die Rückläufe der begonnenen Fragebögen insgesamt und unterteilt nach den einzelnen Untersuchungsgruppen ab. Es kann festgehalten werden, dass die Gesamtrücklaufquote mit 17,3% als zufriedenstellend eingestuft werden kann. Jedoch ist auffällig, dass die postalische Befragung der Mitglieder mit 7,7% relativ gering ausfällt, wohingegen die ebenfalls postalische Befragung der Mitarbeiter (38,9%) und die digitale Befragung der Führungskräfte (23,3%) wesentlich größeren Rücklauf erzielten. Die geringe Beteiligung der Mitglieder könnte dafür sprechen, dass für sie das Thema der genossenschaftlichen Werte eher eine untergeordnete Rolle spielt und sie sich deshalb nicht tiefergehend damit beschäftigen haben. Damit entspricht die Rücklaufquote in Teilen den Angaben der Literatur, die postalischen Umfragen einen höheren Rücklauf als webbasierten zusprechen (z.B. Batinic, 2003). Ergänzend muss erwähnt werden, dass der Fragebogen in der Gruppe der Führungskräfte von 337 Probanden (ca. 40%) begonnen und somit von 140 Personen nicht vollständig beantwortet wurde, wohingegen bei den Statusgruppen der Mitglieder und der Mitarbeiter die Rücklaufquote den vollständig ausgefüllten Fragebögen entspricht. Dennoch gilt, gerade vor dem Hintergrund der geringen Beteiligung der Mitglieder, nur eine beschränkte Allgemeingültigkeit und Aussagekraft der auf der Unterteilung nach dem Status in der Genossenschaft basierenden Ergebnisse. Entsprechend der Unterteilung der Stichprobe nach Sparten konnten 43,6% der Führungskräfte von baden-württembergischen Kredit-, 9,8% der Raiffeisen- und 24,0% der Gewerblichen Genossenschaften erreicht werden. Somit wird sowohl bei der zweistufigen Befragung entsprechend dem Status in der Genossenschaft, als auch der Unterteilung nach Genossenschaftssparten ein sehr heterogenes Gefüge der Stichprobe deutlich.

Als zentrale Einflussfaktoren auf die in dieser Dissertation formulierten Forschungsfragen wurden neben der Sparte auch die Größe und das Alter der Genossenschaft ausgewählt. Dabei wurde die Größe der Kreditgenossenschaften anhand ihrer Bilanzsumme und die der Raiffeisen- und der Gewerblichen Genossenschaften an der Mitgliederzahl gemessen, um so eine sinnvolle Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Die Festlegung der Einflussfaktoren Sparte

und Größe der Genossenschaft fußt auf einem im den letzten Jahren eindeutig festzustellenden strukturellen Wandel des Genossenschaftssektors. So ist im Sektor der Kreditgenossenschaften eine Abnahme der Anzahl der Genossenschaften und eine Zunahme der Mitgliederzahlen, im Raiffeisensektor eine Abnahme der Genossenschafts- und der Mitgliederzahlen und im Sektor der Gewerblichen Genossenschaften sowohl eine Zunahme der Genossenschafts- als auch der Mitgliederzahlen zu verzeichnen (Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V. 2008 bis 2014). Der Einflussfaktor Alter hingegen basiert auf der über 150-jährigen genossenschaftlichen Tradition und dem Einfluss der sich über die Jahre immer wieder ändernden politischen, sozialen und gesetzlichen Rahmenbedingungen. Dieser handfeste Strukturwandel und die lange Tradition der genossenschaftlichen Unternehmen in Deutschland lassen nach Meinung des Autors Unterschiede im alltäglichen Umgang mit den genossenschaftlichen Werten erwarten, weshalb die zuvor genannten zentralen Faktoren definiert wurden. Als ergänzende Einflussgröße wurde für zwei Veröffentlichungen der Status des Befragten gewählt. Hier erwartete sich der Autor Erkenntnisse über mögliche Unterschiede hinsichtlich der Wahrnehmung der genossenschaftlichen Werte zwischen den an der Genossenschaft beteiligten Personen.

Die Auswertung sowohl der Erhebung unter den Führungskräften als auch unter den Mitgliedern und Mitarbeitern wurde mit dem Statistikprogramm IBM® SPSS® Statistics® 22® durchgeführt. Zur statistischen Interpretation der Ergebnisse wurden unter anderem Mittelwerte berechnet, um die Bewertung anhand der Unterteilung der im Fragebogen verwendeten Likert-Skala vorzunehmen. Darüber hinaus wurde die einfaktorielle Varianzanalyse angewendet, um signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Einflussfaktoren zu identifizieren und diese durch die Berechnung von Post-Hoc-Tests zu interpretieren. Zur Analyse der aus mehreren im Fragebogen enthaltenen Fragen zusammengesetzten Variablen „Wahrnehmung“ und „Umsetzung“ der genossenschaftlichen Werte wurde ein allgemeines lineares Modell berechnet. Dieses sollte darstellen, in wie fern die Einflussfaktoren, aber auch deren Kombination die beiden zugrunde liegenden Variablen beeinflussten. In der gesamten Arbeit wurde eine Irrtumswahrscheinlichkeit von kleiner als 5% ( $p < 0,05$ ) als statistisch signifikant angenommen.

#### **1.4 Aufbau der Arbeit und Einbettung der Veröffentlichungen**

Der Aufbau der vorliegenden Arbeit orientiert sich grundsätzlich am allgemeinen Aufbau kumulativer Dissertationen. Auf die Einleitung schließen sich die im Rahmen dieser Dissertation erstellten und veröffentlichten/ingereichten Arbeiten in referierten wissenschaftlichen Fachzeitschriften an. Darauf folgen in Ergänzung Veröffentlichungen, welche inhaltlichen Bezug zum Thema der Werte in Genossenschaften und deren Umsetzung in der Praxis haben, aber nicht in referierten Medien eingereicht/publiziert wurden. Abschließend werden die

zuvor aufgestellten Forschungsfragen und das Dissertationsvorhaben allgemein diskutiert und ein Fazit gezogen.

Die dieser Arbeit zugrunde liegenden Veröffentlichungen in referierten Fachzeitschriften sind:

1. *Genossenschaftliche Werte – Kern der genossenschaftlichen Identität?*

Veröffentlicht: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Heft 1/2014

Autoren: Hill, S. und Doluschitz, R.

2. *Die Wertewahrnehmung von Führungskräften in baden-württembergischen Genossenschaften*

Angenommen: Vortrag Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie-Tagung 2014.

Angenommen: Jahrbuch Österreichische Gesellschaft für Agrarökonomie 2014

Autoren: Hill, S. und Doluschitz, R.

3. *The Perception of Cooperative Values in Practice using Baden-Württemberg as an example*

Veröffentlicht: Journal of Co-operative Studies, Autumn 2014

Autoren: Hill, S. und Doluschitz, R.

4. *The Functions and Potentials of Cooperative Values – from the perspective of cooperative managers based in Baden-Württemberg, Germany*

Eingereicht: Journal of Co-operative Organization and Management

Autoren: Hill, S. und Doluschitz, R.

5. *Genossenschaftliche Leitbilder in der Praxis – eine empirische Analyse*

Angenommen: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen

Autoren: Hill, S., Reifschneider, A., Wagner, M., Reimann, N. und Doluschitz, R.

Darüber hinaus wurden nachfolgende Beiträge mit Themenbezug in anderen Medien publiziert:

1. *Bedeutung und Umsetzung genossenschaftlicher Werte*

Veröffentlicht: Verbands-Management 2/15

Autoren: Hill, S. und Doluschitz, R.

2. *Genossenschaftliche Werte in der Praxis*

Veröffentlicht: GenoGraph, Heft 12/2014

Autoren: Hill, S. und Doluschitz, R.



## 1 EINLEITUNG

---

3. *Unternehmensleitbilder vor genossenschaftlichem Hintergrund*  
Veröffentlicht: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2014  
Autor: Hill, S.
4. *Ländliche Genossenschaften in Deutschland*  
Veröffentlicht: PerspektivePraxis –Fachreport für Genossenschaftliche Unternehmen 3/2014  
Autoren: Hill, S. und Doluschitz, R.
5. *Genossenschaftliche Werte und Prinzipien – ein Differenzierungsversuch*  
Veröffentlicht: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2013  
Autor: Hill, S.

## 2 VERÖFFENTLICHUNGEN

### 2.1 Übersicht über die Veröffentlichungen in referierten Fachzeitschriften

Im Rahmen dieses Kapitels werden die dieser Dissertation zugrunde liegenden, veröffentlichten oder eingereichten Artikel in referierten Fachzeitschriften präsentiert. Diese sind:

#### 2.1.1 *Genossenschaftliche Werte – Kern der genossenschaftlichen Identität*

Status: Veröffentlicht (Erstveröffentlichung)  
Journal: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 1/2014  
Autoren: Hill, S. und Doluschitz, R.

#### 2.1.2 *Die Wertewahrnehmung von Führungskräften in baden-württembergischen Genossenschaften*

Status: Angenommen  
Journal: Jahrbuch Österreichische Gesellschaft für Agrarökonomie 2014  
Autoren: Hill, S. und Doluschitz, R.

#### 2.1.3 *The Perception of Cooperative Values in Practice using Baden-Württemberg as an example*

Status: Veröffentlicht (Erstveröffentlichung)  
Journal: Journal of Co-operative Studies, Autumn 2014  
Autoren: Hill, S. und Doluschitz, R.

#### 2.1.4 *The Functions and Potentials of Cooperative Values – from the perspective of cooperative managers based in Baden-Württemberg, Germany*

Status: Eingereicht  
Journal: Journal of Co-operative Organization and Management  
Autoren: Hill, S., Doluschitz, R.

#### 2.1.5 *Genossenschaftliche Leitbilder in der Praxis – eine empirische Analyse*

Status: Angenommen  
Journal: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen  
Autoren: Hill, S., Reifschneider, A., Reinmann, N., Wagner, M. und Doluschitz, R.

**2.1.1 Genossenschaftliche Werte – Kern der genossenschaftlichen Identität**

Status: Veröffentlicht (Erstveröffentlichung)  
Autoren: Hill, S. und Doluschitz, R.  
Journal: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen  
(ISSN: 0044-2429)  
Band 64, Heft 1/2014, S. 19-30  
Verlag: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart  
Link: <http://zfgg.de/2014quartal1.html>

Mit freundlicher Genehmigung der Redaktion.

## **Genossenschaftliche Werte – Kern der genossenschaftlichen Identität?**

### **Ergebnisse einer Auswertung wissenschaftlicher Literatur**

Sebastian Hill

Reiner Doluschitz<sup>1</sup>

#### **ZUSAMMENFASSUNG**

Eine Analyse wissenschaftlicher Literatur und von Fachmedien zeigt, dass der Werte-Begriff sich immerwährender Aktualität erfreut. Für die Unternehmensform Genossenschaft als Wertegemeinschaft ergibt sich hieraus ein großes Potenzial. Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit der Analyse und der Aktualität der genossenschaftlichen Werte und ihrer Funktionen. Basis hierfür bildet eine Auswertung einschlägiger nationaler und internationaler Literatur. Im Ergebnis dieser Analyse werden Erkenntnisse in den Bereichen Einordnung und Funktionen von genossenschaftlichen Werten gewonnen.

---

<sup>1</sup> M. Sc. Sebastian Hill ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim. Prof. Dr. Reiner Doluschitz ist Leiter des Fachgebiets Agrarinformatik und Unternehmensführung sowie geschäftsführender Vorstand der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim.

### 1 Einleitung

In der öffentlichen Wahrnehmung erfreut sich der Begriff „Werte“ immer wiederkehrender Aufmerksamkeit. Die Rolle von Werten in der sich wandelnden Gesellschaftsstruktur und in der Politik unterliegt im Zeitalter der neuen Medien einer ständigen Diskussion.<sup>2</sup> Auch auf Unternehmensebene spielen Werte eine entscheidende Rolle für den ökonomischen Erfolg. Aus diesem Grund versuchen Unternehmen beispielsweise über die Kommunikation von Werten und Prinzipien, ihr Image bei Kunden und Mitarbeitern positiv zu beeinflussen.<sup>3</sup>

Unter den am Markt verbreiteten Rechtsformen für Unternehmen gibt es eine Form, deren Daseinsberechtigung wesentlich auf Werten und Prinzipien aufbaut: die Genossenschaft.<sup>4</sup> Diese ist entscheidend geprägt von den Vorstellungen und Werten, die zurzeit der genossenschaftlichen Vordenker und Gründungsväter, Raiffeisen und Schulze-Delitzsch, vorherrschten.<sup>5</sup> Werte sind dabei nicht losgelöst von ihrem Umfeld zu sehen, sondern dortige Entwicklungen haben Einfluss auf die Bedeutung und die Priorisierung von Werten. Dennoch sind es unter anderem diese vermeintlich historischen und tradierten Werte, welche Genossenschaften in der heutigen Zeit unter Bedingungen ökonomischer Unsicherheit in eine günstige Ausgangssituation versetzen, die Grundlage für eine positive zukünftige Entwicklung sein können und Genossenschaften von anderen Unternehmensformen abgrenzen.<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> Vgl. Bühler, H./Dürig, U-M.: Tradition und Geschichte, Wurzeln und Werte, in: Tradition kommunizieren, Frankfurt am Main 2008, S. 21 f.

<sup>3</sup> z. B. Bosch, <http://denken.bosch.de/de/>, 23.10.2012; Vgl. Henzler, R.: Sind die genossenschaftlichen Prinzipien noch zeitgemäß?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 37/1967, S. 230.

<sup>4</sup> Vgl. Ringle, G.: Werte der Genossenschaftsunternehmen – „Kultureller Kern“ und neue Werte-Vorstellungen, in: Wismarer Diskussionspapiere, Heft 7/2012, S. 7.

<sup>5</sup> Vgl. Pleister, C.: Genossenschaften zwischen Idee und Markt, Frankfurt/New York 2001, S. 11; Eichwald, B./Lutz, K.J.: Erfolgsmodell Genossenschaften, Wiesbaden 2011, S. 41.

<sup>6</sup> Vgl. Ringle, G.: Genossenschaften: ein Hort der Nachhaltigkeit, in: Verbands-Management, Nr. 1/2010, S.57; Henzler, R. (Fn 2), S. 234.

## **2 Grundlagen**

### **2.1 Theoriebezüge**

Theoretische Bezüge zur Überprüfung der Aktualität der genossenschaftlichen Werte können zum Einen zum Ansatz des Organizational Behavior als Teil der verhaltenswissenschaftlichen Ansätze und zum Anderen zum Transaktionskostenansatz als Teil der Neuen Institutionenökonomik hergestellt werden.

Der Organizational Behavior Ansatz erscheint im genossenschaftlichen Kontext als beachtenswert, sich die Relevanz der genossenschaftlichen Idee, verkörpert durch die genossenschaftlichen Werte und Prinzipien, zum Einen für den ökonomischen Erfolg der Rechtsform Genossenschaft und zum Anderen zur Steigerung der Mitarbeitermotivation<sup>7</sup>, auf seiner Grundlage begründen lässt.<sup>8</sup>

Darüber hinaus ist der Transaktionskostenansatz mit seinen Annahmen eines beschränkten Opportunismus und der beschränkten Rationalität als wichtig zu erachten, da er die Existenz von Werten, wie z.B. Fairness, Gerechtigkeit<sup>9</sup> und Vertrauen zur Beeinflussung von Transaktionskosten heranzieht.<sup>10</sup>

### **2.2 Begriffsdefinition**

Bevor im weiteren Verlauf dieses Beitrags die genossenschaftlichen Werte und deren Veränderung detaillierter dargestellt werden, soll zunächst eine Definition des Wertebegriffs gegeben werden, welche die Grundlage für die Ergebnisse dieses Beitrags darstellt.

---

<sup>7</sup> Vgl. Robbins, S./ Judge, T./ Campbell, T.: Organizational Behaviour, Essex, 2010, S. 26.

<sup>8</sup> Vgl. Staehle, W. H.: Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München, 1999, S. 162.

<sup>9</sup> Vgl. Fehr, E.: Über Vernunft, Wille und Eigennutz hinaus, in: Psychologische Grundlage der Ökonomie, Fehr, E./Schwarz, G. (Hrsg.), Zürich, 2002, S. 11f.

<sup>10</sup> Vgl. Weidmann, O.: Genossenschaften aus Mitgliedersicht unter besonderer Berücksichtigung von Transaktionskosten, Hohenheim, 1996, S. 16.

Die Vielfalt der Definitionsansätze des Begriffs Werte ist groß.<sup>11</sup> Eine Gemeinsamkeit aller aber ist, dass sie sich am Handeln und Verhalten der Menschen orientieren.<sup>12</sup> Als Grundlage für den vorliegenden Beitrag wird eine Werte-Definition nach CLAESSENS dienen: „Ein Wert ist etwas, was in einer bestimmten Kultur beachtet werden muss und, da diese Beachtungsnotwendigkeit internalisiert wird, auch beachtet wird. Dieses Beachten drückt sich in dem Verhalten des Handelnden aus.“<sup>13</sup> Doch nicht nur für Individuen, sondern in erster Linie für das Funktionieren von Gesellschaften stellen Werte wichtige Richtlinien dar, die das für eine Gruppe Wünschenswerte ausdrücken. Dabei sind sie, was in der Definition von CLAESSENS anklingt, maßgeblich von äußeren Faktoren, wie der Kultur und der Gesellschaft beeinflusst.<sup>14</sup> Weil Werte kulturell abhängige Verhaltensstandards darstellen, die als Orientierung für Individuen und Gesellschaften gelten, unterliegen sie der Abhängigkeit von sich wiederholenden Zyklen und Entwicklungen.<sup>15</sup> Die Gründe für diese immer wiederkehrenden Veränderungen können vielfältiger Art sein. Als Beispiel sei der Generationenwechsel in den sechziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts genannt. In dieser Zeit, bzw. in der Sozialisierungsphase der damaligen Generation, gewannen Werte wie Mitbestimmung, Selbstverwirklichung oder Hedonismus an Bedeutung.<sup>16</sup> Dagegen prägten Werte wie „Verlässlichkeit, Verantwortung, Leistungsorientierung“<sup>17</sup> maßgeblich die vorherigen Generationen und erfreuen sich auch heute wieder großer Aktualität.<sup>18</sup> Aber nicht nur die Werte an sich, sondern auch deren Wertschätzung unterliegen einem permanenten Wandel, so dass sich Wer-

---

<sup>11</sup> Vgl. Rödder, A.: Werte und Wertewandel: Historisch-politische Perspektiven, in: Rödder, A./Elz, E. (Hrsg): Alte Werte – Neue Werte, Göttingen 2008, S. 12.

<sup>12</sup> Vgl. Steege, G.: Gesellschaftliche Werte und Ziele – Ihre inhaltlich-qualitative Bestimmung und Entstehung -, Frankfurt/Main 1986, S. 28.

<sup>13</sup> Claessens, D.: Familie und Wertesystem, Berlin 1967, S. 149.

<sup>14</sup> Vgl. Maag, G.: Gesellschaftliche Werte, Opladen 1991, S. 22 f.; Steege, G. (Fn 11), S. 27; Eichwald, B./Lutz, K. J.: Erfolgsmodell Genossenschaften – Möglichkeiten für eine wertorientierte Marktwirtschaft, Wiesbaden 2011, S. 41; Vgl. Hakelius, K.: Cooperative Values – Farmers' Cooperatives in the Mindes of the Farmers, Uppsala 1996, S. 75 u. 84.

<sup>15</sup> Vgl. Pleister, C., (Fn 4), S. 66; Rödder, A., (Fn 10), S. 12, S. 19.

<sup>16</sup> Vgl. Maag, G. (Fn 13), S. 31 f.

<sup>17</sup> Horn, K./Schwarz, G.: Der Wert der Werte, Zürich 2012, S. 29.

<sup>18</sup> Vgl. Volkmann, T.: Deutscher Wertemonitor 2010, S.7 f.

testruktur und -hierarchie innerhalb einer Gesellschaft ständig verschoben.<sup>19</sup>

Doch warum dieses Interesse für einen Begriff, dessen eindeutige Definition so schwer, ja nahezu unmöglich erscheint? Ein möglicher Ansatz, das Interesse an Werten zusammenzufassen und zu begründen, lässt sich wie folgt formulieren:

Individuen bewegen sich in der Regel in Gesellschaften. Damit jedoch ein gesellschaftliches Zusammenleben nach heutigem Verständnis möglich ist, werden Richtlinien für das Handeln und Entscheiden der Menschen benötigt. An dieser Stelle setzen Werte an. Sie beeinflussen und strukturieren auf Grund von Erfahrungen und historischen Entwicklungen die Ordnungsrichtlinien, an welchen sich die Gesellschaft orientiert. Somit stellen Werte das Gerüst einer Gesellschaft, aber auch der Marktwirtschaft dar.<sup>20</sup>

### **2.3 Forschungsfrage**

Nachdem die Bedeutung und Relevanz des Werte-Begriffs allgemein diskutiert wurde, stellt sich die Frage, welche Werte im Zusammenhang mit Genossenschaften genannt werden und warum Werte gerade für die Unternehmensform Genossenschaft von grundlegender Bedeutung sind? Diese Fragestellung, soll anhand folgender Forschungsfrage überprüft werden:

Sind genossenschaftliche Werte im Kern im Zeitverlauf gleich geblieben und welche Funktionen haben Sie für die Unternehmensform Genossenschaft?

Diese Frage soll im Rahmen des vorliegenden Beitrags bearbeitet werden und stellt die Grundlage für den empirischen Teil eines Forschungsvorhabens dar, in dem die Umsetzung der genossenschaftlichen Werte in der baden-württembergischen Praxis überprüft werden soll.

---

<sup>19</sup> Vgl. Steege, G. (Fn 11), S. 29.

<sup>20</sup> Horn, K./Schwarz, G. (Fn 16), S. 40.



### **3 Genossenschaftliche Werte**

#### **3.1 Bestimmung genossenschaftlicher Werte**

Die Genossenschaft ist eine Unternehmensform mit einer „besonders werteorientierten Wirtschaftsgesinnung, [...] welche sie von anderen Unternehmen im Wirtschaftsleben“<sup>21</sup> unterscheidet.<sup>22</sup> Sie stellt als Gemeinschaft einen Zusammenschluss von Personen, basierend auf zumindest teilweise übereinstimmenden Werthaltungen, dar. Die genossenschaftlichen Werte spiegeln deshalb die Werte, welche in der Gesinnung der Genossenschaftsmitglieder verankert sind, wider und bilden eine wesentliche Grundlage für die genossenschaftliche Identität.<sup>23</sup> Sie geben Genossenschaftsmitgliedern einen Eindruck davon, wie die Organisation der Genossenschaft funktioniert und ihre individuellen Interessen, Bedürfnisse und Ziele befriedigt werden sollen.<sup>24</sup> Allgemein gesagt haben genossenschaftliche Werte also die Aufgabe, die Funktion zwischen den Mitgliedern der Genossenschaft und zwischen den Mitgliedern und ihrer Umwelt zu koordinieren.<sup>25</sup>

Die Betrachtung der genossenschaftlichen Werte in der Literatur zeigt, dass eine Differenzierung der Werte in genossenschaftliche Grundwerte und den Genossenschaften zugeordnete Werte sinnvoll erscheint. Die Begründung dieser Aussage soll im weiteren Verlauf des Beitrags gegeben werden.

Meinungen, was unter genossenschaftlichen Werten verstanden wird, gibt es so viele wie Autoren, die sich mit dieser Materie beschäftigen.<sup>26</sup> Dennoch kam die Analyse der wissenschaftlichen Literatur zu dem Ergebnis, dass die Werte Demokratie, Solidarität, Selbsthilfe,

---

<sup>21</sup> Beuthien, V.: Die eingetragene Genossenschaft im Strukturwandel, in: Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen Band 98, Göttingen 2003, S. 2.

<sup>22</sup> Vgl. Glaser, R.: „Werte schaffen Werte“ – eine Kampagne als Herausforderung, in Hohenheimer Genossenschaftsforschung, Hohenheim 2011, S. 235.

<sup>23</sup> Vgl. Bonus, H.: Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften, Tübingen 1994, S. 55.

<sup>24</sup> Vgl. Nilsson, J.: The nature of cooperative values and principles, in: Annals of Public and Cooperative Economics, Oxford 1996, S.636, S. 650; Henzler, R. (Fn 2), S. 230.

<sup>25</sup> Vgl. Nilsson, J. (Fn 23), S. 635; Hakelius, K. (Fn 13), S. 79.

<sup>26</sup> Vgl. Hakelius, K. (Fn 13), S. 80.

Gleichheit, Selbstverantwortung, Gerechtigkeit und Freiwilligkeit den Kern der genossenschaftlichen Kultur darstellen.<sup>27</sup>

Beim Vergleich zwischen den Nennungen der genossenschaftlichen Werte in der nationalen und internationalen Literatur sind geringe Unterschiede zu erkennen. Demokratie ist, darin sind sich alle Quellen einig, der Wert, welcher Genossenschaften an erster Stelle zugeschrieben werden kann. Auch Gleichheit sehen sowohl nationale als auch internationale Quellen als einen wichtigen Kernwert der Genossenschaften an. Geringe Abweichungen hingegen gibt es bei den Werten Solidarität, Selbsthilfe, Gerechtigkeit und Freiwilligkeit. Während Solidarität in den deutschen eine größere Bedeutung als in den internationalen Quellen beigemessen wird, beurteilt die internationale Literatur die Werte Selbsthilfe, Gerechtigkeit und Freiwilligkeit im Vergleich zu den deutschsprachigen Quellen als wichtiger.<sup>28</sup>

Darüber hinaus ist auffällig, dass verschiedene Werte zu unterschiedlichen Zeiten als relevant aufgeführt werden, andere dagegen konsistent sind. Der genossenschaftliche Wert Freiwilligkeit beispielsweise wird überwiegend in den Quellen bis zum Jahr 1992 aufgeführt,<sup>29</sup> wohingegen die Werte Gerechtigkeit und Solidarität vorwiegend in den

---

<sup>27</sup> Vgl. Beuthien, V. (Fn. 20), S. 5; Steiner, J.: Chancen der Zukunft aus Potenzialen der Herkunft, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 56 (2006), S. 130 f.; Novkovic, S.: Co-operative Business: the role of co-operative principles and values, in: Journal of Co-operative Studies 39.1, 2006, S. 12; Novkovic, S.: Defining the co-operative difference, in: The Journal of Socio-Economics 37, 2008, S. 2169; Münkner, H.-H.: Die Mitgliedschaft als Alleinstellungsmerkmal von Genossenschaften, in: Münkner, H.-H./Ringle, G. (Hrsg.): Alleinstellungsmerkmale genossenschaftlicher Kooperation, Münster 2008, S. 7; Helmbrecht, D.: Die Einbettung genossenschaftlicher Werte in die VR Teilhaberbank – Praktische Umsetzung wissenschaftlicher Anforderungen, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 2/2012, S. 149; Bonus, H. (Fn 22), S. 64-67; Ringle, G. (Fn 3), S. 17; Böök, S-A: Co-operative Values in a Changing World, Report to the ICA Congress in Tokyo, 1992, S. 51; Marcus, L.: The Cooperatives an their basic values, Report to the International Co-operative Alliance's congress in Stockholm, 1988, S. 11 ff.; Watkins, W.: Co-operative principles: Today and tomorrow, Manchester, 1986; Lambert, P.: Studies in the social philosophy of co-operation, Manchester, 1963; Hakelius, K. (Fn 13), S. 79-85.

<sup>28</sup> Vgl. Beuthien, V. (Fn. 20), S. 5; Steiner, J. (Fn 26), S. 130 f.; Novkovic, S. (Fn 26), S. 12; Novkovic, S. (Fn 26), S. 2169; Münkner, H.-H. (Fn 26), S. 7; Helmbrecht, D. (Fn 26), S. 149; Bonus, H. (Fn 18), S. 64-67; Ringle, G. (Fn 3), S. 17; Böök, S-A. (Fn 26), S. 51; Marcus, L. (Fn 26), S. 11 ff.; Watkins, W. (Fn 26); Lambert, P. (Fn 26); Hakelius, K. (Fn 13), S. 79-85.

<sup>29</sup> Vgl. Lambert, P. (Fn 26); Watkins, W. (Fn 26); Böök, S-A. (Fn 26), S. 51.

Quellen ab 1992 gelistet werden.<sup>30</sup> Die Werte Demokratie, Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Gleichheit dagegen werden konstant in den Quellen genannt.<sup>31</sup> Diese Kernwerte waren es in der Vergangenheit und werden es in der Zukunft sein, die die genossenschaftliche Idee verkörpern, „für die Zukunft sichern und die Ausrichtung allen Handelns festlegen.“<sup>32</sup> Allerdings erscheint selbst bei diesen typisch genossenschaftlichen Werten eine eindeutige Definition als äußerst schwierig, wie beispielsweise der Wert Gerechtigkeit zeigt, über dessen Definition sich Philosophen seit drei Jahrtausenden streiten.

Daneben gibt es eine Reihe an Werten, die den Genossenschaften zugeordnet werden. Dies sind zum Beispiel Ehrlichkeit, Offenheit, soziale Verantwortung<sup>33</sup>, Kontinuität, Sicherheit oder Verlässlichkeit<sup>34</sup> (vgl. Abbildung 1). Auch an dieser Stelle ist, wie bei den genossenschaftlichen Kernwerten, Vorsicht geboten, denn es sei die Frage erlaubt, inwieweit beispielsweise Offenheit oder sozialer Verantwortung als Werte benannt werden können. Denn so wie die Offenheit, im Rahmen des Prinzips der offenen Tür, wird auch die soziale Verantwortung neben der wirtschaftlichen Förderung als Auftrag der modernen Genossenschaften gesehen und seit deren Ursprüngen umgesetzt.

Weiterführende Beispiele für den Genossenschaften in der Literatur zugeordnete Werte, sind unter anderem bei RINGLE (2012)<sup>35</sup> zu finden.

---

<sup>30</sup> Vgl. Beuthien, V. (Fn 20), S. 5; Novkovic, S. (Fn 26), S. 12; Novkovic, S. (Fn 26), S. 2169.

<sup>31</sup> Vgl. Beuthien, V. (Fn 20), S. 5; Steiner, J. (Fn 26), S. 130 f.; Novkovic, S. (Fn 26), S. 12; Novkovic, S. (Fn 26), S. 2169; Münkner, H.-H. (Fn 26), S. 7; Helmbrecht, D. (Fn 26), S. 149; Bonus, H. (Fn 22), S. 64-67; Ringle, G. (Fn 3), S. 17; Böök, S.-A. (Fn 26), S. 51; Marcus, L. (Fn 26), S. 11 ff.; Watkins, W. (Fn 26); Lambert, P. (Fn 26); Hakelius, K. (Fn 13), S. 79-85.

<sup>32</sup> Vgl. Ringle, G.: Analyse der Relevanz genossenschaftlicher Werte, S. 2.

<sup>33</sup> Vgl. Beuthien, V. (Fn 20), S.5; Novkovic, S. (Fn 26), S. 2169.

<sup>34</sup> Helmbrecht, D. (Fn 26), S. 149; Bonus, H. (Fn 22), S. 64-67.

<sup>35</sup> Ringle, G. (Fn 3), S. 23-25.



Abbildung 1: Genossenschaftliche Kernwerte (grau unterlegt) und eine Auswahl der den Genossenschaften zugeordnete Werte (Eigene Darstellung)

Die Liste der den Genossenschaften zugesprochenen Werte kann als nahezu unendlich angesehen werden. Dies kann dadurch begründet werden, dass sich die Werte, wie die Definition nach CLAESSENS zeigt, auf Grund von differenzierenden Rahmenbedingungen, wie z. B. Nationalität, Branche oder Erhebungszeitpunkt subjektiv verändern können.<sup>36</sup>

Darüber hinaus besteht auf Grund der Wettbewerbsvorteile, welche genossenschaftliche Werte mit sich bringen<sup>37</sup> die Gefahr, dass den Genossenschaften Werte zugesprochen werden, welche „jedes beliebige Unternehmen für sich beanspruchen kann.“<sup>38</sup> Dies hätte zur Folge, dass Genossenschaften mit anderen Unternehmensformen um Werte konkurrieren müssten und die ihnen von ihrem Geschäfts-

<sup>36</sup> Vgl. Nilsson, J. (Fn239), S. 638-641; Henzler, R. (Fn 2), S.231 f.; Patera, M.: Genossenschaftliche Prinzipien in der heutigen Praxis, in: Rauter, A.E. (Hrsg.): Verbraucherpolitik und Wirtschaftsentwicklung, Wien 1976, S. 36; Hakelius, K. (Fn 15), S. 86, Staehle, W. H. (Fn 7), S. 171.

<sup>37</sup> Vgl. Glaser, R. (Fn 21), S. 243; Ringle, G. Neuere „Werte der Genossenschaften“ auf dem Prüfstand – auch Transparenz, in: Verbands-Management, Nr. 3/2012, S. 23.

<sup>38</sup> Ringle, G. (Fn 3), S. 19.

dell naturgegebene, werteszpezifische Vorteile, verspielen würden.<sup>39</sup> Darüber hinaus würde sich die Frage stellen, wie neue, den Genossenschaften zugeordnete Werte, speziell im genossenschaftlichen Kontext “mit Leben gefüllt“ werden sollten?<sup>40</sup>

Unter diesen Umständen ist eine maßvolle Anpassung der genossenschaftlichen Wertestruktur durchaus erstrebenswert, da eine solche Annäherung die Unternehmensform Genossenschaft noch aktueller und erfolgreicher für die Zukunft gestalten kann.<sup>41</sup> Aus diesem Grund erscheint die Überprüfung interessant, welche Eigenschaften Werte besitzen müssen, um als genossenschaftliche Werte bezeichnet werden zu können? Ein möglicher Ansatzpunkt hierfür ist die Nähe der Werte zu den genossenschaftlichen Wesensprinzipien. Es könnten die Werte als genossenschaftliche Werte bezeichnet werden, welche eine nachvollziehbare Nähe zu den genossenschaftlichen Kernideen haben und das Wesen der aktuellen Genossenschaften prägen.<sup>42</sup>

### **3.2 Funktionen von genossenschaftlichen Werten**

Nachdem auf die genossenschaftlichen Werte im Allgemeinen eingegangen wurde, wird im weiteren Verlauf dargestellt, welche unterschiedlichen Funktionen den genossenschaftlichen Werten in der wissenschaftlichen Literatur beigemessen wird (vgl. Abbildung 2).

---

<sup>39</sup> Vgl. Glaser, R. (Fn 21), S. 235.

<sup>40</sup> Vgl. Ringle, G. (Fn 3), S. 19 f.

<sup>41</sup> Vgl. Ringle, G. (Fn 31), S. 3.

<sup>42</sup> Vgl. Ringle, G. (Fn 3), S. 23.

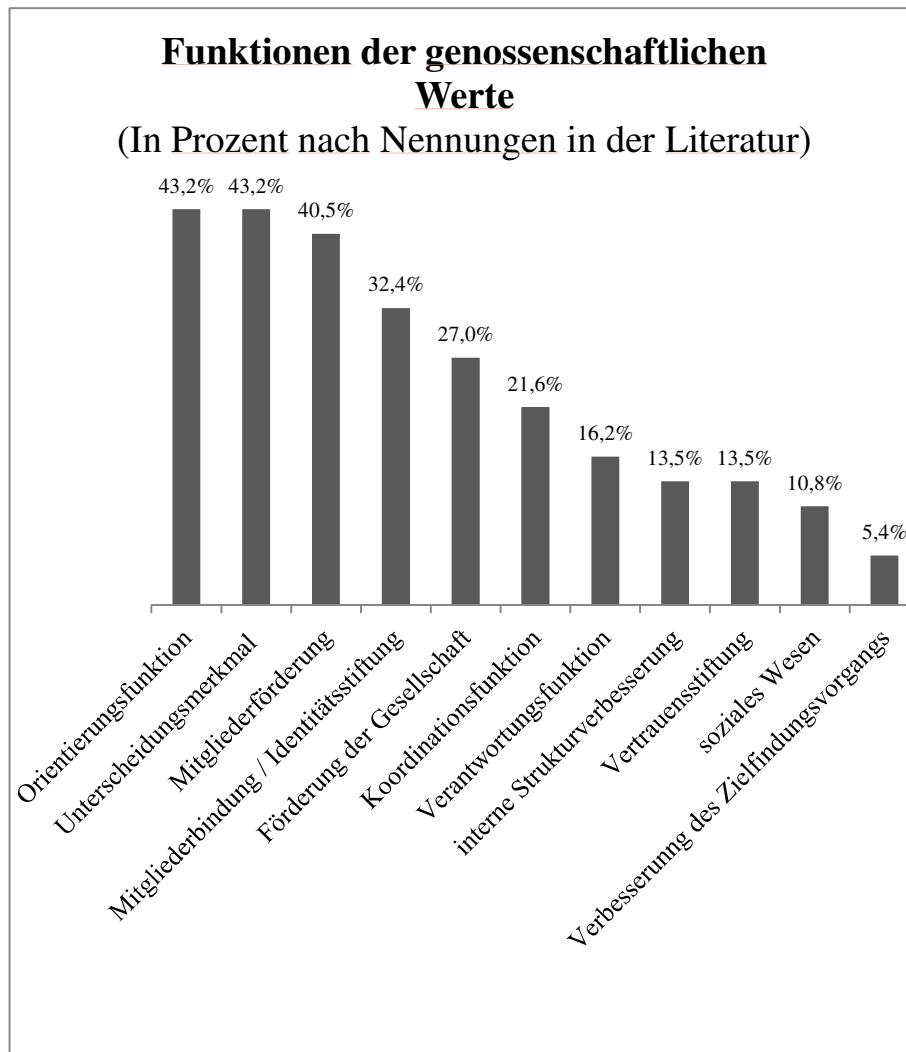


Abbildung 2: Funktionen der genossenschaftlichen Werte angegeben in Prozent nach Nennungen in der Literatur (Eigene Darstellung)

Die in Abbildung 2 dargestellten Ergebnisse basieren auf einer Inhaltsanalyse von 37 Quellen nationaler und internationaler genossenschaftswissenschaftlicher Literatur. Die Auswahl der Literatur wurde auf der Grundlage getroffen, dass in den Quellen die Funktionen der genossenschaftlichen Werte entweder eindeutig benannt oder aus dem Kontext ableitbar sind. Im Rahmen einer Frequenzanalyse wurden die Beschreibungen der Funktion der Werte kategorisiert und in die in Abbildung 2 dargestellten Klassen eingeteilt. Die Häufigkeit der auftretenden Funktionen im Kategorieschema ergab die prozentuale Wertschätzung der Funktionen, welche in Abbildung 2 abgebildet sind.<sup>43</sup> Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass auch die Funk-

<sup>43</sup> Vgl. Kromrey, H.: Empirische Sozialforschung, 10. Auflage, Stuttgart 2002, S. 333.

tionen der Werte einem Zyklus unterliegen. Die Recherche zeigte, dass der Orientierungs- und Unterscheidungsfunktion, sowie der Funktion zur Förderung der Gesellschaft und der Mitglieder über die Zeit in der Literatur konstante Relevanz beigemessen wurde. Dagegen handelt es sich bei der Verantwortungsfunktion und der Funktion der Vertrauensstiftung um Merkmale, welche eher bei Autoren der modernen Genossenschaftsliteratur zu finden sind. Ein möglicher Ansatzpunkt zur Erklärung der Relevanz dieser Funktionen nach dem Jahr 2008 ist die Wirtschafts- und Finanzkrise, in der eine Besinnung auf Werte und die genannten Funktionen die Genossenschaften in eine gute Ausgangssituation versetzte.<sup>44</sup>

Des Weiteren zeigt Abbildung 2, dass den Werten die Unterscheidungsfunktion von anderen Unternehmensformen mit 42,9% zugesprochen wird. Eine Abgrenzung von anderen Unternehmensformen auf Grund der genossenschaftlichen Werte ist aber nur möglich, wenn sich die Mitglieder und das Management mit denselben identifizieren, da nur so eine authentische interne und externe Kommunikation der Werte möglich ist und alle Potenziale ausgeschöpft werden können.<sup>45</sup> Dass dies nicht immer der Fall ist, zeigt eine Befragung von 77 Genossenschaften in Kanada und Nordamerika aus dem Jahr 2006. Hier gaben 50% der Befragten Genossenschaftler an, dass sie als Mitglieder nicht genau über die Werte und Prinzipien ihrer Genossenschaft Bescheid wissen. Dies gilt ebenso für 27% der Mitglieder des Managements und 29% der Aufsichtsratsmitglieder.<sup>46</sup> Unter solchen Bedingungen verspielt die Genossenschaft ihre gegebenen Vorteile und be-

---

<sup>44</sup> Vgl. Böhnke, W.: Zeitgemäß, bewährt, erfolgreich: Das genossenschaftliche Geschäftsmodell, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 9/2012, S. 27 f; Helmbrecht, D. (Fn 26), S. 148; Steiner, G./Schütt, A.: Vertrauen in Deutschland“ und genossenschaftliche Werte, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 56/2006, S. 202.

<sup>45</sup> Vgl. Ringle, G. (Fn 5), S. 57 f; Blome-Drees, J./Schmale, I.: „Starke“ genossenschaftliche Unternehmenskultur als Ressource und Wettbewerbsvorteil? – Einige Kritische Anmerkungen, in: Münkner, H.-H./Ringle, G. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften, Bern 2006, S.57; Kring, T./Walther, G.: Wider die Glaubwürdigkeit in der Führung: Ansätze zur Revitalisierung einer genossenschaftlichen Mitarbeiterführung, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Sonderheft 2012, S. 51 f.

<sup>46</sup> Vgl. Novkovic, S. (Fn 26), S.9 f.

gibt sich in Konkurrenz mit anderen, ausschließlich gewinnorientierten Unternehmensformen.

Überschneidungen hinsichtlich der Werte kann es hingegen mit Non-Profit-Organisationen geben, da diese Organisationsform ihre Werte über ihre Mission generiert.<sup>47</sup> Ein allgemeiner Grundsatz der Non-Profit-Organisationen ist beispielsweise, wie bei der eingetragenen Genossenschaft, ein „Minimum an Selbstverwaltung.“<sup>48</sup> Dennoch ist die Kombination der verschiedenen Werte ein Spezifikum, welches die Genossenschaft auch von den Non-Profit-Organisationen unterscheidet.

#### **4 Ergebnisse der Analyse und Ausblick**

Im Rahmen des abschließenden Kapitels werden die Ergebnisse der Literaturrecherche in Bezug zu der zu Beginn aufgestellten Forschungsfragen gesetzt und interpretiert, sowie ein Ausblick über den weiteren Verlauf des Forschungsvorhabens gegeben.

Diese Frage lautet wie folgt:

Sind genossenschaftliche Werte im Kern im Zeitverlauf gleich geblieben und welche Funktionen haben Sie für die Unternehmensform Genossenschaft?

Wie die Ergebnisse der Literaturanalyse zeigen, sind genossenschaftliche Werte nicht zeitstabil, unterliegen unterschiedlichsten Einflüssen und deshalb einem kontinuierlichen Wandel. Auch der Kern der genossenschaftlichen Werte hat sich seit der Zeit Raiffeisens und Schulze-Delitzschs immer wieder verändert, ist aber größtenteils gleich geblieben<sup>49</sup> und wird lediglich um moderne Werte, die den Genossenschaften zugeordnet werden, ergänzt. Diese Werte sind aber nicht als genossenschaftliche Prinzipien oder gar Grundwerte zu bezeichnen.<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> Vgl. Stötzer, S.: Stakeholder Performance Reporting von Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2009, S.31.

<sup>48</sup> Badelt, C./Meyer, M./Simsa, R.: Handbuch der Nonprofit Organisation, Stuttgart 2007, S. 7.

<sup>49</sup> Vgl. Hakelius, K., (Fn 13), S. 75.

<sup>50</sup> Vgl. Ringle, G., (Fn 36), S. 27.



Darüber hinaus werden den genossenschaftlichen Werten in der Literatur verschiedene Funktionen beigemessen.

Genossenschaftliche Werte haben nicht nur die Aufgabe, Genossenschaften von anderen Geschäftsmodellen abzugrenzen, sondern sie haben unter anderem auch Einfluss auf die strategische Ausrichtung, die Mitgliederförderung, die Identitätsbildung und die Verbesserung des Verhältnisses innerhalb der Genossenschaft und zwischen der Genossenschaft und ihrer Umwelt. Sowohl intern, als auch extern haben sie einen vertrauensbildenden Effekt, welcher sich beispielsweise positiv auf die Transaktionskosten der Genossenschaft und auf die Akzeptanz und Relevanz der Rechtsform in der Gesellschaft auswirkt. Darüber hinaus beeinflussen sie unter anderem durch ihre Orientierungs- und Koordinationsfunktion, sowohl die Mitarbeitermotivation als auch den ökonomischen Erfolg der Genossenschaft positiv. Beispielsweise konnten viele Bäuerliche und Agrargenossenschaften basierend auf den Wertvorstellungen, ein erfolgreiches und zielführendes Konzept erarbeiten, welches sie zu konkurrenzfähigen und aussichtsreichen Unternehmen machte.<sup>51</sup>

Sind sich Genossenschaften ihrer Werte nicht bewusst und setzen sie diese nicht in der Praxis um, muss dem entgegengewirkt werden, da Werte ihren Nutzen nur entfalten können, wenn sie gelebt werden.<sup>52</sup> Den Bürgern muss klar ersichtlich werden, dass hinter der genossenschaftlichen Idee nicht nur ein ökonomischer Gedanke, sondern eine tiefere, von gesellschaftlichen und christlichen Werten geprägte, Ideologie steht. Diese Ideologie macht, sofern sie von den Genossenschaften in der alltäglichen Praxis umgesetzt wird, Genossenschaften zu nachhaltigen, krisenstabilen und ökonomisch erfolgreichen Unternehmen.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Vgl. Novkovic, S./Power, N.: Agricultural and Rural Cooperative Viability: A Management Strategy Based on Cooperative Principles and Values, in: Journal of Rural Cooperation, 33(1)/2005, S. 71.

<sup>52</sup> Vgl. Glaser, R. (Fn 21), S. 234.

<sup>53</sup> Vgl. Ringle, G. (Fn 5), S. 59 f.

Vor diesem Hintergrund ist es interessant, die Werteorientierung und Umsetzung der Werte in der genossenschaftlichen Praxis weiterführend zu untersuchen. Aus diesem Grund wird im Rahmen eines an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim laufenden Promotionsvorhabens eine empirische Untersuchung in Baden-Württemberg durchgeführt werden, um die Relevanz der genossenschaftlichen Werte für die genossenschaftliche Identität, sowie die Wahrnehmung und praktische Umsetzung der genossenschaftlichen Werte in Abhängigkeit der Genossenschaftsgröße, -branche, des -alters und des Status des Befragten, zu überprüfen. Theoretische Basis hierfür bildet der vorliegende Beitrag.

**2.1.2 Die Wertewahrnehmung von Führungskräften in baden-württembergischen Genossenschaften**

Status: Angenommen (Recht auf Erstveröffentlichung)  
Autoren: Hill, S. und Doluschitz, R.  
Journal : Jahrbuch Österreichische Gesellschaft für Agrarökonomie 2014  
(ISBN: 978-3-7089-1088-8)  
Verlag: Facultas Verlags- & Buchhandels AG, Wien  
Link: <http://oega.boku.ac.at/index.php?id=27>

Mit freundlicher Genehmigung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie.

## Die Wertewahrnehmung von Führungskräften in baden-württembergischen Genossenschaften

Value perception of co-operative managers in Baden-Württemberg, Germany.

Sebastian HILL und Reiner DOLUSCHITZ

### Zusammenfassung

In der öffentlichen Wahrnehmung spielen Werte und ethisches Handeln von Unternehmen eine immer wichtigere Rolle. Eine authentische Vermittlung von Unternehmenswerten ist jedoch nur dann möglich, wenn auch die Führungspersonen Werten eine entsprechende Bedeutung beimessen. In diesem Zusammenhang nehmen Genossenschaften, als eine von seit über 150 Jahren gültigen Werten geprägte Unternehmensform, einen besonderen Standpunkt ein. Aus diesem Grund beschäftigt sich der vorliegende Beitrag auf Grundlage einer empirischen Erhebung mit der Wertewahrnehmung von Führungskräften in baden-württembergischen Genossenschaften. Die Ergebnisse zeigen, dass genossenschaftliche Führungskräfte Werten im Allgemeinen eine große Wichtigkeit zusprechen. Darüber hinaus decken sich die genossenschaftlichen mit den persönlichen Werten der Führungskräfte und es bestehen geringe Unterschiede zur deutschen Bevölkerung hinsichtlich der Bewertung einzelner Werte für den erfolgreichen Bestand und Wandel einer Gesellschaft.

**Schlagnworte:** Genossenschaften, genossenschaftliche Führungskräfte, genossenschaftliche Werte, gesellschaftliche Werte

### Summary

In the public perception, values and ethical business practices are playing an ever greater role. However, an authentic communication of company values is only possible, if values are important for managers, too. In this context, co-operatives take a special role as a form of enterprise, affected by 150 years old values. Because of this, the present article deals, based on an empirical survey, with the perception of values of co-operative managers in the state of Baden-Württemberg, Germany. The results show, that values are important for co-operative managers in general. In addition, the co-operative values are consistent with the personal values of the managers and there are only small differences in the assessment in the pertinence of single values for the successful existence and change of the German society.

**Keywords:** Co-operatives, co-operative managers, co-operative values, social values

### 1. Einleitung

Eine wertebasierte Unternehmensführung gewinnt, gerade in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit, in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit und von Führungskräften immer stärker an Bedeutung (HATTENDORF, 2013, 7ff; HEMEL, 2007, V). Da eine positive Wahrnehmung Einfluss

---

Erschienen im Jahrbuch der ÖGA, Band xx, Jahr xxxx. Diese Fußnote bitte nicht löschen! Fußnotentext [AGRAR Fußnotentext].

auf das Image und damit auch den ökonomischen Erfolg einer Unternehmung hat, nimmt eine zielgerichtete Kommunikation der Unternehmenswerte eine wichtige Stellung ein (HENZLER, 1967, 230). Dies unterstreicht eine Befragung von 500 Führungskräften aus kleinen, mittleren und großen deutschen Unternehmen in der 85% angaben, dass Werte einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben (HATTENDORF, 2013, 14).

Eine Rechtsform, deren wesentliche Identität und Erfolg auf Werten und Prinzipien basiert, ist die Genossenschaft.

Ihre Wurzeln gehen im deutschsprachigen Raum zurück auf die Hungersnot um 1850, als Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen Werte wie Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Demokratie als Eckpfeiler des genossenschaftlichen Denkens und Handelns definierten. Diese Werte sind bis in die heutige Zeit ein wesentlicher Bestandteil der Rechtsform und des genossenschaftlichen Selbstverständnisses geblieben (RINGLE, 2010, 52 ff). Vor dem Hintergrund der gestiegenen Relevanz der Werte in der öffentlichen Wahrnehmung (HEMEL, 2007, V) könnte man somit schlussfolgern, dass diese Werteorientierung für Genossenschaften ein historisch- und rechtsformbedingter, vertrauensbildender Faktor ist, der sich positiv auf die Unternehmensform auswirken kann. Um jedoch das darin verborgene, vertrauensbildende und ökonomische Potenzial nutzen zu können, erscheint eine Umsetzung der theoretischen Werte in der Praxis unerlässlich. Aus diesem Grund stützt sich die vorliegende Untersuchung auf die Hypothese, dass ein hohes allgemeines Wertebewusstsein der genossenschaftlichen Führungskräfte positiven Einfluss auf die Unternehmensform Genossenschaft hat. Deshalb überprüft der vorliegende Beitrag, welchen Stellenwert Werte aus Sicht der genossenschaftlichen Führungskräfte für die Gesellschaft allgemein haben und in wie weit die typisch genossenschaftlichen Werte mit den persönlichen Werten der Befragten übereinstimmen. Als Einflussfaktor hierauf wird das Alter der Führungskraft berücksichtigt. Abschließend wird ein Vergleich dahingehend gezogen, wie sich die Bewertung einzelner gesellschaftlicher Werte zwischen den Führungskräften und der deutschen Bevölkerung unterscheiden.

### 2. Theoretische Grundlagen

Um die Werteorientierung der Führungspersonen einordnen zu können, sollen zunächst Hintergrundinformationen zum Wesen und der Bedeutung von allgemeinen und genossenschaftsspezifischen Werten gegeben werden.

Allgemein sind Werte maßgeblich von ihrer Umgebung, also der Gesellschaft und der dort vorherrschenden Kultur, geprägt und dementsprechend vielfältig definiert (EICHWALD und LUTZ, 2011, 41; HAKELIUS, 1996, 75, 84; MAAG, 1991, 22f). Einigkeit besteht in der wissenschaftlichen Literatur jedoch darin, dass Werte sich an den Handlungen und dem Verhalten von Menschen ausrichten (STEEGE, 1986, 28). Gleichwohl ist das Verständnis dessen, was unter einem Wert verstanden wird, vielfältig. Aus diesem Grund wird als Grundlage für den vorliegenden Beitrag eine Wertedefinition nach CLAESSEN (1967, 149) herangezogen, die den Grundgedanken vieler Definitionsansätze abbildet: „Ein Wert ist etwas, was in einer bestimmten Kultur beachtet werden muss und, da diese Beachtungsnotwendigkeit internalisiert wird, auch beachtet wird. Dieses Beachten drückt sich in dem Verhal-

ten des Handelnden aus.“

Im Kontext genossenschaftlicher Unternehmen nehmen Werte eine besondere Funktion ein. Sie vermitteln den Mitgliedern der Genossenschaft einen Eindruck davon, wie der Geschäftsbetrieb und die Organisation der Genossenschaft gelingen und die Interessen und Ziele der Mitglieder erfüllt werden sollen (NILSSON, 1996, 636, 650; HENZLER, 1967, 230). Dabei wird in der Theorie in genossenschaftliche Kernwerte und den Genossenschaften zugesprochene Werte unterschieden. Als genossenschaftliche Kernwerte werden aufgeführt: Demokratie, Selbsthilfe, Solidarität, Selbstverantwortung, Freiwilligkeit, Gleichheit und Gerechtigkeit. Darüber hinaus werden die Werte Verlässlichkeit, Kontinuität, Ehrlichkeit, Soziale Verantwortung, Offenheit und Sicherheit den Genossenschaften zugesprochen (u.a. HILL und DOLUSCHITZ, 2014, 23ff; RINGLE, 2012, 17; NOVKOVIC, 2008, 2169; NOVKOVIC, 2006, 12; BEUTHIEN, 2003, 5; HAKELIUS, 1996, 79ff).

### 3. Methodik

Aufbauend auf einer umfassenden Literaturrecherche wurde ein Fragebogen entwickelt, welcher im Rahmen einer quantitativen, digitalen Erhebung an jeweils einen Kontakt aus dem Führungskreis aller 844 Genossenschaften in Baden-Württemberg versendet wurde. Das Ziel der Umfrage bestand darin, von einer Führungsperson je Genossenschaft einen ausgefüllten Fragebogen zu erhalten. Dieser umfasste fünf Kapitel zum Thema allgemeine und genossenschaftlichen Werte, sowie jeweils einen Themenkomplex zu Leitbildern und demographischen Fragen. Der Aufbau des Fragebogens bestand überwiegend aus geschlossenen Fragen, welche mittels einer Likert-Skala (1-5) beantwortet und von den Befragten unter „Sonstiges“ ergänzt werden konnten. Darüber hinaus wurden an passenden Stellen offene Fragen gestellt. Die Rücklaufquote betrug insgesamt ca. 40%, wobei 23,3% Fragebögen vollständig ausgefüllt wurden. Der Faktor „Alter der Führungskraft“ wurde für die Auswertung in folgende Klassen unterteilt: 31-40, 41-50, 51-60, 61-70, >70 Jahre. Die Ergebnisse wurden mittels deskriptiver Statistik und Mittelwertvergleichen ausgewertet und auf signifikante Unterschiede überprüft.

### 4. Ergebnisse

Im Folgenden werden die Forschungsfragen anhand der Auswertung des Fragebogens beantwortet. Die Gesamtzahl der Antwortenden unterteilt sich in 34% Vorstandsvorsitzende, 50% Mitglieder des Vorstandes und 16% andere Führungspersonen. Das Alter der Befragten variierte zwischen 32 und 75 Jahren ( $\bar{x}$  ca. 53 Jahre).

#### 4.1 Der Einfluss von Werten auf die Gesellschaft nach Meinung von genossenschaftlichen Führungskräften

Nach Meinung von 60,5% der genossenschaftlichen Führungskräfte ist die deutsche Gesellschaft stark oder sehr stark von Werten geprägt. Noch deutlicher wird die positive Einschätzung der Befragten auf die Frage hin, wie Werte das Zusammenleben in der Gesellschaft beeinflussen. Hier antworteten 90% der Führungskräfte mit „sehr stark“ oder „stark“, wohingegen lediglich 0,5% diese Frage mit „kaum“ beurteilten.

Dabei sind die „Genossenschaftler“ der Meinung, dass die Relevanz der Werte für die Gesellschaft in den vergangenen Jahren tendenziell eher angestiegen ist. 48% bewerten diese Frage positiv, wohingegen 25,4% dem neutral und 26,6% negativ gegenüberstehen. Dennoch vertreten die genossenschaftlichen Führungskräfte die Haltung, dass Werte eine noch wichtigere Rolle in der Gesellschaft spielen sollten. Die statistische Auswertung der Fragen hinsichtlich des Faktors „Alter der Führungskraft“ zeigt darüber hinaus keinen signifikanten Zusammenhang.

### 4.2 Die Relevanz der genossenschaftlichen Werte für Führungskräfte von Genossenschaften

Für genossenschaftliche Führungskräfte nehmen genossenschaftlichen Werten auch in ihrem privaten Leben eine tragende Rolle ein. Auf die Frage hin, ob genossenschaftliche Werte mit ihren persönlichen Werten übereinstimmen, antworteten 87,7% mit „trifft voll und ganz zu“ oder „trifft eher zu“ und nur 0,9% lehnten diese mit „trifft eher nicht zu“ tendenziell ab. Darüber hinaus gaben 75,1% der Befragten an, dass genossenschaftliche Werte auch im alltäglichen Leben eine „sehr große“ oder „große“ Rolle spielen sollten, wobei 22% dies neutral und 2,9% mit „kleine“ oder „keine“ bewerteten.

Dass diese große Verbundenheit mit genossenschaftlichen Werten massiven Einfluss auf die Beziehung der Führungskräfte zu ihren Genossenschaften hat, unterstreichen die Antworten auf die Frage, in wie weit genossenschaftliche Werte ihnen helfen, sich besonders mit der Unternehmensform zu identifizieren. Hier gaben 31,3% der Befragten an, dass dies „voll und ganz“ und 45,8%, dass dies „eher“ zutreffe.

Die Ergebnisse der Varianzanalyse zeigen in diesem Zusammenhang, dass die Gruppe der Führungskräfte zwischen 51 und 60 Jahren die Frage nach der Übereinstimmung der genossenschaftlichen Werte mit den persönlichen Werten signifikant ( $F = 3,563$ ,  $\alpha \leq 0,05$ ) positiver bewertet als die Gruppe der 41-50-Jährigen. Gleiches gilt für die Frage, ob genossenschaftliche Werte ihnen helfen, sich mit der Unternehmensform zu identifizieren. Hier wertet diese Gruppe signifikant positiver als die der 31-40-Jährigen ( $F = 3,504$ ,  $\alpha \leq 0,05$ ). In der Klasse der über 60-Jährigen konnte kein signifikanter Zusammenhang gefunden werden, weshalb aus den Ergebnisse nicht interpretiert werden kann, dass ein höheres Alter im vorliegenden Kontext grundsätzlich mit einem gesteigerten Wertebewusstsein einhergeht.

### 4.3 Vergleich der Wertewahrnehmung zwischen den genossenschaftlichen Führungskräften und der deutschen Bevölkerung

Die Studie „Wertemonitor 2012“ von VOLKMANN befragte eine repräsentative Stichprobe der deutschen Bevölkerung dazu, welche Werte nach ihrer Meinung für eine gut funktionierende Gesellschaft wichtig seien. Hier wurde an erster Stelle die „Freiheit“, gefolgt von der „sozialen Gerechtigkeit“, der „Demokratie“, der „Gleichberechtigung“, dem „Anstand“ und der „Sicherheit und Ordnung“ genannt. Die Werte „Solidarität“ „Leistungsbereitschaft“ wurden auf den 10. bzw. den 11. Platz gewählt (VOLKMANN, 2012, 10). Den genossenschaftlichen Führungskräften Baden-Württembergs wurde im Rahmen der empirischen Erhebung die gleiche Frage gestellt und wie in Abbildung 1 bewertet.

## 2.1.2 Die Wertewahrnehmung von Führungskräften in baden-württembergischen Genossenschaften

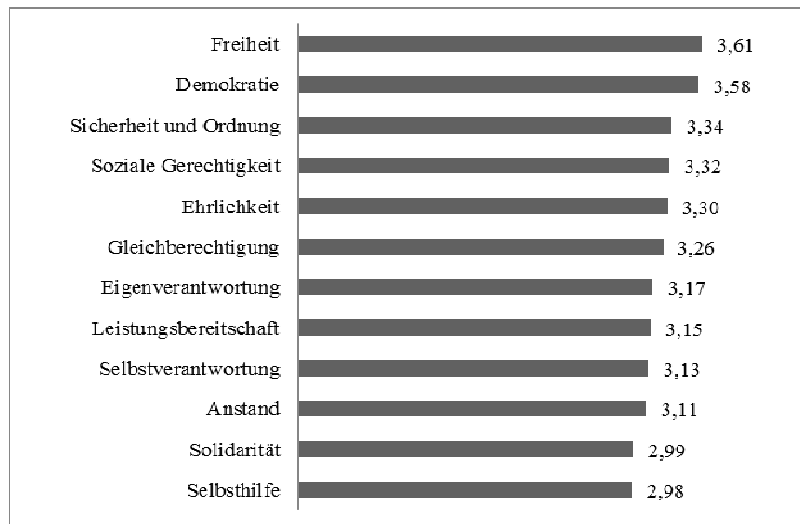


Abb. 1: Ranking der Relevanz einzelner Werte für die deutsche Gesellschaft durch baden-württembergische genossenschaftliche Führungskräfte anhand von Mittelwerten (Skala: 1 = keine Relevanz, 5 = sehr große Relevanz; n = 285).

Quelle: Eigene Erhebung.

Die Berechnung der Varianzanalyse zeigt, dass zwischen dem Faktor Alter der Führungskraft und den Werten „Soziale Gerechtigkeit“ (F = 4,181), „Freiheit“ (F = 5,578) und „Sicherheit und Ordnung“ (F = 3,788) hohe Signifikanzen auf dem Niveau  $\alpha \leq 0,01$  und den Werten „Gleichberechtigung“ (F = 2,605), „Demokratie“ (F = 2,968), und „Ehrlichkeit“ (F = 3,063) Signifikanzen auf dem Niveau  $\alpha \leq 0,05$  auftreten.

Eine kontinuierliche, altersabhängig wechselnde Einschätzung konnte jedoch nicht festgestellt werden, sodass beispielsweise ein höheres Alter der Führungskraft nicht auf eine größere Wertschätzung eines bestimmten Wertes schließen lässt. Eine detailliertere Auswertung der Bewertung anhand der Altersklassen der Führungskräfte ist im Rahmen des Umfangs des vorliegenden Beitrags jedoch nicht möglich.

Der Vergleich zwischen den von den genossenschaftlichen Führungskräften und der deutschen Bevölkerung als wichtig erachteten Werte ergab nur wenige wesentliche Unterschiede. Diese sind in Tabelle 1 detailliert dargestellt.

Tabelle 1: Wesentliche Unterschiede bei der Bewertung der Relevanz der Werte für die Gesellschaft zwischen „Genossenschaftlern“ und der deutschen Bevölkerung.

Werte	Platzierung	
	"Genossenschaftler"	Deutsche Bevölkerung
Sicherheit und Ordnung	3	6
Soziale Gerechtigkeit	4	2
Gleichberechtigung	6	4
Anstand	10	5

Quelle: EIGENE ERHEBUNG.

## 5. Diskussion und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass Führungskräfte von baden-württembergischen Genossenschaften Personen sind, nach deren Dafürhalten Werte für das Zusammenleben von Menschen in Gesellschaften eine wesentliche Rolle spielen. Allerdings vertreten sie den Standpunkt, dass dieser Einfluss noch weiter ausgebaut werden sollte. Ein möglicher Ansatzpunkt zur Erklärung dieses Ergebnisses ist, dass einerseits bereits bei der Wahl des Arbeitsplatzes von den



Stellenbewerbern selbst eine Selektion dahingehend stattfindet, dass sich tendenziell eher Personen bei Unternehmen der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft bewerben, die Werten im Allgemeinen eine große Bedeutung beimessen. Andererseits wird von den Entscheidungsträgern gezielt nach Führungskräften gesucht, die eine zur Unternehmensform passende Wertehaltung vertreten (RINGLE, 2011, 81f). Unterstrichen wird diese Vermutung durch die Ergebnisse, dass genossenschaftliche Werte ein wesentlichen Einflussfaktor für die Verbundenheit der Führungskräfte zu ihren Genossenschaften darstellen und die Werte, welche in Genossenschaften große Relevanz haben, auch im privaten Leben der Führungskräfte als wichtig erachtet werden. Jedoch sei in diesem Kontext die Frage erlaubt, in wie weit die soziale Erwünschtheit Einfluss auf das Antwortverhalten der Führungskräfte hatte (SCHNELL, HILL und ESSER, 2008, S. 355 ff.)? Hinsichtlich des Faktors „Alter der Führungskraft“ konnten in diesem Zusammenhang signifikante Einflüsse auf die Wertehaltung identifiziert werden, welche jedoch nicht kontinuierlich und damit individuellen Haltungen der Führungskräfte geschuldet sind.

Hinsichtlich der Werte, die für ein erfolgreiches Bestehen der deutschen Gesellschaft wichtig sind, existieren geringe Unterschiede zwischen der repräsentativen Stichprobe der deutschen Bevölkerung und den befragten genossenschaftlichen Führungskräften (Vgl. Tabelle 1). Darüber hinaus sind unter den dreizehn Werten, welche für den Bestand und Wandel der deutschen Gesellschaft als am wichtigsten erachtet werden fünf Werte zu finden, die eindeutig dem genossenschaftlichen Wertekern (HILL und DOLUSCHITZ, 2014, 23ff) zuzuordnen sind. Hierunter fallen „soziale Gerechtigkeit“, „Demokratie“, „Gleichberechtigung“, „Eigenverantwortung“ und „Solidarität“. Dies bestätigt die Vermutung, dass die Unternehmensform Genossenschaft einen historisch- und rechtsformbedingten Vorteil hat, der sich positiv auf ihre Wahrnehmung in der Öffentlichkeit und das Vertrauen ihr gegenüber auswirken kann. Dass dieses „Vertrauen“ wesentlichen Einfluss auf den ökonomischen Erfolg haben kann zeigt darüber hinaus eine Befragung von Führungskräften aller Rechtsformen. Sie stellt dar, dass dem Wert „Vertrauen“ schon seit mehreren Jahren vor der „Verantwortung“ und der „Integrität“ die größte Relevanz für den Unternehmenserfolg beigemessen wird (HATTENDORF, 2013, 10). Aus diesem Grund ist es an den Genossenschaften und ihren Führungskräften, die Werte und die damit verbundenen Vorteile zu leben und zu nutzen, um auch in Zukunft die nachhaltige und erfolgreiche Entwicklung der Unternehmensform Genossenschaft fortsetzen zu können.

### Literatur

- BEUTHIEN, V (2003): Die eingetragene Genossenschaft im Strukturwandel. Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Band 98.
- CLAESSEN, D. (1967): Familie und Wertsystem. Berlin: Duncker und. Humboldt.
- EICHWALD, B. und LUTZ, K. J. (2011): Erfolgsmodell Genossenschaften – Möglichkeiten für eine wertorientierte Marktwirtschaft, Wiesbaden: DG Verlag.
- HAKELIUS, K. (1996): Cooperative Values – Farmers' Cooperatives in the Minds of the Farmers. Dissertation an der Universität Uppsala. Uppsala.
- HATTENDORF, K. (2013): Führungskräftebefragung 2013, Werte Kommission. URL: [http://www.wertekommission.de/content/pdf/studien/Fuehrungskraeftebefragung\\_2013.pdf](http://www.wertekommission.de/content/pdf/studien/Fuehrungskraeftebefragung_2013.pdf) (13.06.2014).
- HEMEL, U. (2007): Wert und Werte. München: Carl Hanser Verlag.

## 2.1.2 Die Wertewahrnehmung von Führungskräften in baden-württembergischen Genossenschaften

---

- HENZLER, R. (1967): Sind die genossenschaftlichen Prinzipien noch zeitgemäß?. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1967, 37, 229-243.
- HILL, S. und DOLUSCHITZ, R. (2014): Genossenschaftliche Werte – Kern der genossenschaftlichen Identität?. Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 2014, 64(1), 19-30.
- MAAG, G. (1991): Gesellschaftliche Werte. Opladen: Verlag für Sozialwissenschaften
- NILSSON, J. (1996): The nature of cooperative values and principles. Annals of Public and Cooperative Economics, 1996, 633-653.
- NOVKOVIC, S. (2008): Defining the co-operative difference, in: The Journal of Socio-Economics 37, 2008, 2168-2177.
- NOVKOVIC, S (2006): Co-operative Business: the role of co-operative principles and values. Journal of Co-operative Studies, 2006, 39.1, 1-22.
- RINGLE, G. (2012): Wert der Genossenschaftsunternehmen – „Kultureller Kern“ und neue Werte-Vorstellungen. Wismarer Diskussionspapiere, 7/2012.
- RINGLE, G. (2011): Rekrutierung und Personalentwicklung müssen passen. Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 2011, 61, 81-82.
- RINGLE, G. (2010): Genossenschaften: Ein „Hort der Nachhaltigkeit“. Verband-Management, 36. Jahrgang, Ausgabe 1 (2010), S. 52.61.
- SCHNELL, R., HILL, P., B. und ESSER, E. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung, 8. Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- STEEGE, G. (1986): Gesellschaftliche Werte und Ziele – Ihre inhaltlich-qualitative Bestimmung und Entstehung. Frankfurt/Main: Peter Lang.
- VOLKMANN, T. (2012): Deutscher Wertemonitor – Die Freiheit der Gesellschaft, Friedrich Naumann Stiftung. URL: [http://www.freiheit.org/webcom/show\\_article.php?wc\\_c=1509](http://www.freiheit.org/webcom/show_article.php?wc_c=1509) (17.06.2014).

### **Anschrift der Verfasser**

*M. Sc. Sebastian Hill, Prof. Dr. Reiner Doluschitz  
Forschungsstelle für Genossenschaftswesen  
Schloss, Osthof-Süd, 70593 Stuttgart, Germany  
Tel.: +49 711 459 22635  
eMail: [sebastian.hill@uni-hohenheim.de](mailto:sebastian.hill@uni-hohenheim.de)*

#### **2.1.3 The Perception of Cooperative Values in Practice using Baden-Württemberg as an example**

Status: Veröffentlicht (Erstveröffentlichung)  
Autoren: Hill, S. und Doluschitz, R.  
Journal: Journal of Co-operative Studies  
(ISSN: 09615784)  
Vol 47 No 2, Autumn 2014, pp 32-43  
Link: <http://www.thenews.coop/wp-content/uploads/S04-HillDoluschitz-141.pdf>

#### **Zusammenfassung**

Aufbauend auf der empirischen Befragung von Führungskräften von Genossenschaften in Baden-Württemberg überprüft der Beitrag, ob Unterschiede zwischen den in der Literatur genannten und in der Praxis als relevant angesehen genossenschaftlichen Werten bestehen. Es konnte festgestellt werden, dass die wichtigsten fünf genossenschaftlichen Werte in der Praxis „Verlässlichkeit“, gefolgt von der „Ehrlichkeit“, der „Nachhaltigkeit“, der „Fairness“ und der „Sicherheit“ sind. Daraus wird ersichtlich, dass unter den „Top 5“ keine in der Literatur aufgeführten „klassischen“ genossenschaftlichen Werte gelistet werden. Des Weiteren hat die Sparte der Genossenschaft Einfluss auf die Werte, welche in der Praxis als typisch genossenschaftlich angesehen werden. Zuletzt wird erörtert, ob sich diese aufgeführten Werte von den Werten anderer Unternehmen in Deutschland unterscheiden, welche beispielhaft durch drei Studien präsentiert werden. Die Ergebnisse zeigen, dass Überschneidungen, aber auch Unterschiede in den aufgeführten wichtigsten Unternehmenswerten bestehen. Allgemein kann festgehalten werden, dass sich bei den anderen Rechtsformen die Maximierung von Gewinnen und der Fokus auf die Beziehung innerhalb des Unternehmens auf die Werte niederschlägt, wohingegen bei den Genossenschaften die Werte in erster Linie die Beziehung zwischen der Genossenschaft und ihren Mitgliedern betreffen.

**2.1.4 The Functions and Potentials of Cooperative Values – from the perspective of cooperative managers based in Baden-Württemberg, Germany**

Status: Eingereicht  
Autoren: Hill, S. und Doluschitz, R.  
Journal: Journal of Co-operative Organization and Management  
(ISSN: 2213-297X)  
Verlag: Elsevier GmbH, München  
Link: <http://www.journals.elsevier.com/journal-of-co-operative-organization-and-management/>

Mit freundlicher Genehmigung der Elsevier GmbH.

## **The Functions and Potentials of Cooperative Values**

- from the perspective of cooperative managers based in Baden-Württemberg, Germany

Sebastian Hill<sup>a</sup> (First and corresponding author)

Reiner Doluschitz<sup>b</sup> (Second author)

<sup>a</sup>Research Center for Cooperatives, Universität Hohenheim

Schloss, Osthof-Süd, 70593 Stuttgart, Germany

E-mail address: Sebastian.Hill@uni-hohenheim.de

Tel.: +49 711 45922635

<sup>b</sup>Research Center for Cooperatives, Universität Hohenheim

Schloss, Osthof-Süd, 70593 Stuttgart, Germany

E-mail address: Reiner.Doluschitz@uni-hohenheim.de

Tel.: +49 711 45922841

### **Abstract**

Values are becoming increasingly important in the perception of German society. Companies can therefore have a lasting positive influence on their public image by communicating and implementing their relevant corporate values. Apart from merely shaping a company's image, academic literature defines a number of other roles and functions that corporate values can provide. However, it is only possible to develop them if managers recognize and appreciate the existence of corporate values and their potential. Cooperatives, in particular, with their unique value framework, have a unique position in this respect. The study summarized in this paper therefore empirically examines the functions and potential, which the managers of cooperatives attribute to cooperative values in practice and what impact the sector, size and age of the cooperative have in on this. It was determined, first and foremost, that cooperative values have the function of promoting their members. In addition, managers regard them as having further potential, which can be sub-divided into three categories: social economic and marketing potential.

### **Keywords**

Corporate values, cooperatives, managers, functions, potential

### 1. Introduction

In the view of the German population, values play a key role in the successful functioning of society (Volkman, 2012). This major awareness of values on the part of the Germans also influences their perception of companies. The management and strategy of a company based on values can therefore have a positive impact on a company's public image and thus also on its economic success (Hattendorf, 2013; Hemel, 2007; Berth, 2006; Joyner & Payne, 2002).

Apart from their impact on the company's image, general management literature confers a large number of other important functions on values for companies. For instance, they should help to reduce regulations and bureaucracy (Ouchi, 1980), create a corporate identity (Blazejewski & Dorow, 2006), create customer loyalty to the company (Ritz, 2011), motivate and give meaning to employees (Sackmann, 2002) or interpret the company's corporate strategy (Bansal, 2003). Additional information and empirical findings about the functions of values in companies can be found in ALVESSON (2013), SACKMANN (2011), FEY & DENISON (2003) O'REILLY III, CHATMAN & CLADWELL (1991) or ALLAIRE & FIRSIROTU (1984) et al.

The value framework on which the legal form of registered cooperatives is based has a significant influence on how it regards itself (ICA, 2014a). It affects not only the company's everyday business processes, but also, for example, the structure and strategic direction of the cooperative and the relationship of its members to each other (Henzler, 1967; Nilsson, 1996; Hakelius, 1996). Basing itself on fundamental cooperative values provides cooperatives with a solid, transparent and lasting character (Henzler, 1967; Ringle, 2010). This is one of the reasons for cooperatives forming a key part of global business (ICA, 2014b). In Germany, the cooperative organization forms a key part of society and business too (Klemisch & Vogt, 2012). In terms of its identity and the way it regards itself, it is still strongly influenced by the co-founders of the cooperative movement – Hermann Schulze-Delitzsch and Friedrich Wilhelm Raiffeisen – and in 2013 had around 22 million members, meaning about one in four Germans is a member of a cooperative (DGRV, 2014).

In addition, and precisely on account of the tradition of cooperatives in Germany dating back over 150 years, the identity of German cooperatives is strongly characterized by values and principles. These values, which characterize and shape the theoretical core of the cooperative identity, include self-help, individual responsibility, democracy, equality, equity and solidarity (ICA, 2014). What is more, analyzing the relevant literature also shows that the value of volunteering counts as one of cooperatives' core values and the values of reliability, continuity, honesty, social responsibility, openness and security can be included in the wider spectrum of values attributed to cooperatives (Hill & Doluschitz, 2014). These values and principles are of fundamental importance within a cooperative context. In this context, however, the question arises about why these values carry such weight for this particular legal form and also what functions they play in the cooperatives per se. Against this background and with the support of the Baden-Wuerttemberg Cooperative Association e.V. (BWGV), we initiated an empirical study to analyze the use of cooperative values in everyday cooperative business life. Part of this survey included, inter alia, analyzing the role of cooperative values in practice.

The functions of corporate values previously mentioned in general management literature overlap to a certain extent with the functions of cooperative values found in specific cooperative-related literature. Once again here, the orientation of the company's corporate strategy, the retention of members to the cooperative or its role in shaping the company's identity were also identified here, among others. When ranked in a list, cooperative-scientific publications view the two functions of "orientation" and "differentiation from other legal forms" come before "promotion of members", "member retention and characterization of identity" or "promot-

ing the company" (Hill & Doluschitz, 2014). Nevertheless, the question arises once again here about whether the functions outlined in the literature are relevant in practice, in the eyes of managers, and what potential they offer. We intend to clarify this question in this article.

## 2. Database

This study is based on a digital survey of one manager from each of the 844 cooperatives registered in Baden-Wuerttemberg at the time of the survey. These cooperatives were subdivided into 220 Volksbank people's banks and Raiffeisen agricultural banks, 345 Raiffeisen agricultural cooperatives and 279 trade cooperatives (BWGV, 2014). The survey was started by 337 managers (39.93%) and completed by 197 (23.3%) including the last question. The state of Baden-Wuerttemberg was elected as the region for the study, as, on the one hand, it has a large and successful diversity of cooperatives and, on the other hand, there was support for the project by the Baden-Wuerttemberg Cooperative Association.

Due to the different structures and frameworks between the different sectors, the long tradition of cooperatives, new wave of start-ups since the amendment of the Cooperative Act in 2006 and the varying levels of member retention depending on the size of the cooperative, the decision was taken to define the factors of sector, size and age as influencing variables to be taken into account. Within the study area of Baden-Wuerttemberg, the cooperatives were sub-divided into the following sectors: credit banks, Raiffeisen agricultural cooperatives (purchasing and marketing cooperatives, milk, wine, livestock, fruit, vegetables, flowers and others) and trade cooperatives (retail, crafts, services, energy and others). Table 3 provides an overview of the Baden-Wuerttemberg cooperative sector at the time of the survey.

Table 2: Numbers from the Baden-Wuerttemberg cooperative sector at the time of the survey (own presentation based closely on BWGV, 2014, dated: 4 April 2014).

Sector	€ millions or number
220 Volksbank people's banks and Raiffeisen agricultural banks	
Members (number)	3,567,892
Employees (number)	23,987
Business volume	135,699
354 Raiffeisen cooperatives	
Members (number)	112,205
Employees (number)	5,705
Total turnover	3,648
251 Trade cooperatives	
Members (number)	52,658
Employees (number)	4,816
Total turnover	4,928
<b>Total number of members (number)</b>	<b>3,732,755</b>
<b>Total number of employees (number)</b>	<b>34,508</b>
<b>Total turnover</b>	<b>8,576</b>

With regard to the factor of size, the balance sheet total was taken as the key indicator for credit banks and the number of members as the key indicator for Raiffeisen agricultural cooperatives and trade cooperatives, as a standardized classification based on the number of members would distort an intrasectoral comparison between the credit banks. The cooperative banks are broken down into the following size categories: < €100 million (11.5%), €101-

250 million (34.4%), €251-500 million (17.7%), €501 million-€1 billion (25%) and > €1 billion (22.9%). In contrast, a differentiation was made with the Raiffeisen agricultural cooperatives and trade cooperatives based on the number of members as the indicator of size as follows: 1-100 members (42.5%), 101-500 members (35.8%) and more than 500 members (21.7%). The factor of the age of the cooperative was subdivided as follows: the entry into force of the German Cooperative Act (1909)(GenG), the First World War (1914-1918) and Second World War (1939-1945) and the amendments to the Cooperative Act in 1973 and 2006.

The statistics program IBM® SPSS® Statistics® 22® was used to analyse the questionnaires. Alongside descriptive statistical evaluations, mean comparisons within the framework of univariate analysis of variance (ANOVA) were conducted and significant correlations checked in detail using Scheffé-Post-Hoc tests to determine important correlations between the factors of age, sector, membership/balance sheet total and individual questions/statements. For the article, a significance level of  $p \leq 0.05$  is determined as significant,  $p \leq 0.01$  as highly significant and  $p \leq 0.001$  as most significant.

### 3. Results

The following details the results in relation to potential and functions which can be ascribed to cooperative values.

#### 3.1. Functions of cooperative values

Generally just under 87% of the managers surveyed were of the opinion that cooperative values have an exemplary role in German society. It was ascertained that the factors of the sector in which the cooperative operates ( $F = 8.031$ ,  $p \leq 0.001$ ) and also the age of the cooperative ( $F = 3.775$ ,  $p = 0.006$ ) have a significant impact on the rating of this statement. In terms of the sector, the managers of credit banks agreed more strongly with this statement than those in the Raiffeisen agricultural cooperatives ( $p \leq 0.001$ ) and trade cooperatives ( $p = 0.035$ ). In terms of the age factor, it can be seen that cooperatives founded between 1946 and 1972 agree significantly less about the exemplary role of cooperative values than the cooperatives founded between 1889 and 1945 ( $p = 0.048$ ) and those founded between 1973 and 2005 ( $p = 0.02$ ). This highlights in particular the importance that the respondents ascribe to cooperative values. They rate them as being so important that, in their opinion, they are not just crucial for the cooperative legal form but also for our coexistence in society.

With regard to the functions and roles that these values have, in the opinion of the managers surveyed, the mean values were used to determine that the promotion of members ( $\bar{x} = 4.29$ ) comes in first place, followed by the generation of trust ( $\bar{x} = 4.21$ ), responsibility ( $\bar{x} = 4.05$ ), differentiation ( $\bar{x} = 4.04$ ) and the generation of an identity ( $\bar{x} = 3.96$ ). The significant influences of the factors examined are shown in detail below.



## 2.1.4 The Functions and Potentials of Cooperative Values

Table 3: Significant factors influencing the rating of the functions of cooperative values, N = 201 (own calculation and presentation).

Function	Influencing factor	Factor I	Factor J	Difference in mean values I-J	Significance p
<b>Promotion of members</b>	Sector F = 3.472, p = 0.033	Banks	Trade	.128	.037
<b>Trust</b>	Sector F = 5.892, p = 0.003	Banks	Raiffeisen	.481	.006
<b>Distinguishing feature</b>	Sector F = 42.039 p ≤ 0.000	Banks	Raiffeisen	1.143	.000
		Banks	Trade	1.208	.000
		1800-1888	1946-1972	1.233	.001
		1800-1888	2006-today	.943	.002
		1889-1945	1946-1972	.880	.026
<b>Sense of identity</b>	Sector F = 9.452 p ≤ 0.000	Banks	Raiffeisen	.454	.016
		Banks	Trade	.499	.000
		1800-1888	1946-1972	.824	.007

As the results in table 4 show, it is predominantly credit banks and cooperatives founded between 1946 and 1972 which stand out significantly from the other groups in terms of their rating. A possible explanation for the particularly positive view of credit banks could be that many of their members and customers do not have a traditional loyalty to their credit bank, but rather are members or customers of the cooperative first and foremost for short-term economic reasons. This can result in people being unaware of the unique features of credit banks relating to their legal form and therefore cooperative values and principles serve to build a bridge between the cooperative, its identity and basic understanding and its members and customers. In this context, the differentiating role over other legal forms plays a key role in persuading members and customers about the cooperative, underlining its specific characteristics and thereby building up a long-term and lasting business relationship. The significantly negative differences between the age category 1946-1972 and the categories 1800-1888, 1889-1945 and 2006-present could to some extent be explained by the following: the cooperatives founded between 1946 and 1972, which were strongly influenced by the prevailing conditions of the time, including the post-Second World War process of reinvention and reformation of cooperatives or the Marshall Plan and possibly for this reason cooperative values and principles, and thus also their functions, played a rather secondary role. These circumstances prevailing at that time could still have an effect today. Admittedly the people surveyed are present-day managers, nevertheless the literature argues that companies and their corporate culture can still be influenced, even years later, by the value culture prevalent at the time when the company was founded and how this is appreciated.

Solely in terms of "Responsibility" were we unable to identify any significant correlation between the rating of the functions and their influencing factors. This therefore appears to be equally important for all cooperatives and shows to what extent this legal form feels an obligation towards its members, employees and its environment.

### 3.2. *Potential of cooperative values*

Over 95% of the respondents are fundamentally of the opinion that it is important for cooperatives to be positively perceived in public. The sector ( $F = 6.524$ ,  $p = 0.002$ ) therefore has a highly significant influence, as the managers of credit banks highly significantly agree with this questions more positively ( $p = 0.002$ ) than trade cooperatives.

Cooperative values and principles can make a key contribution here. The results show that, in terms of the managers, the principles of "Regionalism" (92.3%) and "Social responsibility" (49.5%) as regarded as being particularly important for the public perception of the cooperatives.

Once again at this point, we identified a highly significant correlation ( $F = 12.226$ ,  $p \leq 0.001$ ) between the cooperative sector and the question as to whether the cooperative being rooted in the region was important. Managers of cooperative banks assessed this statement significantly more positive than those in Raiffeisen ( $p \leq 0.001$ ) and trade cooperatives ( $p = 0.001$ ). The same most significant tendency ( $F = 13.072$ ,  $p \leq 0.001$ ) is seen in the question concerning the influence of the social commitment of cooperatives. Bank cooperatives also assessed most significantly more positive than the Raiffeisen ( $p \leq 0.001$ ) and the trade cooperatives ( $p = 0.001$ ). In addition, the age of the cooperative ( $F = 3.247$ ,  $p = 0.013$ ) significantly influenced the perception of social commitment. The cooperatives founded between 1800 and 1888 ascribe these a significant more positive influence ( $p = 0.018$ ) than those founded between 1946 and 1972. Thus, it is not surprising that almost 90% of the respondents stated that cooperative values should be communicated more strongly to the outside world as they, in the view of the majority (77.7%) are regarded as a key factor for marketing a cooperative. Once again, the analysis of variance (ANOVA) shows at this point that the credit banks sector stands out very highly significantly ( $F 9.509$ ,  $p \leq 0.001$ ) from the other cooperatives. The managers in the Volksbank people's banks and Raiffeisen agricultural banks regard the marketing potential of cooperative values highly significantly more positive than those in the Raiffeisen agricultural cooperatives ( $p \leq 0.002$ ) and trade cooperatives ( $p = 0.002$ ). Again, the results show that the two factors, sector (credit bank) and foundation year (1946-1972), differ especially from the others. Public perception combined with stronger regional roots plays a key role particularly for credit banks. They therefore have the opportunity to differentiate themselves and stand out from other credit banks and win new members and customers through communication and focusing on cooperative values. The cooperative value construct and its targeted communication represent a unique and promising USP for them. Once again, the two age classes in the foundation years of "1800-1888" and "1946-1972" present significant differences. These differences can be explained by the fact that the category of cooperatives established between 1946 and 1972, assign rather less importance to cooperative values and thus their potential, as their approach was often distant from traditional cooperative thinking, possibly on account of the general conditions prevailing at their time of formation. In contrast, as noted in the previous sub-chapter, the cooperatives established between 1800 and 1888 are strongly characterized by the ideas of Friedrich Wilhelm Raiffeisen and Hermann Schulze-Delitzsch. This could result in these cooperatives themselves perceiving the values and, associated with them, their potential as being more positive.

The results of the preceding questions show that the respondents across all sectors, age categories and cooperative sizes consider cooperative values to have major marketing po-

tential and thus also an impact on the image of this legal form. For this reason, further discussion was called for to ascertain how specific the economic importance of the values is viewed as being for society? Regarding the impact on the economic success of the cooperative, just under 22% of the respondents stated it was very strong and just under 49% that it was strong. Only 5.9% of managers believe that cooperative values have little or no impact on the financial performance of their cooperative. It can therefore be clearly stated that cooperative values not only have an ideal, but also a specific contribution to the success of the cooperative legal form in Germany, in the view of the managers. Even the impact that cooperative values can have beyond the company on society are rated very positively by the respondents. Thus around 86% agreed with the statement that cooperative values have major social potential. Statistical analysis shows that the factors to be examined do not have a significant impact on the assessment of these two types of potential. Again, the substantial importance attached to the cooperative value construct across all groups surveyed in everyday cooperative life becomes apparent.

Briefly summarized, the results show that cooperative values are ascribed key functions in practice, first and foremost in promoting their members. In addition, respondents can also see further potential hidden in the values. The potential can be summarized into social and economic potential in terms of marketing the cooperative.

## 4. Discussion

The following final part sets out to discuss the functions and potential of cooperative values and draw a final conclusion.

### 4.1. *Functions of cooperative values*

The results of the empirical study show that cooperative values have an exemplary role for German society. In this context, a survey of 1,610 German citizens from 2014 indeed shows that typical values of cooperatives already have an important position in the German population. Thus, for example, "democracy" (34%), "solidarity" (15%) or "equality" (7%) already represent key elements of the German value culture (TNS Infratest, 2015). Nevertheless, the data from the managers can be interpreted in that they would wish cooperative values to have an even greater impact, above all in regional structures.

Comparing the functions rated as being most important in this current study with cooperative literature demonstrates a large degree of agreement that, both in practice and in theory, their function of differentiation, promotion of membership and generation of an identity, come in the top five most important roles. Nevertheless, it is striking that the promotion of membership comes in first place in practice with managers, while the orientation and differentiation functions of the values are mentioned most frequently in the literature. This could be due to the fact that promoting members is at the heart of managers' everyday work and thus also at the very core of their thinking and actions (Grosskopf, Münkner & Ringle, 2012). Although the function of differentiation appears in the managers' ranking list, it only comes in fourth place. It can be deduced from this fact that, in practice an important role of cooperative values is to differentiate the cooperative legal form from other legal forms. This appears very important especially for credit banks, as shown by the significantly more positive rating of this function compared with the other sectors. As German cooperative banks are in direct competition to other credit banks and, in terms of the products and services they offer, differ only very little from them – with the exception of major international banks – (Kopschina, 2008), they require a differentiating feature to stand out from their competitors. Clearly the cooperative value system comes into effect at this point. This focus is rewarded by members and customers, particularly in the German financial sector badly affected by the financial and sovereign debt crisis (Hofmann, 2013). In the same context, the functions of trust and identity generation are also rated significantly more positively by the credit banks than by the other coopera-

tive sectors. They help the banks by creating a sense of belonging by communicating integral cooperative values and principle, building trust, retaining the loyalty of customers and members to their credit banks and thereby promoting lasting development and economic success (Kotter & Heskett, 1992; Fey & Denison, 2003; Herrmann, Schönborn & Peetz, 2004 et al).

Regarding the influence of the age of the cooperative, it is predominantly the managers of the cooperatives established between 1946 and 1972 who rated the functions of differentiation and identity generation significantly more negatively than other age categories. This shows that the cooperatives founded during this period clearly do not attach too much importance to cooperative values and principles, compared with other legal forms, and do not perceive them as a special feature of this legal form. An explanation for this could be the period of upheaval and reinvention by the cooperative system in Germany after the Second World War (Genossenschaftsgeschichte.info, 2014), the large number of start-ups within a short space of time (Gandenberger, 1971) and the primary goal of rapid wealth creation at the time, which went hand in hand with a departure from much cooperative thinking (Opaschowski, 1993). As these cooperatives are still shaped by their founding period (Ringle, 1994) this orientation could result in a cooperative approach fading more into the background in the selection of today's managers (Ringle, 1991), which could explain the results determined.

### 4.2. *Potential of cooperative values*

A detailed examination of statements about the potential offered by cooperative values shows that it is predominantly the credit banks and the cooperatives founded between 1946 and 1972 which differ significantly from the other groups analyzed. Reasons for this could be the approaches mentioned in the previous sub-chapter, explaining why there is no need below for a renewed consideration of these factors. In contrast, we will focus on the three main types of potential offered by cooperative values that can be derived from the results of the survey. They are viewed from the perspective of managers of Baden-Wuerttemberg cooperatives:

#### 4.2.1 Social potential

Cooperative values include not just personal responsibility but also social responsibility, which can thus be regarded as part of an extended cooperative identity (Hill & Doluschitz, 2014). This theoretical statement expounded in the literature is reflected in the results of this study, in which 86% of respondents regarded cooperative values as having major social potential. Social commitment and solidarity with others thus forms a core element of how cooperatives view themselves. The list of examples of this in Germany is long: For example, housing cooperatives are involved in daycare, support playgrounds in their district (Klaassen, 2012) or encourage socially vulnerable people (EVM Berlin, 2015); energy cooperatives donate 25% of their surplus to social projects (EnergieVISION, 2015) and credit banks support cultural education (Sparda-Bank, 2015). These few examples show the broadness and diversity of the social commitment of German cooperatives and how they adhere to the cooperative principles stipulated by the ICA and thus contribute to how this legal form regards itself (ICA, 2014a). Nevertheless, the responses of the respondents show that this is not "dutiful compliance" with the predetermined principles, rather that the cooperative identity and its values go hand in hand with a sense of social responsibility and can thus make an important contribution to German society.

#### 4.2.2 Potential for marketing cooperatives

The managers surveyed are in agreement, and thus in agreement with the literature, that the public perception of cooperatives is a key factor in their economic success (Schulte, 1987 et al). In general values play a crucial role as a part of corporate culture, as customer focus, for instance, is significantly influenced by the corporate culture (Bruhn, 2009 et al). What is

more, 53% of Germans admitted in a survey that service, decisively influenced by corporate values and culture, is more important than the price of a product (Ipsos MORI, 2012). This clearly highlights the major importance corporate values have in terms of marketing a business. Based on the cooperative legal form, cooperative values can therefore positively shape a company's public perception. An example of this is the value of "regionalism", which is increasingly influencing the purchasing decisions of German customers (DLG, 2014). Cooperatives stand out in Germany on account of their strong regional roots, as demonstrated by the number of branches of Volksbank people's banks and Raiffeisen agricultural banks in rural areas (Volksbanken und Raiffeisenbanken, 2015) or by cooperative village shops and their success stories (Willersinn, Lavèn & Doluschitz, 2015). However, other values, such as the "equality" of all members and a transparent and sustainable work ethic, also have a positive impact on the image of cooperatives. It is clear, therefore, that cooperative values fundamentally represent a tool that can have a positive impact on the public perception of cooperatives. However, as the results of this study show, the communication of cooperative values to the outside world, positively enhancing their image, could still be improved. It is essential, in this respect, to further professionalize the marketing of German cooperatives and use their strengths in a more targeted manner.

### 4.2.3 Economic potential

The results confirm the view put forward in the academic literature (Kotter & Heskett, 1992; Fey & Denison, 2003; Herrmann, Schönborn & Peetz, 2004 et al), that corporate values, in this case cooperative values, can be used internally to build trust and thus to avoid transaction costs and contribute to the economic success of the cooperative. However, the external benefits of these values can also be very positive for the cooperative, if communicated effectively. The targeted communication of corporate culture can generate new customers and, with cooperatives, best of all help to generate new members and thus promote economic growth. At the same time, cooperative values and principles, by being internalized in the minds of managers and members, can also have a crucial influence on the strategic orientation of a company and thus also on its business success. This is illustrated by the example of German Volksbank people's banks and Raiffeisen agricultural banks, which have opted for a more risk-averse, yet sustainable business strategy (Spandau, 2010), which is why they were able to survive the global financial and sovereign debt crisis relatively unscathed. A further point, influenced by the cooperative value construct, which can have a positive impact on economic success is the principle of identity, which goes hand in hand with these values, generating a shared sense of belonging among all stakeholders and thus boosting the commitment and motivation of the entire workforce (Pittrof, 2011). However, new employees can also be attracted by this and enthused about the legal form of the cooperative. Finding suitable new employees is a key factor, as the unique principles of the legal form have to be embodied in day-to-day working life (Ringle, 2011) in order to maximize their full economic potential.

## 5. Conclusion

The analysis and discussion of the results of the empirical study show that, in the opinion of the managers of cooperatives, cooperative values have an essential role and function in practice. They help cooperatives to be aware of the unique features of their legal form, communicate them to all stakeholders, generate an internal cooperative shared sense of belonging and establish cooperative business practices. In addition, three key types of potential can be identified in cooperative values, which have a strong influence on each other: social commitment and involvement can have a crucial impact on the public perception of the cooperative (Sen & Bhattacharya, 2001). This public image is, in turn, influenced by the social potential of cooperative values and also by their general existence and implementation in the corporate culture (Obasan, 2012) and also affects the economic success of the cooperative.

This is necessary in order to successfully implement the most important function of cooperative values in practice, which is promoting its members. It is thus possible to state that cooperative values and principles, along with their functions and potential, can make an essential contribution to the identity of a cooperative and thus also to its internal solidarity and the way it views itself and also to its economic success. Nevertheless, it was also clear that these existing capabilities have yet to be fully exploited in practice. This can only happen if both the managers, as well as the members and employees of cooperatives, are clear about their values and also consciously implement them in everyday life (Rochus Mummert, 2012). In this respect, we appeal to the managers of the existing cooperatives in the sample region of Baden-Wuerttemberg, to direct their focus more strongly towards cooperative values and principles, for example by clearly basing corporate strategy on cooperative values or highlighting clear cooperative role models, transparently communicating these values and principles and their impact on decisions and everyday life and thus making all those involved with the cooperative aware of this unique cooperative value culture. Then the unique profile specific to cooperatives can be honed and all the hidden types of potential utilized to have a positive impact on the success of this legal form for the future.

### **Acknowledgement**

The authors want to express their gratitude to the Co-operative Association of Baden-Württemberg for the contact details of the interviewed cooperatives.

### References

- Allaire, Y. & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5/3.
- Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture*, 2. ed. London.
- Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V. (BWGV) (2014). *Jahrbuch 2014*. Geislingen/Steige: C. Maurer Druck und Verlag GmbH & Co. KG.
- Bansal, P. (2003). From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. In *Organization Science*, 14, 510-527.
- Berth, R. (2006). Die Rendite der Werte. In *Harvard Business Manager*, 28. ed., 9-11.
- Blazejewski, S. & Dorow, W. (2006). Wie ein Wertekodex funktionieren kann. In *Harvard Business Manager*, 28. ed., 37-46.
- Blome-Drees, J. & Schmale, I. (2006). „Starke“ genossenschaftliche Unternehmenskultur als Ressource und Wettbewerbsvorteil? – Einige Kritische Anmerkungen. In H.-H. Münkner, & Ringle, G. (Eds), *Zukunftsperspektiven für Genossenschaften*, 49-72, Bern: Hauptverlag
- Bruhn, M. (2009). Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung. In Hinterhuber, H. H. & Matzler, K. (Ed.), *Kundenorientierte Unternehmensführung*, vol. 6, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft e.V. (DLG) (2014). *Neue DLG-Studie: Regionalität aus Verbrauchersicht*. <http://www.dlg-verbraucher.info/de/lebensmittelwissen/studien/regionalitaet-aus-verbrauchersicht.html>. Accessed 19.01.2015.
- DGRV. (2014). *Zahlen & Fakten* (Stand 31.12.2013). <http://www.dgrv.de/de/ueberuns/zahlenfakten.html>
- Doluschitz, R., Lavèn, P., Haug, H. & Reifschneider, A. (2012). Analyse der Neugründungen von Genossenschaften – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung im Verbandgebiet Baden-Württemberg. In *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 62(1).
- EnergieVISION (2015). *Soziales Engagement ist uns wichtig*. <http://www.energievision-eg.de/Energievision/Soziales-Engagement>. Accessed 20.01.2015.
- EVM Berlin (2015). *Gemeinnützige Stiftung EVM Berlin*, <http://www.evmberlin.de/de/Stiftung.php>. Accessed 20.01.2015.
- Fey, C. F. & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia? *Organization Science*, 14(6).
- Gandenberger, E. (1971). *Die Konzentration im Bereich der deutschen Konsumgenossenschaften nach dem zweiten Weltkrieg*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Genossenschaftsgeschichte.info (2014). *Genossenschaftsgeschichte*, <http://genossenschaftsgeschichte.info/zeitleiste-genossenschaftsgeschichte-1945-heute>. Accessed 19.01.2015.
- Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (GenG), Stand 16.10.2006.
- Grosskopf, W., Münkner, H.-H. & Ringle, G. (2012). *Unsere Genossenschaft*. 2. ed. Wiesbaden: DG Verlag.

- Hakelius, K. (1996). *Cooperative Values: Farmers' Cooperatives in the Minds of Farmers*. Dissertation Universität Uppsala. Uppsala.
- Hattendorf, K. (2013). *Führungskräftebefragung 2013*. Werte Kommission. [http://www.wertekommission.de/content/pdf/studien/Fuehrungskraeftebefragung\\_2013.pdf](http://www.wertekommission.de/content/pdf/studien/Fuehrungskraeftebefragung_2013.pdf). Accessed 26.01.2015.
- Hemel, U. (2007). *Wert und Werte*. München: Carl Hanser Verlag.
- Henzler, R. (1967). Sind die genossenschaftlichen Prinzipien noch zeitgemäß?, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, (37), 229-243.
- Herrmann, A., Schönborn, G. & Peetz, S. (2004). Von den Besten lernen: der Einfluss der Wertekultur auf den Unternehmenserfolg. In Bentele, G., Piwinger, M. & Schönborn, G. (Ed.), *Kommunikationsmanagement*. München: Luchterhand Verlag.
- Hill, S. & Doluschitz, R. (2014). Genossenschaftliche Werte – Kern der genossenschaftlichen Identität? *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 64, 19-30.
- Hofmann, G. (2013). Kreditgenossenschaften – Stabilitätsanker in der Finanz- und Staatsschuldenkrise. In *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 63(2), 95-114.
- ICA. (2014a). *Internationale Cooperative Alliance Statement: Co-operative identity, values & principles*. <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>. Accessed 16.12.2014.
- ICA. (2014b). *Internationale Cooperative Alliance: Co-operative facts & figures*. <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>. Accessed 16.12.2014.
- Ipsos-MORI (2012). *Stimmen Sie folgender Aussage zu: „Der Preis ist wichtiger als der Service“?* Statista. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/248213/umfrage/bewertung-der-wichtigkeit-von-preis-und-service-durch-kunden/>. Accessed 19.01.2015.
- Joyner, B. E. & Payne, D. (2002). Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, Volume 41, Issue 4.
- Klaassen, L. (2012). *Aktiv für das Wohl des Nachbarn*. Berliner Zeitung, <http://www.berliner-zeitung.de/genossenschaften/sonderthema--wohnen-bei-genossenschaften-aktiv-fuer-das-wohl-des-nachbarn,19883082,16328974.html>. Accessed 20.01.2015.
- Klemisch, H. & Vogt, W. (2012). Genossenschaften und ihre Potenziale für eine sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise. In Friedrich Ebert Stiftung (Ed.), *WISO Diskurs*.
- Kopschina, C. (2008). Interne Kundenorientierung in Theorie und Praxis am Beispiel einer regional tätigen Genossenschaftsbank. In *Financial Services Management*, 5/2008.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Kring, T. & Walter, G. (2012). Wider die Glaubwürdigkeit in der Führung: Ansätze zur Revitalisierung einer genossenschaftlichen Mitarbeiterführung. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, Band 62, 49-63.
- Nilsson, J. (1996). The nature of cooperative values and principles. *Annals of Public and Co-operative Economics*, 67, 633-653.



- O'Reilly III, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management Journal*, Volume 34, Issue 3.
- Obasan, K. A. (2012). Organizational Culture and Its Corporate Image: A Model Juxtaposition. In *Business and Management Research*, Vol. 1, No. 1, March 2012.
- Opaschowski, H. W. (1993). Freizeit und Lebensqualität: Perspektiven für Deutschland. In *Schriften zur Freizeitforschung*, vol. 11.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. In *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Pittrof, M. (2011). *Die Bedeutung der Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für Hidden Champions*, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Ringle, G. (1994). In Genossenschaften >>gelebte Werte<<. In *Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen*, vol. 14.
- Ringle, G. (2010). Genossenschaften: ein „Hort der Nachhaltigkeit“. *Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management*, 36/1, 52-61.
- Ringle, G. (2011). Rekrutierung und Personalentwicklung müssen passen. In *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 61(2).
- Ritz, K. (2011). *Kulturbewusste Personalentwicklung in wertorientierten Unternehmen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rochus Mummert (2012). *Leadership im Topmanagement deutscher Unternehmen*.
- Sackmann, S. (2002). *Unternehmenskultur: Analysieren – Entwickeln – Verändern*. München: Luchterhand Verlag.
- Sackmann, S. (2011). Culture and Performance. In Ashkanasy, N., Wilderom, C. P. M. & Peterson, M. F. (Eds.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, 2. ed., Thousand Oaks/London: SAGE Publications.
- Schulte, H.-W. (1984). Zur Problematik der Geschäftsführung bei Genossenschaften. In Engelhardt, W. H. (Ed.), *Gesellschaft, Wirtschaft, Wohnungswirtschaft: Festschrift für Helmut Jenkins*, Berlin: Duncker & Humblot.
- Sen, S. & Bhattacharya, C. B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. In *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVIII.
- Spandau, J. (2010). Fusionen im genossenschaftlichen FinanzVerbund – Eine erfolgreiche Strategie? In *Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster*, vol. 92.
- Sparda-Bank (2015). *Kunst & Kultur: Lernen und Entdecken*, <https://www.sparda-sw.de/kunst-und-kultur.php>. Accessed 20.01.2015.
- TNS Infratest (2015). *Welche der folgenden politischen und sozialen Werte sind für Sie persönliche am wichtigsten?* Statista. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/151354/umfrage/meinung-ueber-die-wichtigsten-werte/>. Accessed 15.01.2015.
- Volkman, T. (2012). *Deutscher Wertemonitor – Die Freiheit der Gesellschaft*. Friedrich Naumann Stiftung.

Volksbanken und Raiffeisenbanken (2015). *Was wir anders machen – was uns auszeichnet*. <https://www.vr.de/privatkunden/was-wir-anders-machen.html>. Accessed 20.01.2015.

Willersinn, C., Lavèn, P. & Doluschitz, R. (2015). Möglichkeiten und Grenzen von genossenschaften zur Erhaltung der Lebensqualität im ländlichen Raum – Ergebnisse einer Expertenbefragung in Baden-Württemberg. In *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, angenommen, noch nicht veröffentlicht

### 2.1.5 Genossenschaftliche Leitbilder in der Praxis – eine empirische Analyse

Status:	Angenommen
Autoren:	Hill, S., Reifschneider, A., Wagner, M., Reimann, N. und Doluschitz, R
Journal:	Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ISSN: 0044-2429)
Verlag:	Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart
Link:	<a href="http://zfgg.de/">http://zfgg.de/</a>

#### **Zusammenfassung**

Diese Veröffentlichung überprüft die grundsätzliche Verbreitung von Leitbildern bei Genossenschaften am Beispiel von Baden-Württemberg. Das Ergebnis ist, dass rund zwei Drittel der Genossenschaften bereits über ein Leitbild verfügen und 10,5% derzeit in der Entwicklungsphase eines solchen sind. Darüber hinaus werden Details zu den Inhalten und der Wahrnehmung der Leitbilder analysiert, wobei der Status in der Genossenschaft als Differenzierungskriterium herangezogen wurde. Dieser unterteilt sich in Führungskräfte, Mitglieder und Mitarbeiter. Die Ergebnisse zeigen, dass die genossenschaftlichen Leitbilder aus Sicht der Führungskräfte in erster Linie als Leitfaden für die Mitarbeiter gelten und deshalb auch die Mitarbeiterorientierung der am stärksten berücksichtigte Inhalt ist. Dagegen sehen die Mitglieder die genossenschaftlichen Werte und die Mitarbeiter die Mitgliederorientierung als zentrale Bestandteile ihrer Leitbilder an. Optimierungspotenziale konnten unter anderem dahingehend festgestellt werden, dass die Kenntnis der Inhalte unter den Mitarbeitern noch gesteigert und die Mitglieder und Mitarbeiter stärker in den Leitbildentstehungsprozess einbezogen werden sollten.

## 2.2 Sonstige Veröffentlichungen mit Themenbezug

Im Rahmen dieses Unterkapitels werden die weiteren, im Verlauf der Dissertation erstellten Veröffentlichungen in sonstigen Medien entsprechend ihrem Erstellungsdatum dargestellt.

### Reviewed

#### 2.2.1 *Bedeutung und Umsetzung genossenschaftlicher Werte*

Status: Veröffentlicht  
Medium: Verbands-Management 2/15  
Autoren: Hill, S. und Doluschitz, R.

### Ergänzende Veröffentlichungen ohne Reviewing

#### 2.2.2 *Genossenschaftliche Werte in der Praxis*

Status: Veröffentlicht  
Medium: GenoGraph 12/2014  
Autoren: Hill, S. und Doluschitz, R.

#### 2.2.3 *Unternehmensleitbilder vor genossenschaftlichem Hintergrund*

Status: Veröffentlicht  
Medium: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2014  
Autor: Hill, S.

#### 2.2.4 *Ländliche Genossenschaften in Deutschland*

Status: Veröffentlicht  
Medium: PerspektivePraxis – Fachreport für Genossenschaftliche Unternehmen 3/2014  
Autoren: Hill, S. und Doluschitz, R.

#### 2.2.5 *Genossenschaftliche Werte und Prinzipien – ein Differenzierungsversuch*

Status: Veröffentlicht  
Medium: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2013  
Autor: Hill, S.

### 2.2.1 Bedeutung und Umsetzung genossenschaftlicher Werte

Status:	Veröffentlicht
Autoren:	Hill, S. und Doluschitz, R.
Medium:	Verbands-Management (ISBN: 3-909437-43-5, ISSN: 1424-9189) 41. Jahrgang, Ausgabe 2 (2015), S. 44-50
Verlag:	Paulusdruckerei Freiburg/CH
Link:	<a href="http://www.vmi.ch/de/167-fachzeitschrift_vm.html">http://www.vmi.ch/de/167-fachzeitschrift_vm.html</a>

### Zusammenfassung

Im Rahmen dieser Veröffentlichung wird zunächst erläutert, welche Bedeutung und Funktionen genossenschaftliche Werte als Teil der Unternehmenskultur für die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft haben. Aufbauend werden die Wahrnehmung und Umsetzung der genossenschaftlichen Werte aus Sichtweise der genossenschaftlichen Führungskräfte analysiert. Hierzu wurden mehrere Fragestellungen zu den Variablen „Wahrnehmung“ und „Umsetzung“ zusammengefügt. Als zu überprüfende Einflussfaktoren wurden die Sparte, das Alter und die Größe der Genossenschaft festgelegt.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Werte an sich leicht positiv, deren Umsetzung jedoch deutlich positiv wahrgenommen werden. Signifikanten Einfluss auf die Bewertung hat zum einen der Einflussfaktor Sparte, da sich die Kreditgenossenschaften bei der Bewertung der „Wahrnehmung“ und „Umsetzung“ positiv von den anderen Genossenschaften abhebt. Darüber hinaus bewerten die Genossenschaften mit einer Mitgliederzahl von über 500 Mitgliedern die „Wahrnehmung“ positiver als die mit 1-100 Mitglieder. Zum anderen hat das Alter der Genossenschaft signifikanten Einfluss auf die Variable „Umsetzung“, da sich die zwischen 1946 und 1972 gegründeten Genossenschaften in der Beurteilung negativ von anderen Altersklassen unterscheiden. Darüber hinaus wird ersichtlich, dass die beiden Variablen mit zunehmender Größe der Raiffeisengenossenschaften immer positiver bewertet werden. Zusammenfassend wurde festgestellt, dass die Einstellung gegenüber den genossenschaftlichen Werten grundsätzlich positiv ist und deren Bedeutung auf Grund von äußeren Faktoren voraussichtlich noch steigen wird.

**2.2.2 Genossenschaftliche Werte in der Praxis**

Status: Veröffentlicht  
Autoren: Hill, S. und Doluschitz, R.  
Medium: GenoGraph  
Heft 12/2014, S. 12-14.  
Verlag: C. Maurer Druck und Verlag GmbH & Co. KG  
Link: <http://www.bwgv-info.de/de/mitgliederzeitschrift-geno-graph-58.htm>

Mit freundlicher Genehmigung der Redaktion.

### **Genossenschaftliche Werte in der Praxis**

#### **- ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Untersuchung -**

Sebastian Hill und Reiner Doluschitz

#### **Einleitung und theoretischer Hintergrund**

Für die Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft nimmt der genossenschaftliche Grundgedanke, vertreten durch die ein spezifisches Werte- und Prinzipienkonstrukt, nicht nur in Zeiten der wirtschaftlichen Unsicherheit eine zentrale Rolle ein. Es dient unter anderem der Orientierung und Ausrichtung der Genossenschaft, als Unterscheidungsmerkmal gegenüber Unternehmen anderer Rechtsformen, der Mitgliederförderung und der Identitätsstiftung. Damit prägen auch heute noch die von den Gründungsvätern Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch beeinflussten Werte sowohl das genossenschaftliche Selbst- als auch teilweise das Fremdbild.

In diesem Zusammenhang nimmt die Kommunikation der Werte, beispielsweise in Form von Leitbildern, sowohl intern als auch extern eine wesentliche Rolle ein. Um die Werte jedoch gezielt kommunizieren zu können, ist eine ausreichende Kenntnis derselben unerlässlich. Welche Werte und Prinzipien sind es also, die die genossenschaftliche Identität in der heutigen Zeit prägen? Wohl am bekanntesten sind die genossenschaftlichen Wesensprinzipien, welche sich aus dem absolut unveränderlichen Prinzip der Förderung der Mitglieder, dem Identitätsprinzip und den 3-S-Prinzipien: Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung, zusammensetzen (Vgl. Grosskopf, Münkner und Ringle, 2012). Sowohl diesen Wesens-, als auch den anderen genossenschaftlichen Prinzipien liegen eine Reihe von Werten zugrunde, die damit das genossenschaftliche Selbstverständnis - zumindest theoretisch - entscheidend prägen. Die wissenschaftliche Literatur unterscheidet dabei in genossenschaftliche Kern- und den Genossenschaften zugeordnete Werte. Den Kern und die Einzigartigkeit der genossenschaftlichen Identität bilden in der Literatur die Werte „Demokratie“, „Selbsthilfe“, „Solidarität“, „Selbstverantwortung“, „Freiwilligkeit“, „Gleichheit“ und „Gerechtigkeit“. Daneben gibt es Werte, die den Genossenschaften ergänzend zugesprochen werden. Hierzu zählen „Verlässlichkeit“, „Kontinuität“, „Ehrlichkeit“, „Soziale Verantwortung“, „Offenheit“ und „Sicherheit“ (Vgl. Hill und Doluschitz, 2014). Diese Werte sind es also, die in der „Theorie“ für den genossenschaftlichen Gedanken und damit auch die Unternehmensform stehen. Dieser Kenntnis folgt jedoch die Überlegung, ob es sich dabei nur um gedankliche Konstrukte handelt, oder ob es in der Praxis die gleichen Werte sind, welche den genossenschaftlichen Alltag prägen? Diese Frage soll im weiteren Verlauf des Beitrags erörtert werden, wobei die unterschiedlichen Sichtweisen der an einer Genossenschaft beteiligten Parteien - der Führungskräfte, der Mitgliedern und der Mitarbeiter – berücksichtigt und analysiert werden.

### Ausgewählte Ergebnisse aus der Praxis

Zur Beantwortung der zuvor aufgeworfenen Fragestellung wurde an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim eine Online-Befragung jeweils einer Führungskraft aller baden-württembergischen Genossenschaften und eine schriftliche Befragung der Mitglieder und Mitarbeiter von insgesamt sieben Genossenschaften der drei Sparten Kredit-, Raiffeisen- und Gewerbliche Genossenschaften durchgeführt. Über alle drei Gruppen hinweg konnte eine Stichprobengröße von 780 komplett ausgefüllten Fragebögen erzielt werden.

Um grundlegend zu überprüfen, welchen Einfluss die genossenschaftliche Idee in der Praxis allgemein auf die Genossenschaften hat, wurden die drei Parteien einfühend gefragt, ob ihre Genossenschaften durch die Grundgedanken der genossenschaftlichen Gründungsväter, z.B. die Hilfe zur Selbsthilfe, geprägt seien. Die Befragten bewerteten diese Frage leicht positiv, wobei die Führungskräfte gefolgt von den Mitgliedern und an letzter Stelle den Mitarbeitern am stärksten zustimmten. Dies zeigt, dass die Genossenschaften in der alltäglichen Praxis durchaus vom genossenschaftlichen Gedanken und den damit verbundenen Werten beeinflusst sind. Zur Überprüfung, welche Werte hier konkret Anwendung finden, wurden die drei Gruppen um eine Einschätzung darüber gebeten, welche Werte charakteristisch für die Unternehmensform seien und damit die genossenschaftliche Identität maßgeblich prägen? Die Antworten auf diese Frage sind Tabelle 6 zu entnehmen.

Tabelle 4: Die wichtigsten 5 Werte, die nach Meinung der unterschiedlichen Befragungsgruppen die genossenschaftliche Identität prägen (Priorisierung entsprechend der Ranking-Nummer).

	<b>Mitglieder</b>	<b>Mitarbeiter</b>	<b>Führungskräfte</b>
<b>1</b>	Solidarität	Sicherheit	Verlässlichkeit
<b>2</b>	Soziale Verantwortung	Verlässlichkeit	Ehrlichkeit
<b>3</b>	Ehrlichkeit	Ehrlichkeit	Nachhaltigkeit
<b>4</b>	Verlässlichkeit	Fairness	Fairness
<b>5</b>	Sicherheit	Soziale Verantwortung	Sicherheit

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung.

Für die verschiedenen Gruppen zählen teilweise unterschiedliche Werte zu den fünf am stärksten prägenden genossenschaftlichen Werten. Beispielsweise wählten die Mitglieder den Wert „Solidarität“ auf den ersten Rang, wohingegen dieser bei den anderen beiden Gruppen nicht im Top-5-Ranking zu



finden ist. Zwischen den einzelnen in einer Genossenschaft existierenden „Statusgruppen“ herrschen somit teilweise differenzierte Vorstellungen über die Werte, die die Identität der Genossenschaft am stärksten prägen. Dennoch konnten grundsätzlich Überschneidungen zwischen den drei Gruppen identifiziert werden. In diesem Zusammenhang gaben alle Befragten an, dass eine große Übereinstimmung zwischen den für sie wesentlichen genossenschaftlichen Werten und den für sie wichtigen außerberuflichen Wertvorstellungen besteht. Vor allem für die Führungskräfte und die Mitglieder ist das genossenschaftsspezifische Wertekonstrukt und die damit einzigartige Identität deshalb ein wesentlicher Faktor, weshalb sie sich für diese Rechtsform entschieden haben. Einigkeit besteht darin, dass diese spezifische Genossenschaftsidentität eine einfache und intensive Identifikation mit ihrem Unternehmen ermöglicht und das Miteinander in der genossenschaftlichen Praxis wesentlich prägen. Hinsichtlich der Beeinflussung des Unternehmensklimas und des zwischenmenschlichen Umgangs sind es vor allem die Mitglieder, die den genossenschaftlichen Werten hier den größten Stellenwert beimessen. Dies zeigt, wie groß die Wertschätzung der genossenschaftlichen Werte in der Praxis ist und die Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft besonders für deren Mitglieder kennzeichnend prägt. Darüber hinaus sind sich alle drei Untersuchungsgruppen darin einig, dass das genossenschaftsspezifische Wertekonstrukt ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal gegenüber Unternehmen anderer Rechtsformen ist. Diese Differenzierung gegenüber anderen Unternehmensformen ist jedoch nur möglich, wenn das individuelle Wertekonstrukt auch in den alltäglichen Handlungen umgesetzt wird. Diese Frage bewerteten alle drei Gruppen deutlich positiv, wobei die Zustimmung abermals bei den Führungskräften, gefolgt von den Mitglieder und den Mitarbeitern, am größten ist. Hingegen bestehen auf die Frage, in wie weit die Führungskräfte die Werte in ihren alltäglichen Handlungen und Entscheidungen berücksichtigen, größere Unterschiede. Die Führungskräfte selbst stellen sich hierfür ein positives Zeugnis aus, wohingegen die Mitglieder und Mitarbeiter die alltägliche Umsetzung eher verneinen. Ähnliche Ergebnisse erzielte die Frage, ob Maßnahmen zur Umsetzung der genossenschaftlichen Werte überprüft werden. Auch hier bewerteten die Führungskräfte wesentlich positiver als die Mitglieder und die Mitarbeiter. Auffällig ist dabei, dass die Mitarbeiter, welche im täglichen Umgang die genossenschaftlichen Werte am stärksten spüren und erleben müssten, sowohl die Umsetzung durch die Führungskräfte, als auch deren Überprüfung im Vergleich der drei Gruppen am negativsten bewerteten. Es kann also festgestellt werden, dass in diesem Bereich größere Diskrepanzen in der Wahrnehmung zwischen den Führungskräften einerseits und in erster Linie den Mitarbeitern, aber auch den Mitgliedern andererseits existieren.

### **Schlussfolgerungen**

Die empirische Untersuchung unterstreicht die außerordentliche Bedeutung der genossenschaftlichen Werte für die Unternehmensform in der Praxis. Grundsätzlich sind alle drei befragten Gruppen der Meinung, dass ihre Genossenschaften von der genossenschaftlichen Grundidee und den damit verbundenen Werten und Prinzipien geprägt sind. Dabei überschneiden sich die in der Praxis als am relevantesten erachteten Werte nur bedingt mit denen, welche in der Theorie als genossenschaftsspezifisch

## 2.2.2 Genossenschaftliche Werte in der Praxis

---

wahrgenommen werden. Unter den Befragten ist grundsätzlich ein nahezu einheitliches Verständnis davon festzustellen, welches ideelle Konstrukt ihre Unternehmensform wesentlich beeinflusst, auch wenn im Ranking der fünf wichtigsten Werte Unterschiede festgestellt werden können. Die Werte übernehmen dabei für die Genossenschaften eine eminent wichtige Funktion, indem sie die Verbundenheit der Mitglieder und der Führungskräfte zu ihrer Genossenschaft verstärken und somit ein für diese Unternehmensform einzigartiges Gefüge schaffen, welches die Genossenschaft von anderen Rechtsformen abgrenzt. Dennoch zeigt bei der Auswertung der empirischen Daten auch, dass zwar sowohl die Führungskräfte als auch die Mitglieder und die Mitarbeiter die Umsetzung in der alltäglichen genossenschaftlichen Praxis sehen, dass aber aus Sicht der Mitarbeiter und der Mitglieder die Führungskräfte die genossenschaftlichen Werte noch stärker in ihren Handlungen und Entscheidungen berücksichtigen sollten. Hier sind für die Praxis Optimierungspotenziale gegeben. Dies wäre ein wichtiger Schritt, um die Spezifika der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft verstärkt intern und extern zu kommunizieren und die damit verbundenen Chancen zu nutzen. Es ist an allen Beteiligten, diese einzigartige Tradition zu leben und weiter zu entwickeln, um auch zukünftig weiterhin erfolgreich sein zu können und Genossenschaften in die Position versetzen, eine wichtige Stütze der Gesellschaft darzustellen.

**2.2.3 Unternehmensleitbilder vor genossenschaftlichem Hintergrund**

Status: Veröffentlicht  
Autor: Hill, S.  
Medium: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2014  
(ISSN: 1868-9116)  
S. 133-140  
Verlag: F. und T. Müllerbader, Filderstadt-Plattenhardt  
Link: <https://www.uni-hohenheim.de/einrichtung/forschungsstelle-fuer-genossenschaftswesen>

Mit freundlicher Genehmigung des Herausgebers.

-

## **Sebastian Hill**

### **Unternehmensleitbilder vor genossenschaftlichem Hintergrund**

- *Theoretische Grundlagen und Einordnung in das Promotionsvorhaben* -

#### **Theoretische Grundlagen**

Im Zentrum der Unternehmensform Genossenschaft stehen die Mitglieder. Aus diesem Grund ist die Genossenschaft, um ein erfolgreiches Agieren am Markt zu realisieren, auf eine starke Identifikation der Mitglieder mit dem Unternehmen und damit einhergehend auch mit der genossenschaftlichen Grundidee, angewiesen. Zwar können große Unterschiede zwischen den einzelnen Sparten beobachtet werden – beispielsweise haben Mitglieder von Kreditgenossenschaften oft einen anderen Bezug zur Wahrnehmung der Unternehmensform Genossenschaft als andere Branchen – nichts desto trotz steht, zumindest aus theoretischer Sichtweise, die Prägung auf die Grundidee und somit die Förderung der Mitglieder im Zentrum genossenschaftlichen Wirtschaftens.

Unter anderem aus diesem Grund bedienen sich auch Genossenschaften einem Hilfsmittel, das bereits seit den achtziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts zum Standardrepertoire der modernen Unternehmensführung zählt: dem Leitbild.<sup>1</sup>

RINGLE stellt dar, dass sich für genossenschaftliche Leitbilder folgende Inhalte ergeben: „unter anderem Ideen der Genossenschaftsgründer (Prinzipien, sonstige Wertvorstellungen) und Anforderungen des Genossenschaftsgesetztes unter Berücksichtigung relevanter Zustände der komplexen Umwelt (Rahmenbedingungen), in der sich die Gruppe von Genossenschaften einer Branche bewegt“.<sup>2</sup> Dies bedeutet, dass genossenschaftliche

---

<sup>1</sup> Vgl. Knassmüller, M. (2005): Unternehmensleitbilder im Vergleich. Sinn- und Bedeutungsrahmen deutschsprachiger Unternehmensleitbilder – Versuch einer empirischen (Re-)Konstruktion, S. 9.

<sup>2</sup> Ringle, G. (1994): Cooperate Culture: In Genossenschaften >>gelebte<< Werte, in: Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen, Band 14, S.12.

Leitbilder stark von der Genossenschaftskultur beeinflusst sind (vgl. Abbildung 1).

Die Aufgabe der Leitbilder besteht darin, durch Präzisierung und Formulierung unternehmensspezifischer Gedanken und Werte, eine Grundlage für die Unternehmensstrategie und die Unternehmensziele darzustellen und

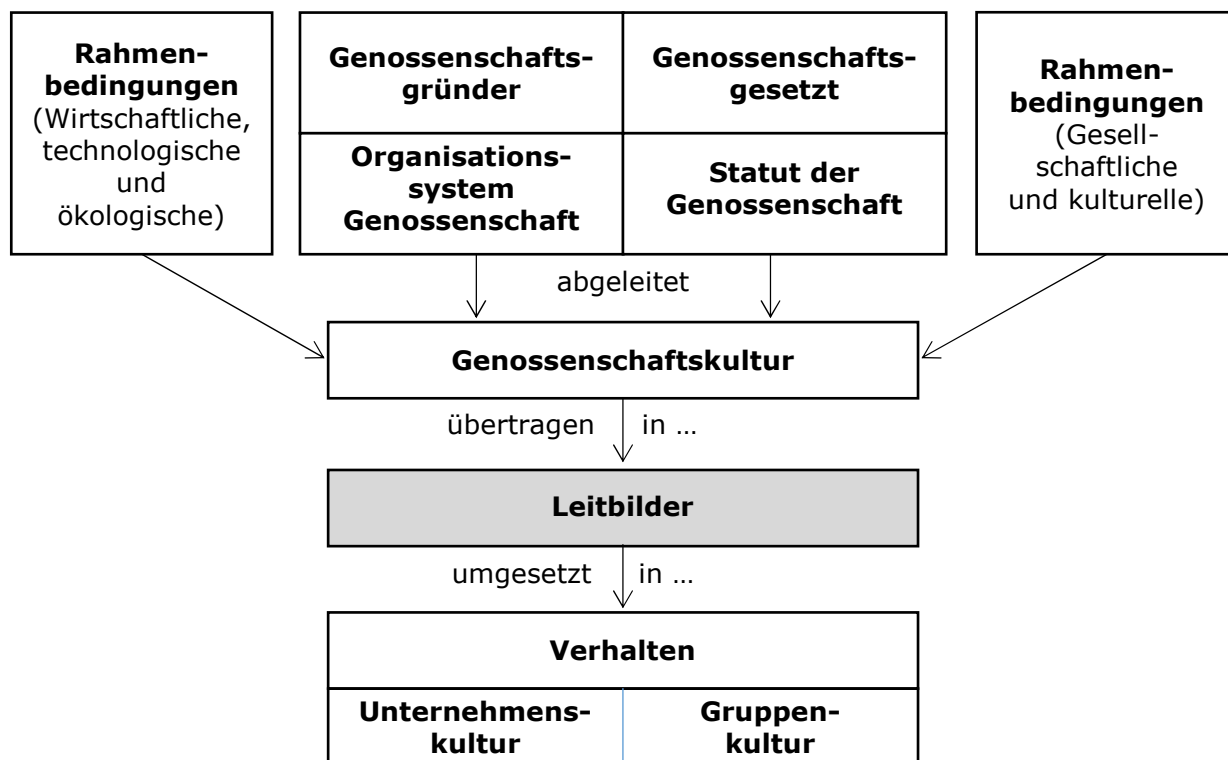


Abbildung 1: Einbindung des Leitbildes in die genossenschaftliche Kultur  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ringle, G., (Fn 3), S. 13).

somit ein auf den Unternehmenszweck ausgerichtetes Handeln zu unterstützen.

Neben diesen ökonomischen, verfolgen Leitbilder in der heutigen Zeit häufig auch soziale, kulturelle und/oder ökologische Ziele indem sie verdeutlichen, welchen Standpunkt das Unternehmen im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Gefüge einnimmt.<sup>3</sup> In diesem Zusammenhang erfüllen die Unternehmensleitbilder die Aufgabe der internen und externen Kommunikation und sind als ein Instrument der strategischen Unternehmensfüh-

<sup>3</sup> Vgl. Grosskopf, W., Münkner, H.-H., Ringle, G. (2012): Unsere Genossenschaft, S. 44.

nung zu sehen, das einen positiven Einfluss auf die Effektivität und die Effizienz der Unternehmung bezweckt.<sup>4</sup>

Neben der beschriebenen Kommunikationsfunktion können Leitbilder unter anderem zur Erreichung folgender weiterer Ziele beitragen:

- Herausarbeitung eigener Stärken,
- Mobilisierung bisher verborgener Ressourcen und Potenziale,
- Verbesserung der Unternehmensausrichtung,
- Minimierung interner Konflikte,
- Optimierung der Kundenorientierung,
- Verbesserung der Anpassung an Erfordernisse des Marktes,
- einheitliches, am Leitbild orientiertes Handeln der Mitarbeiter.<sup>5</sup>

Historisch gesehen, fanden die ersten genossenschaftlichen Leitbilder ihren Ursprung vor ca. 160 Jahren, als die Themen Verbesserung der Lebens- und Arbeitsverhältnisse der Schwachen, die Beseitigung existenzieller Not, oder die Befreiung aus der Abhängigkeit von Grundeigentümern und Fabrikbesitzern im Zentrum des genossenschaftlichen Handelns und somit auch der Leitbilder standen. Heute sind es in erster Linie Themen wie ökologische Problematiken, vorausschauende Altersvorsorge und die Notwendigkeit zu lebenslangem Lernen, oder die Globalisierung und deren Folgen, welche die Genossenschaften im Zeichen des Wandels beschäftigen. Zentrales Ziel der mittelständischen Unternehmen ist dabei, im globalen Wettbewerb mit anonymen Großunternehmen auf grenzenlosen und liberalisierten Märkten zu überleben.<sup>6</sup> Begründet auf diesen Gegebenheiten benötigen Genossenschaften eine Vision dessen, mit welchen Kernkompetenzen und strategischen Maßnahmen sie im Wettbewerb bestehen möchten und wie sie diese mit den spezifischen Besonderheiten ihrer Unternehmensform erfolgreich erreichen und zu nachhaltigem Erfolg führen

---

<sup>4</sup> Vgl. Knassmüller, M., (Fn 1), S. 11.

<sup>5</sup> Vgl. Hoffman, P. (1996): Corporate-Identity-Politiken bei Volksbanken und Raiffeisenbanken, S. 32 f.

<sup>6</sup> Vgl. Grosskopf, W., Münkner, H.-H., Ringle, G., (Fn 4), S.44.

können.<sup>7</sup> An dieser Stelle können Leitbilder einen wichtigen Beitrag leisten.

Dem internationalen Standard folgend sind genossenschaftliche Leitbilder durch folgende vier Faktoren geprägt:

- Offenheit gegenüber anderen, keine willkürliche Beschränkung, nichtgeschlossene Mitgliederzahl,
- Der Mensch als Mitglied steht im Zentrum des Handelns und ist gleichsam Träger und Nutzer der Genossenschaft,
- Kontrolle und Leitung des genossenschaftlichen Betriebs durch die Mitglieder,
- Das von den Mitgliedern eingebrachte Kapital hat rein instrumentellen Charakter und dient ausschließlich zur Erreichung des Förderzwecks.<sup>8</sup>

Ein wesentlicher Punkt, der den Erfolg und die Akzeptanz eines Leitbildes entscheidend beeinflusst, ist neben den Einführungs- und Durchführungsprozessen auch die Entstehung.<sup>9</sup> Diese sollte betriebsintern erfolgen, wobei externe Kräfte als Moderatoren oder Berater mit einbezogen werden können. Der Entstehungsprozess an sich kann in zweierlei Art initiiert werden:

#### 1. Das Top-down-Verfahren

Bei diesem Verfahren wird das Leitbild von den Führungskräften entwickelt und im Anschluss den Mitarbeitern und Mitgliedern präsentiert.

#### 2. Das Bottom-up-Verfahren

Hier werden die Mitarbeiter in die Ausarbeitung des Leitbildes mit einbezogen. Voraussetzung ist ein umfänglicher Kommunikations-

---

<sup>7</sup> Vgl. Ringle, G. (2003): Neue Konzepte der Unternehmenskooperation und Genossenschaft, S. 46 f.

<sup>8</sup> Vgl. Grosskopf, W., Münkner, H.-H., Ringle, G., (Fn 4), S.44 f.

<sup>9</sup> Vgl. Gabele, E. (1992): Führungsgrundsätze und Mitarbeiterführung: Führungsprobleme erkennen und lösen, S. 47.

prozess zwischen allen Unternehmenseinheiten über Fragen, die im Rahmen des Leitbildes beantwortet werden sollen. Im anschließenden Prozess der offenen Kommunikation wird das Leitbild dann entwickelt.<sup>10</sup>

Ein wesentlicher Vorteil des Bottom-up-Verfahrens ist darin zu sehen, dass die Mitarbeiter und Mitglieder bereits in den Entstehungsprozess mit einbezogen werden und sich darauf aufbauend besser mit dem Leitbild identifizieren können. Darüber hinaus kann während des Vorgangs schon mit der Implementierung des Leitbildes begonnen werden.<sup>11</sup> Der Vorgang der Erstellung des Leitbildes wird von vielen Unternehmen als sehr wertvoll eingeschätzt – gar wertvoller als das Leitbild an sich –, da der Prozess entscheidenden Einfluss auf die Akzeptanz und Umsetzung der propagierten Werte und Normen hat.<sup>12</sup>

#### *Zum Aufbau von Leitbildern*

Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Konzeption eines Leitbildes ist, dass dieses möglichst verständlich, exakt und zutreffend formuliert ist und alle wichtigen Punkte umfasst. Der Aufbau kann sich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden, da hier weitere Faktoren, wie z.B. die Unternehmensumwelt, die Unternehmenskultur oder die individuelle Priorisierung entscheidenden Einfluss haben. Beispielhaft kann ein Leitbild wie folgt gegliedert sein:

#### 1. Präambel

Die Präambel stellt eine feierliche Erklärung zur Einleitung des Leitbildes dar und führt oftmals Gründe für die Erstellung des Leitbildes an.

---

<sup>10</sup> Vgl. Kippes, S. (1992): Der Leitbilderstellungsprozess, S. 184 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Pawlowsky-Fodell, C. (1992): Organisationskommunikation und internes Marketing, S. 7 ff.

<sup>12</sup> Vgl. Hoffmann, P., (Fn 6), S. 53.



### 2. Kernleitbild

Das Kernleitbild kann in drei Hauptthemenbereiche aufgegliedert werden. Zunächst werden allgemeine Aussagen, wie z.B. Umschreibung des Tätigkeitsgebietes, konkrete Unternehmensziele, wie z.B. die Umsatzrendite oder Mindestrendite, aber auch unkonkretere Ziele, wie z.B. die Steigerung des Unternehmenswertes oder der Ausbau der Marktanteile aufgeführt werden. Darauf folgen in der Regel nach den Themenbereichen gegliederte, aufgabenspezifische Aussagen, wie z.B. Führungsprinzipien, Finanzierung und Investitionen, Leistungserstellung oder das Personalwesen. Der dritte Bereich des Kernleitbildes umfasst die für die Adressaten spezifischen Aussagen, wie z.B. Verhaltensgrundsätze gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Fremdkapitalgebern oder der Öffentlichkeit.

### 3. Schlusswort

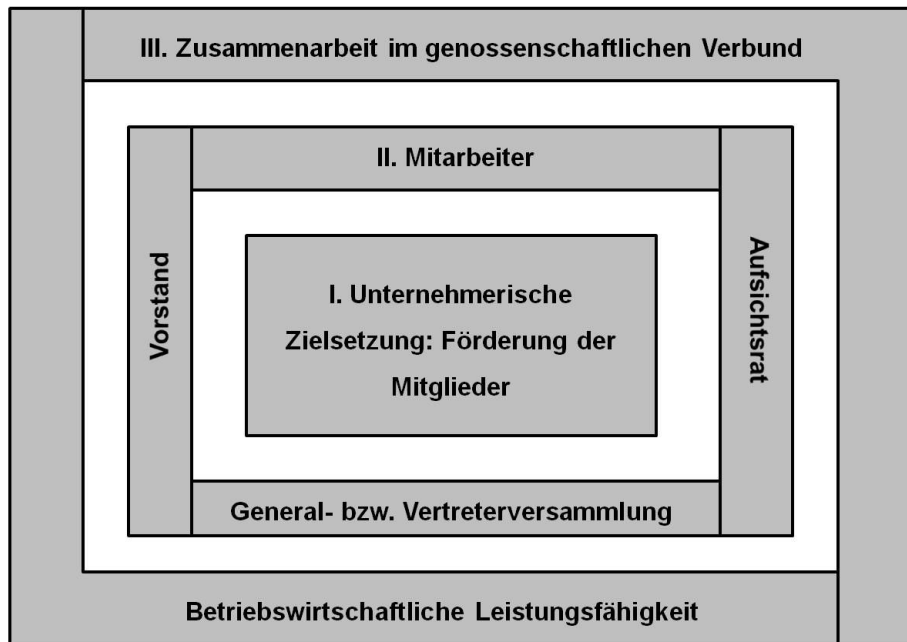
Abschließende Äußerungen und Anmerkungen.<sup>13</sup>

Ein Beispiel für ein Kernleitbild stellt Abbildung 2 dar. Hier wird eine Untergliederung in den Zweck der Unternehmung, in diesem Fall die Förderung der Mitglieder als Kern, die innere Struktur der Genossenschaft durch Mitarbeiter, Aufsichtsrat, General- bzw. Vertretersammlung und den Vorstand und auf der dritten Ebene der Zusammenarbeit im genossenschaftlichen Verbund und der betriebswirtschaftlichen Leistungsfähigkeit untergliedert. Dieses Beispiel stellt besonders deutlich die unterschiedlichen Elemente eines genossenschaftlichen Zielsystems dar und unterstreicht dessen Mehrdimensionalität.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. Duden (2013); Grünig, R. (1988): Unternehmensleitbilder – Grundzüge eines Verfahrens zur Erarbeitung und Revision, in: Zeitschrift Führung und Organisation, Heft 4; Knassmüller, M., (Fn 1), S. 36-38; Matje, A. (1996): Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument: Komponenten einer erfolgreichen Unternehmensidentität.

<sup>14</sup> Vgl. Enderle, W. (1993): Unternehmensleitbild als Spiegelbild der Identität: ein Beitrag zur Leitbilddiskussion genossenschaftlicher Banken, in: Grosskopf, W. (Hrsg.): Aktive Genossenschaften im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel: Festschrift für Verbandspräsident Manfred Martersteig, Hohenheim, S. 32.



- I = Zweck
- II = Innere Struktur
- III = Grundsätze der Geschäftspolitik

Abbildung 2: Beispielhafte Darstellung eines Kernleitbildes (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Deutscher Raiffeisenverband e.V. (1988): Das Leitbild der landwirtschaftlichen Genossenschaft, S.4)

### Eingliederung in das laufende Promotionsvorhaben

Wie im ersten Teil des vorliegenden Beitrags beschrieben und in Abbildung 1 dargestellt, sind Leitbilder wesentlich von der Unternehmenskultur und damit von Werten und Prinzipien beeinflusst. Darüber hinaus haben sie selbst die Aufgabe, ihrerseits Werthaltungen und Prinzipien zu konkretisieren und in eine verständliche und kommunizierbare Form zu bringen. Damit besteht ein sehr enger Bezug zwischen genossenschaftlichen Leitbildern und den genossenschaftlichen Werten und Prinzipien, weshalb neben der Wahrnehmung und Umsetzung der Werte in der Praxis auch die Wahrnehmung der Leitbilder im Rahmen des Dissertationsvorhabens empirisch näher beleuchtet werden soll.

Diese Überprüfung, wird in einer in drei Teile gegliederten Erhebung durchgeführt. Zunächst wurden im Rahmen einer Masterarbeit, basierend auf einer Inhaltsanalyse, genossenschaftliche Leitbilder im Vergleich zu Leitbildern von Aktiengesellschaften und Vereinen analysiert. Darüber hin-

aus wurden Experteninterviews durchgeführt, um gefundene Unterschiede zu verifizieren und weitere Informationen zur Entwicklung von Leitbildern, der Kommunikation und den Zielgruppen und den inhaltlichen Schwerpunkten zu erhalten.

Im Rahmen einer zweiten Abschlussarbeit sollen Mitglieder und Mitarbeiter von Genossenschaften zur Wahrnehmung der Leitbilder ihrer Genossenschaften befragt werden.

Als letzter Teil wurde durch den Verfasser des vorliegenden Beitrags eine Befragung aller Vorstände baden-württembergischer Genossenschaften zur Existenz von Leitbildern, dem Impuls zur Erarbeitung, zur Kommunikation und zum Inhalt durchgeführt.

Ziel dieser Kombination ist, durch die qualitative Analyse und die quantitative Erhebung einen umfassenden Überblick über die Existenz, Wahrnehmung und inhaltliche Orientierung, mit Fokus auf den genossenschaftlichen Werten, zu erhalten. Dabei soll deutlich zwischen den einzelnen Branchen und dem Alter der Genossenschaft, sowie dem Status des Befragten unterschieden werden, um intrasektorale Differenzen hinsichtlich der Existenz und der Wahrnehmung aufzuzeigen und Besonderheiten des genossenschaftlichen Leitbildes zu unterstreichen.

**2.2.4 Ländliche Genossenschaften in Deutschland**

Status: Veröffentlicht  
Autoren: Hill, S. und Doluschitz, R.  
Medium: PerspektivePraxis – Fachreport für Genossenschaftliche Unternehmen  
Heft 3/2014, S.6-7  
Verlag: DG-Verlag, Wiesbaden  
Link: <http://www.perspektivepraxis.de/perspektivepraxis.nsf/PP/1403Start.html>

Mit freundlicher Genehmigung der Herausgeber.

### Ländliche Genossenschaften in Deutschland

#### *Rechtsformbedingte Stärken, Entwicklungspotenziale und ausgewählte Herausforderungen*

##### *Einleitung*

Dass der Unternehmensform Genossenschaft international eine große Bedeutung zukommt zeigt sich in besonderem Maße auch daran, dass das Jahr 2012 von den Vereinten Nationen zum Jahr der Genossenschaften ausgerufen wurde und der UN-Generalsekretär Ban Ki-moon den Genossenschaften konstatierte, dass sie „die internationale Gemeinschaft daran erinnern, dass eine Verbindung von Wirtschaftlichkeit und sozialer Verantwortung möglich ist“. Eine Form der Genossenschaften, der vor allem in rural geprägten Regionen eine wesentliche soziale und ökonomische Bedeutung zukommt, sind die ländlichen Genossenschaften. In Deutschland machten diese mit 2.452 Genossenschaften im Jahr 2013 einen Anteil von ca. 31 % aller deutschen Genossenschaften aus und konnten einen Umsatz von rund 50 Mrd. € generieren, wobei mit knapp 50% die Warenwirtschaftsgenossenschaften und mit ca. 25 % die Molkereigenossenschaften den größten Anteil hieran hatten. Zu den Aufgaben, welche die ländlichen Genossenschaften u.a. übernehmen, gehört die Versorgung ihrer Mitglieder mit Betriebsmitteln, wie z.B. Futter-, Düngemitteln oder Maschinen, sowie die Erfassung, Verarbeitung und Vermarktung von tierischen und pflanzlichen Erzeugnisse der Mitglieder.

Ein wesentlicher Einflussfaktor auf den Erfolg dieser Unternehmen ist auch die Wahl der Rechtsform Genossenschaft mit ihren gegenüber anderen Rechtsformen ganz spezifischen Ausprägungen, weshalb im Folgenden exemplarische Stärken und Entwicklungspotenziale der Rechtsform beleuchtet und Herausforderungen beschrieben werden sollen, denen sich die ländlichen Genossenschaften in Zukunft gegenüber sehen werden.

##### *Stärken*

Im Vergleich zu anderen Rechtsformen, ist bei der Rechtsform Genossenschaft ein Charakteristikum zu erkennen, das den genossenschaftlichen Unternehmen per Definition „naturegegeben“ ist: die genossenschaftlichen Werte und Prinzipien. Diese Werte und Prinzipien, wie z.B. die Hilfe zur Selbsthilfe, die Demokratie oder die Freiwilligkeit, gehen in ihrem Kern zurück bis zu den Gründungsvätern der deutschen genossenschaftlichen Idee, Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen, und haben sich über die Zeit im Wesentlichen nicht verändert. Die Orientierung an diesen tradierten, erfolgserprobten Werten und Prinzipien ist, bei gleichzeitigem zeitgemäßen Umgang, ein wesentlicher, stabilitätsbildender und vertrauensfördernder Vorteil der Rechtsform Genossenschaft, der sie zu krisenresistenten und erfolgreichen Unternehmen macht.

Eine weitere grundlegende Stärke, die Genossenschaften von anderen Unternehmensformen unterscheidet, ist die Mitgliedschaft. Sie steht im Rahmen des Förderauftrags im Zentrum des genossenschaftlichen Denkens und Handelns und ist somit das wesentliche Merkmal der genossenschaftlichen Idee. Wird die Mitgliedschaft entsprechend ihrem Stellenwert gelebt, so kann durch eine Operationalisierung des Förderauftrags und eine konsequente Hervorhebung eine besondere Haltung der Mitglieder gegenüber den genossenschaftlichen Werten und Prinzipien gefördert und ein genossenschaftliches „Wir-Gefühl“ geschaffen werden, welches die Mitglieder an ihre Genossenschaft bindet. Hieraus ergibt sich die Möglichkeit, besonders jüngere Mitglieder aktiv anzusprechen und Mitgliedern im Allgemeinen eine aktive Mitarbeit in attraktiven Organpositionen der Genossenschaft zu ermöglichen. Diese Partizipation der Mitglieder in Entscheidungsprozessen formt ein Klima der umfassenden Transparenz und größtmöglichen Partizipation, welches durch effiziente Informations- und Kommunikationsstrukturen im Rahmen eines partnerschaftlichen Dialogs zwischen der Genossenschaft und ihren Mitgliedern weiter gefördert werden kann. Dass die Mitglieder den von der

## 2.2.4 Ländliche Genossenschaften in Deutschland

---

Genossenschaft getroffenen Entscheidungen eine größere Akzeptanz entgegenbringen, da sie selbst an den Findungs- und Entscheidungsprozessen beteiligt waren, erweist sich als eine weitere Stärke der Genossenschaften. Diese Vorteile der Mitgliedschaft führen in Summe zu einem größeren Maß an Mitglieder- und somit auch Kundenbindung und könnten auch unter dem Begriff eines rechtsformbedingten, aktiven „Loyaltymanagements“ zusammengefasst werden.

### *Entwicklungspotenziale*

Obwohl die Genossenschaft eine der stabilsten und krisenresistentesten Rechtsformen in Deutschland ist, sind auch für diese Unternehmensform noch potenzielle Weiterentwicklungsmöglichkeiten gegeben. Einige Gedankenanstöße sollen im Folgenden gegeben werden:

Ein erster Ansatzpunkt ist, dass die Mitglieder gleichermaßen von den Leistungen der Genossenschaft profitieren, unabhängig dessen, was sie individuell erbracht haben. Dies kann zu einer „Trittbrettfahrerproblematik“ führen. Darüber hinaus besagt der genossenschaftliche Gleichbehandlungsgrundsatz, dass keine zeitliche Diskriminierung erfolgen darf, was eine Zurückhaltung bzgl. Investitionen in das langfristige Förderpotenzial zur Folge haben kann. Da kein Markt für Genossenschaftsanteile vorhanden und der Bezug der Förderleistungen an die Mitgliedschaft gebunden ist, kann zum Einen der kurzfristigen Rentabilität Vorrang gegeben werden und zum Anderen müssen die Vorstände, Aufsichtsräte und Mitglieder auf Informationen verzichten, die ein freier Markt für Genossenschaftsanteile liefern würde.

Des Weiteren kann eine individuelle Risikoeinschätzung der Mitglieder durch die Nichthandelbarkeit der Genossenschaftsanteile nur in den Entscheidungsgremien zum Ausdruck gebracht werden, weshalb risikofreudige Mitglieder auch nur hier die Möglichkeit haben, sich gegen risikoaverse Anteilseigner durchzusetzen. In ähnlichem Zusammenhang ist zu sehen, dass durch unterschiedliche Interessenlagen gerichtete Einflussnahme und Zielkonflikte entstehen können, was zu einer suboptimalen Entscheidungsfindung in den Organen führen kann. Als letzter Ansatzpunkt soll die Besonderheit der Unternehmensform Genossenschaft genannt werden, dass das Kapital des Unternehmens als Kollektiveigentum wahrgenommen werden kann, was nicht ohne Konsequenzen für den Umgang mit diesem Eigentum bleibt. Insbesondere ausgelöst durch Wachstum aufgrund von Wettbewerbsdruck und zunehmender Globalisierung, können Mitglieder zum Teil das Interesse, aber auch die Fähigkeit zur Übernahme von Verantwortung gegenüber ihrer Genossenschaft verlieren.

### *Künftige Herausforderungen für ländliche Genossenschaften*

Die Bandbreite der Herausforderungen, welchen sich Genossenschaft in Zukunft ausgesetzt sehen werden, ist groß. Im Folgenden sollen einige solcher Herausforderungen am Beispiel von Waren-, Molkerei - und Winzergenossenschaften, dargestellt und mögliche Ansätze zum Umgang aufgezeigt werden.

#### Warengenossenschaften

Der anhaltende Strukturwandel in der Landwirtschaft wird die Warengenossenschaften vor die Herausforderung stellen, auf die wachsende Marktmacht der immer größer werdenden landwirtschaftlichen Betriebe und die damit wachsende Gefahr des Ausschaltens des Groß- und Zwischenhandels zu reagieren. Eine Reaktion hierauf kann eine Ausweitung der Kundenbindung sein, weshalb die Bedeutung der Mitarbeiter in Bezug auf die Kundenbindung zunehmen und Werte wie Vertrauen, Zuverlässigkeit und Loyalität als Instrumente an Relevanz gewinnen werden.

## 2.2.4 Ländliche Genossenschaften in Deutschland

---

### Molkereigenossenschaften

Rund 40% der deutschen Verarbeitungsmilch werden exportiert und damit werden ca. 20% des Umsatzes derzeit im Ausland generiert. Da dieser Trend in den kommenden Jahren voraussichtlich weiter an Bedeutung gewinnen wird, müssen die Molkereigenossenschaften ihre strategische Ausrichtung dementsprechend anpassen. Mögliche Ansatzpunkte hierfür können eine gesteigerte Qualitätsbetonung und Nischenprodukte als Alleinstellungsmerkmale, die Erschließung von Hoffnungs- und Zukunftsmärkten, strategisch ausgerichtete Investitionen, partiell auch zu Lasten der Kurzfristrendite und eine Orientierung an der Regionalität bei der Erfassung, bei gleichzeitiger Exportorientierung in der Vermarktung sein.

### Winzergenossenschaften

Die Winzergenossenschaften werden sich zukünftig einem sich zunehmend verschärfenden Wettbewerb am deutschen Weinmarkt gegenübersehen. Gründe hierfür werden u.a. ein weiter steigender Preisdruck durch Importweine und ein Wandel des Konsum- und Einkaufsverhaltens sein. Als Reaktionen auf diese sich wandelnden Rahmenbedingungen wird es die Aufgabe der Winzergenossenschaften sein, beispielsweise ihr Image in der Öffentlichkeit zu verbessern, durch strategische Kooperationen im Vertrieb die Marktmacht zu steigern, oder neue Vertriebsmöglichkeiten und Kommunikationskanäle zu erschließen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass ländliche Genossenschaften mit ihren vielen Stärken, wie z.B. den tradierten Werten und Prinzipien oder der Ressource der Mitgliedschaft und einer aktiven Bearbeitung von extern wahrgenommenen Schwächen über Werkzeuge und Instrumente verfügen, den Herausforderungen der Zukunft entgegenzutreten, damit sie auch in Zukunft, besonders in den ländlichen Regionen, einen wichtigen Beitrag zur Erhaltung der Lebensqualität beitragen können.

Ein Beitrag von:

M.Sc. Sebastian Hill und Prof. Dr. Reiner Doluschitz, Universität Hohenheim, Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

**2.2.5 Genossenschaftliche Werte und Prinzipien – ein Differenzierungsversuch**

Status: Veröffentlicht  
Autor: Hill, S.  
Medium: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2013  
(ISSN: 1868-9116)  
S. 201-208  
Verlag: F. und T. Müllerbader, Filderstadt-Plattenhardt  
Link: <https://www.uni-hohenheim.de/einrichtung/forschungsstelle-fuer-genossenschaftswesen-2>

Mit freundlicher Genehmigung des Herausgebers.



## ***Sebastian Hill***

# **Genossenschaftliche Werte und Prinzipien**

*- Ein Differenzierungsversuch -*

## **1 Einleitung**

Die einschlägige nationale und internationale genossenschaftliche Literatur spricht genossenschaftlichen Werten und Prinzipien eine zentrale Stellung im Gefüge der Unternehmensform Genossenschaft zu. Zum einen sind sie Kern des genossenschaftlichen Selbstverständnisses, zum anderen stellen sie konkrete Handlungsanweisungen für den genossenschaftlichen Alltag dar. Somit „ist das charakteristische Merkmal von Genossenschaften, dass ihre Gründung und ihre Tätigkeit in Bezug zu Werten und Prinzipien stehen“<sup>1</sup>.

Beim Studium der genossenschaftlichen Literatur ist jedoch auffällig, dass unter den Autoren Uneinigkeit darüber herrscht, wobei es sich um Werte und wobei es sich um Prinzipien handelt. Doch gibt es überhaupt einen Unterschied? Beispielsweise werden Selbsthilfe und Solidarität einerseits als Werte<sup>2</sup> andererseits aber auch als Prinzipien<sup>3</sup> aufgeführt. Es wird also nicht explizit zwischen Werten und Prinzipien unterschieden und Prinzipien

---

<sup>1</sup> Pleister, C.: Die unterschiedlichen Wurzeln der Genossenschaftsidee in Europa und ihre Bedeutung für die Entwicklung der Genossenschaften im 21. Jahrhundert, in: Harbrecht, W. (Hrsg.): Die Zukunft der Genossenschaft in der Europäischen Union an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg, Band 20, Nürnberg, S. 11 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Steiner, G./Schütt, A.: „Vertrauen in Deutschland“ und genossenschaftliche Werte, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 61, Heft 3/2011, S. 211; Beuthien, V.: Die eingetragene Genossenschaft im Strukturwandel, in: Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Band 98, 2003, S.5; Novkovic, S.: Defining the cooperative difference, in: The Journal of Socio-Economics 37, 2008, S.2169.

<sup>3</sup> Vgl. Beuthien, V.: Genossenschaftsrecht: woher – wohin?, in: Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen 69, 1989, S.15; Steiner, J.: Chancen der Zukunft aus Potentialen der Herkunft - Herausforderungen des Zeitgeistes bewältigen, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 56, Heft 2/2006, S. 130 f.; Böhnke, W.: Genossenschaftliche Werte setzen sich durch, in: Börsen-Zeitung, Nr. 49, 2012, S. B2

werden in der Literatur teilweise als Werte bezeichnet<sup>4</sup>. Eine genaue Unterscheidung der beiden Begrifflichkeiten im genossenschaftlichen Kontext erscheint nach Meinung des Autors für das Verständnis der genossenschaftlichen Kultur aber als sinnvoll und soll in dem vorliegenden Artikel genauer beleuchtet werden. Aus diesem Grund ist das Ziel dieses Aufsatzes, auf die Problematik der Unterscheidung in der Literatur hinzuweisen und einen möglichen Ansatz darzustellen, wie der Zusammenhang zwischen genossenschaftlichen Werten und Prinzipien verstanden werden könnte.

## 2 Theoretische Grundlagen

Um im weiteren Verlauf des Beitrags mögliche Unterschiede zwischen den genossenschaftlichen Werten und Prinzipien aufzeigen zu können, soll zunächst auf die grundlegende semantische Bedeutung der beiden Begriffe eingegangen werden. Der Duden misst dem Wort Wert folgende Definitionen bei:

- „einer Sache innewohnende Qualität, aufgrund deren sie in einem gewissen Maße begehrenswert ist [und sich verkaufen, vermarkten lässt],
- (marxistisch) in einer Ware vergegenständlichte, als Tauschwert erscheinende gesellschaftliche Arbeit, deren Maß die gesellschaftlich notwendige Arbeitszeit ist Dinge, Gegenstände von großem Wert, die zum persönlichen oder allgemeinen Besitz gehören,
- positive Bedeutung, die jemandem, einer Sache zukommt,
- in Zahlen oder Zeichen ausgedrücktes Ergebnis einer Messung, Untersuchung o. Ä.; Zahlenwert<sup>5</sup>.

Einen anderen, soziologischen Definitionsansatz wählt KLUCKHOHN, der das Wort wie folgt definiert: „Ein Wert ist eine Vorstellung des Wünschbaren,

---

<sup>4</sup> Vgl. Ringle, G.: Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität, in: Wismarer Diskussionspapiere, Heft 01/2007, S. 16.

<sup>5</sup> Duden, <http://www.duden.de/rechtschreibung/Wert#Bedeutung3>, 25.03.2013.

die die Wahl verfügbarer Formen, Mittel und Ziele des Handelns beeinflusst<sup>6</sup>. Als dritter Ansatz sei eine Definition von CLAESSENS genannt: „Ein Wert ist etwas, was in einer bestimmten Kultur beachtet werden muss und, da diese Beachtungsnotwendigkeit internalisiert wird, auch beachtet wird. Dieses Beachten drückt sich in dem Verhalten des Handelnden aus“<sup>7</sup>. Damit verbindet alle drei Ansätze, dass sie sich am Handeln und Verhalten der Menschen orientieren und das für Menschen, Gruppen und Gesellschaften Wünschenswerte ausdrücken<sup>8</sup>. Darüber hinaus sind sie und ihre Interpretation von äußeren Einflüssen und Faktoren abhängig.

Auch für den Begriff Prinzip soll zunächst die Definition des Dudens gegeben werden. Hier wird ein Prinzip definiert als:

- „feste Regel, die jemand zur Richtschnur seines Handelns macht, durch die er sich in seinem Denken und Handeln leiten lässt;
- Grundsatz; allgemeingültige Regel, Grundlage, auf der etwas aufgebaut ist; Grundregel;
- Grundsatz; Gesetzmäßigkeit, Idee, die einer Sache zugrunde liegt, nach der etwas wirkt; Schema, nach dem etwas aufgebaut ist, abläuft“<sup>9</sup>.

Aus philosophischer Sichtweise definiert KOSING ein Prinzip als „allgemeiner Grundsatz, der aus der Verallgemeinerung von Gegensätzen und wesentlichen Eigenschaften der objektiven Realität abgeleitet ist und dem Menschen in der theoretischen Arbeit wie in der praktischen Tätigkeit als Leitfaden dient“<sup>10</sup>.

Einen Blick aus einer ganz anderen Disziplin, der Softwaretechnik, gibt die Definition nach BALZERT. Er definiert Prinzipien als „Grundsätze, die man seinem Handeln zugrunde legt. Prinzipien sind allgemeingültig, abstrakt,

---

<sup>6</sup> Kluckhohn, C.: Values and value-orientation, in: Parsons, T./Shils, E. (Hrsg.): Toward a general theory of action, Cambridge, 1951, S. 395.

<sup>7</sup> Claessens, D.: Familie und Wertesystem, Berlin, 1967, S.149.

<sup>8</sup> Vgl. Maag, G.: Gesellschaftliche Werte, Opladen, 1991, S. 22 f.; Steege, G.: Gesellschaftliche Werte und Ziele – Ihre inhaltlich-qualitative Bestimmung und Entstehung -, Frankfurt/Main, 1986, S.28.

<sup>9</sup> Duden, <http://www.duden.de/rechtschreibung/Prinzip#Bedeutung>, 26.03.2013

<sup>10</sup> Kosing, A.: Wörterbuch der Philosophie, Westberlin, 1985, S. 425.

allgemeinster Art. Prinzipien werden aus der Erfahrung und Erkenntnis hergeleitet und durch sie bestätigt<sup>11</sup>. Fasst man die Kernaussagen der einzelnen Definitionsbeispiele zusammen so ist zu erkennen, dass Prinzipien einen Grundsatz darstellen, an dem sich das Handeln der Menschen orientiert. Setzt man diesen inhaltlichen Schwerpunkt der Prinzipiendefinition dem der Werte, dass Werte sich am Handeln der Menschen orientieren und das für Wünschenswerte ausdrücken, gegenüber, ist ein wesentlicher Unterschied zu erkennen: Werte drücken die Intention des Handelns aus, sie stehen also auf einer Metaebene des Handelns. Dem gegenüber stellen Prinzipien konkrete Grundlagen und Gesetzmäßigkeiten für Handlungen dar. Doch was bedeutet diese Unterscheidung für den genossenschaftlichen Sektor?

### **3 Der Zusammenhang zwischen genossenschaftlichen Werten und Prinzipien**

Zur Beantwortung diese Frage soll zunächst kurz dargelegt werden, was in genossenschaftlichem Kontext unter Werten und Prinzipien verstanden wird.

MÜNKNER definiert „genossenschaftliche Grundwerte als dauerhaft ethische und konzeptionelle Grundlagen genossenschaftlicher Zusammenarbeit, die unabhängig von Zeit und Raum gelten“<sup>12</sup>. Sie spiegeln die Werte, welche in der Gesinnung der Genossenschaftsmitglieder verankert sind, wider und stellen eine wesentliche Grundlage für die genossenschaftliche Identität dar<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Balzert, H.: Lehrbuch der Softwaretechnik: Basiskonzepte und Requirements Engineering, 3 Auflage, Heidelberg, 2009, S: 25.

<sup>12</sup> Münkner, H.-H.: Mitgliedschaft als Alleinstellungsmerkmal von Genossenschaften, in Münkner, H.-H./Ringle, G. (Hrsg.): Alleinstellungsmerkmale genossenschaftlicher Kooperation, Göttingen, 2008, S. 7.

<sup>13</sup> Vgl. Bonus, H.: Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften, 1994, Tübingen, S. 55.

Genossenschaftlichen Prinzipien definiert HENZLER als „Normen für künftiges Handeln“<sup>14</sup>. RINGLE sieht in ihnen „Leitgedanken, die entweder auf die genossenschaftliche Grundidee zurückgehen oder mit Normen übereinstimmen, die von Gründerpionieren ab der Mitte des 19. Jahrhunderts verbreitet wurden“<sup>15</sup>. Einen ähnlichen Ansatzpunkt wählt der Agricultural Cooperative Service, der genossenschaftliche Prinzipien als fundamentale Grundsätze der Genossenschaften definiert, die unveränderliche Charakteristika der genossenschaftlichen Organisationen definieren und identifizieren<sup>16</sup>.

Auf Basis dieser Definitionen und vor dem Hintergrund der allgemeinen Unterscheidung zwischen Werten und Prinzipien erscheint naheliegen, dass auch im genossenschaftlichen Kontext Werte als „Einstellungen im Sinne von Gesamtheiten“<sup>17</sup> gesehen werden und konkret, als Verkörperung der genossenschaftlichen Ideologie auf Metaebene anzusehen sind. Genossenschaftliche Prinzipien dagegen basieren auf den genossenschaftlichen Werten und setzen diese in der täglichen Arbeit um<sup>18</sup>. Sie stellen somit die Operationalisierung der Werte dar<sup>19</sup> und „sind Äußerungsformen des Wesens einer Genossenschaft“<sup>20</sup>. Werte sind also indirekt in den genossenschaftlichen Grundprinzipien (Programmen) enthalten<sup>21</sup>. Zu diesem Ergebnis kam auch der Internationale Genossenschaftsbund, der in den Genossenschaftsprinzipien „Richtlinien für die Umsetzung der genossenschaftlichen Werte in die Praxis sieht. Je nach Umfeldbedingungen

---

<sup>14</sup> Henzler, R.: Genossenschaftsplanung und Genossenschaftsprinzipien, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Sonderheft, 1967, S.277.

<sup>15</sup> Ringle, G.: Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität, in: Wismarer Diskussionspapiere, 01/2007, S. 16.

<sup>16</sup> Vgl. Smith, E.G.: Cooperative Principles: Are they still relevant?, in: AFPC Policy Issues Paper 91-2, S. 1.

<sup>17</sup> Laurinkari, J.: Die genossenschaftlichen Grundwerte, in: Laurinkari, J. (Hrsg.): Die Prinzipien des Genossenschaftswesens in der Gegenwart, Nürnberg, 1986, S. 137.

<sup>18</sup> Vgl. Novkovic, S., (Fn 1), S.2169.

<sup>19</sup> Vgl. Nilsson, J.: The nature of cooperative values and principles, in: Annals of Public and Cooperative Economics, Oxford, 1996, S.636; International Co-operative Alliance: Co-operative identity, values & principles, <http://ica.coop/en/what-co-op/co-operative-identity-values-principles>, 21.05.2013.

<sup>20</sup> Steding, R.: Genossenschaftsrecht zwischen Intention und Realität, in: Berliner Beiträge zum Genossenschaftswesen, Band 19, Berlin, 1994, S. 13.

<sup>21</sup> Laurinkari, J./Brazda, J.: Die Merkmale von Genossenschaften, in: Laurinkari, J. (Hrsg.): Genossenschaftswesen, München, 1990, S. 70.

können Betonung und Interpretation der einzelnen Genossenschaftsprinzipien variieren, solange der Kern der dahinter stehenden Werte nicht aufgegeben wird<sup>22</sup>. Die Auslegung und Umsetzung der genossenschaftlichen Prinzipien ist also genau wie der Werte variabel und von äußeren Faktoren beeinflusst<sup>23</sup>.

Wie zuvor dargestellt, basieren genossenschaftliche Prinzipien auf Werten<sup>24</sup>. Als Beispiel hierfür seien das Förderprinzip, welches unter anderem auf Werten wie Selbsthilfe, Selbstverwaltung, Gleichheit und Gerechtigkeit und das Demokratieprinzip genannt, welches unter anderem auf Werten wie Toleranz, Solidarität, Gleichberechtigung und Gerechtigkeit fußt (siehe Abbildung 1).

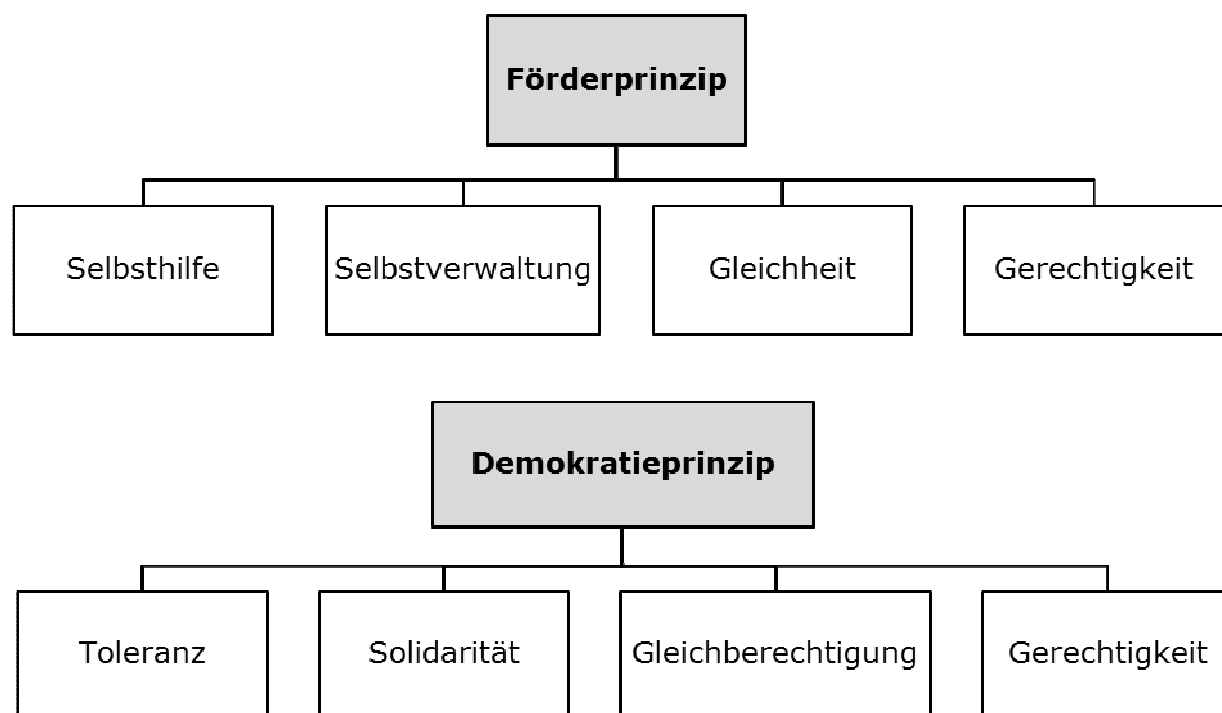


Abbildung 3: Verschiedene genossenschaftliche Werte als Grundlage des Förder- und des Demokratieprinzips (Eigene Darstellung).

Die in Abbildung 1 dargestellte Zuordnung der genossenschaftlichen Werte zu einem Prinzip ist rein subjektiv und kann sich von Genossenschaftsmitglied zu Genossenschaftsmitglied unterscheiden. Ausgehend von verschiedenen kulturellen oder anderen äußeren Einflüssen kann sich die Wahr-

<sup>22</sup> Münkner, H.-H./Ringle, G., (Fn 12), S. 7.

<sup>23</sup> Vgl. Hakelius, K.: Cooperative Values, Uppsala, 1996, S. 95.

<sup>24</sup> Vgl. Hakelius, K., (Fn 23), S. 75.

nehmung und Interpretation der den Genossenschaftlichen zugeordneten Werte und somit auch deren Einordnung zu einem Prinzip unterscheiden<sup>25</sup>.

## 4 Fazit

Genossenschaftliche Werte und Prinzipien verkörpern als Teil der Genossenschaftskultur<sup>26</sup> einen wichtigen Teil der Genossenschaftlichen Ideologie. Dennoch gibt es, wie die Ergebnisse der Betrachtung der Literatur zeigen, Uneinigkeit darüber, wo der Unterschied zwischen genossenschaftlichen Prinzipien und Werten zu sehen ist. Einen möglichen Ansatzpunkt hierfür stellt der vorliegende Artikel dar.

Wie Abbildung 1 darlegt, basieren genossenschaftliche Prinzipien auf genossenschaftlichen Werten. Die Literaturanalyse lässt erkennen, dass genossenschaftliche Werte die Ideologie der Unternehmensform Genossenschaft auf der Metaebene abbilden und von den Mitgliedern der Genossenschaften unterschiedlich wahrgenommen und interpretiert werden können. Die konkrete Umsetzung der genossenschaftlichen Idee findet sich in den Prinzipien wieder, welche auf den genossenschaftlichen Werten basieren und von allen Mitgliedern der Genossenschaft getragen werden müssen.

Eine eindeutige Unterscheidung der Werte und Prinzipien ist nach Meinung des Autors nicht nur für die genossenschaftliche Wissenschaft, sondern auch für die Praxis erstrebenswert. Sie verbessert die Wahrnehmung der Unternehmensform Genossenschaft dadurch, dass durch die Kommunikation bestimmter, den Genossenschaften zugeordneter Werte, bestehende und neue Zielgruppen einfacher erreicht werden können. Bei eindeutiger Trennung zwischen den den Genossenschaften zugeordneten Werten und Prinzipien besteht resultierend aus der Unterscheidung die Möglichkeit, die kommunizierten Werte den genossenschaftlichen Prinzipien zuzuordnen und so die tatsächliche Verankerung in der genossenschaftlichen Ideologie und deren Umsetzung in der alltäglichen Praxis zu belegen.

---

<sup>25</sup> Hakelius, K., (Fn 23), S. 86.

<sup>26</sup> Vgl. Ringle, G.: Cooperate Culture: in Genossenschaften >>gelebte<< Werte, in: Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen, Nr. 14, Hamburg, 1994, S. 13.

## 3 ÜBERGREIFENDE INTERPRETATION UND DISKUSSION

Im Rahmen des letzten Kapitels werden zunächst die dieser Dissertation zugrunde liegenden Forschungsfragen interpretiert und weiterführend diskutiert. Im Anschluss wird eine zusammenfassende Diskussion der vorliegenden Arbeit vorgenommen, ein Fazit gezogen und abschließend zentrale Ergebnisse stichpunktartig zusammengefasst sowie Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet.

### 3.1 Diskussion der Forschungsfragen

In diesem Unterkapitel werden die in der Einleitung aufgestellten Forschungsfragen anhand der im Rahmen dieser Arbeit erarbeiteten und in Veröffentlichungen formulierten Ergebnisse diskutiert.

#### 3.1.1 Welche Werte werden in der wissenschaftlichen Literatur als typisch genossenschaftlich angesehen?

Im Allgemeinen unterliegen Werte, trotz ihres für die Menschen stabilisierend wirkenden und Konstanz vermittelnden Charakters (Hillmann, 2003), ständigen Veränderungen und Entwicklungen. Diese sind maßgeblich von der Kultur und der Gesellschaft, in welcher die Werte ihre Gültigkeit haben, beeinflusst (Eichwald & Lutz, 2011; Rödder, 2008; Pleister, 2001; Hakelius, 1996; Maag, 1991). Gleiches gilt auch für Teile der genossenschaftlichen Werte, welche sich im Laufe der Zeit ständig verändert haben. Dies ist eine Notwendigkeit, um die Genossenschaften an ihre aktuellen Rahmenbedingungen anzupassen (Richter, 1968). Selbst solche Werte sind Entwicklungen und Zyklen unterworfen, die auf die Gründungszeit der deutschen Genossenschaften um 1850 und auf die Väter der Genossenschaftsbewegung Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen zurückgehen. Beispiele hierfür sind „das Barzahlungsprinzip [...], die beschränkte Kapitalverzinsung“ (Henzler, 1967: 276 f.), das Nachbarschaftsprinzip oder die Verwaltung der Genossenschaften im Ehrenamt (Henzler, 1967).

Nichts desto trotz kristallisiert sich bei genauer Betrachtung der Literatur ein Kern der genossenschaftlichen Werte heraus, welcher im Gros über die Zeit nahezu gleich geblieben ist (Hakelius, 1996). Es gibt also eine Reihe von Werten, welche zwar Anpassungen erfahren haben mögen, im Grundsätzlichen aber die historische Entwicklung der Genossenschaften in Deutschland überstanden haben und deshalb zum traditionellen, dauerhaften und grundlegenden Wertekern gezählt werden können. Die Ergebnisse der Literaturanalyse zeigen, dass dieses zentrale Wertegerüst die Werte Demokratie, Selbsthilfe, Solidarität, Selbstverantwortung, Freiwilligkeit, Gleichheit und Gerechtigkeit umfasst (vgl. Kapitel 2.1.1). Diese



Werte sind es also, welche in der theoretischen Betrachtung den Kern der genossenschaftlichen Identität ausmachen und die Identität der Genossenschaften entscheidend prägen.

Ergänzend zu diesen zentralen, traditionellen Werten kommen solche hinzu, welche zum erweiterten Kreis, also den Genossenschaften zugesprochenen Werten, gezählt werden können. Hierzu gehören Verlässlichkeit, Kontinuität, Ehrlichkeit, Soziale Verantwortung, Offenheit und Sicherheit (Vgl. Kapitel 2.1.1). Diese Werte sind wesentlich von den sie aktuell umgebenden Rahmenbedingungen geprägt, weshalb sie zwar den Charakter der Genossenschaft zur heutigen Zeit beeinflussen, aber nicht zu den genossenschaftlichen Prinzipien oder dem genossenschaftlichen Wertekern gezählt werden können (Ringle, 2012). Sie ergänzen somit den traditionell gewachsenen Wertekern und erlauben, die Rechtsform an gegenwärtige Gegebenheiten anzupassen. So ist es nicht weiter verwunderlich, dass beispielsweise die Werte Sicherheit, Offenheit oder soziale Verantwortung auch bei den Werten wiederzufinden sind, die derzeit eine wichtige Stellung im Meinungsbild der deutschen Bevölkerung einnehmen (Statista, 2015; Volkmann, 2012). Eine Aussagekraft dieser Werte ist damit eher bedingt gegeben, da diese sich rasch verändern können und eine Erfassung der aktuellen Werte im Rahmen der wissenschaftlichen Literatur nur bedingt gegeben ist. Ein weiteres Beispiel hierfür ist der Wert Transparenz, welcher in Zeiten der Wirtschafts- und Finanzmarktkrise plötzlich in den Fokus einiger Autoren rückte (Ringle, 2012). In der wissenschaftlichen Literatur lassen sich also hinsichtlich der genossenschaftlichen Werte zwei wesentliche Tendenzen erkennen: Zum einen besteht ein von Dauerhaftigkeit und Beständigkeit charakterisierter zentraler Wertekern, welcher nur geringe Änderungen erfährt und die Unternehmensform wesentlich in ihren zentralen Grundsätzen prägt. Dieser Kern der genossenschaftlichen Identität und des genossenschaftlichen Selbstverständnisses wird zum anderen durch ein ihn umgebendes Wertegerüst ergänzt, welches in engem Zusammenhang mit den die Genossenschaften umgebenden Rahmenbedingungen steht und so den Genossenschaften ermöglicht, auf aktuelle Veränderungen der Rahmenbedingungen zu reagieren. Somit gilt mit Abzielung auf die zuvor aufgeworfene Forschungsfrage, nur die als genossenschaftlichen Kernwerte identifizierten Werte zur Beantwortung heran zu ziehen.

An dieser Stelle stellt sich jedoch die Frage, in wie weit die genossenschaftlichen Kernwerte als genossenschaftsspezifisch anzusehen sind oder ob es sich bei ihnen um Werte handelt, welche auch anderen Organisationsformen zugesprochen werden können? Gegen diese Annahme spricht beispielsweise die teilweise vorhandene Überschneidungen mit Non-Profit-Organisationen, die ein „Minimum an Selbstverwaltung“ (Badelt, Meyer & Simsa, 2007: 9) als einen ihrer Grundsätze sehen und sich selbst und ihre Mission ebenfalls in Teilen über Werte generieren (Stötzer, 2009). Hier bestehen deutliche Ähnlichkeiten mit den Genossenschaften. Für die Einzigartigkeit dieses Wertekonstrukts sprechen jedoch die Ergebnisse dieser

Arbeit, die darauf schließen lassen, dass es nicht die einzelnen Werte sind, welche das Wertemuster der Genossenschaften einmalig machen, sondern die Kombination derselben. Diese Aussage wird dadurch unterstrichen, dass die Werte, welche im Zentrum der genossenschaftlichen Idee stehen, den äußeren Umständen größtenteils getrotzt haben, an sich und in ihrer Kombination eine lange Tradition besitzen und den Geist, den Charakter sowie die Struktur dieser Rechtsform über die Jahre wesentlich geprägt haben. Beispiele hierfür sind unter anderem die genossenschaftliche Entscheidungsfindung (Bacher, 2013) oder die Organe der Genossenschaft und deren Zusammensetzung (Grosskopf, Münkner & Ringle, 2012). Eine Kombination der Werte kann zwar auch in anderen Unternehmen vorliegen, jedoch hat diese keine vergleichbaren grundsätzlichen Auswirkungen. Es ist also die Verknüpfung der Werte verbunden mit ihrer über 150-jährigen Tradition, die die Genossenschaft von anderen Organisationsformen, wie zum Beispiel den Non-Profit-Organisationen unterscheidet, und ihre Idee so einzigartig macht.

### **3.1.2 Welche Werte sind in der genossenschaftlichen Praxis die zentralen genossenschaftlichen Werte?**

Die Mehrheit (43,4%) der Führungskräfte von Genossenschaften, welche hier stellvertretend für die genossenschaftliche Praxis genannt werden sollen, stimmt der Existenz typisch genossenschaftlicher Werte zu. Dennoch vertreten auch 32,8% die Haltung, dass es keine expliziten genossenschaftlichen Werte gibt. Für diesen relativ großen Anteil der Führungskräfte mit ablehnender Haltung könnte sprechen, dass Genossenschaften Personen in Führungspositionen einsetzen, welche ihre Führungskompetenzen in anderen Wirtschaftssektoren erlangt haben und für die der genossenschaftliche Gedanke dementsprechend nur eine untergeordnete Position einnimmt (Ringle, 2011a). Darüber hinaus könnten die genossenschaftlichen Werte auf Grund der Wettbewerbssituation oder der Geschichte der Genossenschaft nur eine untergeordnete Rolle spielen (vgl. Kapitel 2.1.3). Ein Argument gegen den ersten Erklärungsansatz ist jedoch, dass Genossenschaften größtenteils versuchen, Führungspersonen aus dem genossenschaftlichen Sektor zu rekrutieren, damit diese bereits Erfahrungen mit dem genossenschaftlichen Geschäftsmodell und der damit verbundenen Idee haben. Ein Beispiel hierfür ist die GenoConsult Baden-Württemberg GmbH welche gezielt nach Führungskräften aus und für den genossenschaftlichen Sektor sucht (GenoConsult Baden-Württemberg GmbH, 2015). Ein Ansatz zur Abschwächung der zweiten Erklärung ist, dass die genossenschaftlichen Werte zwar im Geschäftsumfeld einiger Genossenschaften unmittelbar in den Hintergrund treten können, aber ihr grundlegender Einfluss auf beispielsweise die Organisationsstruktur (Bacher, 2013) oder die Satzung dennoch unbestritten ist, weshalb dieser auch und gerade von den Führungskräften wahrgenommen werden müsste.

Für diejenigen der Befragten, welche einer Existenz von genossenschaftlichen Werten in der Praxis zustimmen, sind ohne Berücksichtigung der Einflussfaktoren Sparte, Größe und Altersklasse der Genossenschaft die Werte Verlässlichkeit, Ehrlichkeit, Nachhaltigkeit, Fairness und Sicherheit die fünf wichtigsten genossenschaftlichen Werte. Im Vergleich mit den zuvor in der wissenschaftlichen Literatur beschriebenen Werten fällt auf, dass hier keine Überschneidung besteht. Eine Erweiterung um die nächsten fünf Werte (Selbstverwaltung, Gerechtigkeit, Solidarität, Kontinuität und soziale Verantwortung) zeigt, dass die Werte Gerechtigkeit und Solidarität genannt werden, die sich mit dem in der Theorie beschriebenen Wertekern überschneiden. Nach einer erneuten Erweiterung um fünf Werte auf die „Top-15“ der für die genossenschaftliche Praxis relevanten Werte, kommen die Werte Transparenz, Demokratie, Selbsthilfe Offenheit und Subsidiarität hinzu. Vergleicht man diese nun einerseits mit den genossenschaftlichen Kernwerten und andererseits mit den den Genossenschaften zugesprochenen Werten fällt auf, dass sich vier der Kernwerte im Ranking der Praxis wiederfinden (Plätze 7 = Gerechtigkeit, 8 = Solidarität, 12 = Demokratie und 13 = Selbsthilfe). Dagegen sind alle Werte, welche den Genossenschaften darüber hinaus in der Literatur zugesprochen werden, im Ranking vertreten (1 = Verlässlichkeit, 2 = Ehrlichkeit, 5 = Sicherheit, 9 = Kontinuität, 10 = soziale Verantwortung und 14 = Offenheit). Die höhere Bewertung der den Genossenschaften zugeordneten Werte kann damit erklärt werden, dass die traditionellen Werte eher implizit in den Genossenschaften vertreten sind, wie beispielsweise die Selbstverantwortung in der Organisationsstruktur (Grosskopf, Münkner & Ringle, 2012) oder Demokratie und Gleichheit am Beispiel der Entscheidungsfindung und des Gleichbehandlungsgrundsatzes in den Genossenschaften (Bacher, 2013) zeigen. Es wäre daher möglich, dass diese tradierten Werte als solche nicht bewusst wahrgenommen werden und eher unterbewusst die Unternehmensform der Genossenschaft – auch in der Praxis – prägen. Dagegen ist die hohe Bewertung der in der Literatur den Genossenschaften zugeordneten Werte durchaus schlüssig und nachvollziehbar. Wie zuvor angemerkt, handelt es sich hierbei um Werte, die an aktuelle Entwicklungen und Trends der Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel die Globalisierung konkretisiert in Veränderungen in Politik, Wirtschaft oder Gesellschaft (Koch, 2014), angepasst sind und deren explizite Kommunikation die Genossenschaften in ein für die Bevölkerung positives Licht rücken kann. Dies kann sich dementsprechend in der Verbesserung der ökonomischen Situation der Genossenschaft niederschlagen. Darüber hinaus können neue Mitarbeiter und Führungskräfte, welche über keinen direkten genossenschaftlichen Hintergrund verfügen, neue Wertvorstellungen mit in den alltäglichen Geschäftsbetrieb einbringen. An dieser Stelle sei die Frage erlaubt, in wie weit es sich bei diesen Werten um genossenschaftliche Werte handelt. Dagegen spricht, dass diese durch ihren Bezug zu aktuellen Rahmenbedingungen eine eher geringere Bedeutung und kürzere Lebensdauer für die Genossenschaften haben (Depner, 2015), weshalb sie keineswegs zum

tradierten und etablierten Wertegerüst der Genossenschaften zählen. Jedoch zeigt die Auseinandersetzung mit ihnen auch, dass die Unternehmensform der Genossenschaft bemüht ist, sich trotz ihrer langen Tradition für gegenwärtige Entwicklungen zu öffnen und sich an diese anzupassen (Ringle, 2012), weshalb auch diese Werte im genossenschaftlichen Kontext eine Daseinsberechtigung besitzen. Zusammengefasst liegt somit die Schlussfolgerung nahe, dass die in der Literatur als Wertekern bezeichneten genossenschaftlichen Werte den Alltag durch indirekte, aber grundlegende Einflussnahme prägen, wohingegen es sich bei den den Genossenschaften zugeordneten Werten eher um Werte handelt, die explizit im Alltag kommuniziert werden um auf Änderungen der Unternehmensumwelt zu reagieren und die Wahrnehmung der Genossenschaft in der Öffentlichkeit zu verbessern.

Im Folgenden wird die Unterscheidung der wichtigsten fünf genossenschaftlichen Werte nach dem Status der an der Genossenschaft beteiligten Personen (Führungskräfte, Mitglieder, Mitarbeiter) durchgeführt (Vgl. Kapitel 2.2.2). Hierbei ergab sich grundsätzlich eine Übereinstimmung darin, dass für alle drei Gruppen die Werte Ehrlichkeit, Sicherheit und Verlässlichkeit in diesem Ranking aufgeführt wurden, wobei die Platzierungen zwischen den Gruppen voneinander abweichen. Darüber hinaus konnten zwei Werte identifiziert werden, welche gruppenindividuelle Berücksichtigung finden. Dies ist der Wert Solidarität (Mitglieder, Rang 1) und der Wert Nachhaltigkeit (Führungskräfte, Rang 3). Ergänzend listeten die Gruppen der Führungskräfte und der Mitarbeiter den Wert Fairness unter den wichtigsten fünf genossenschaftlichen Werten. Vergleicht man jeweils die gruppenspezifischen wichtigsten drei Werte miteinander (vgl. Tabelle 7), kann man hieraus eine Tendenz ableiten.

Tabelle 5: Die drei wichtigsten Genossenschaftlichen Werte unterteilt nach Mitglieder, Mitarbeitern und Führungskräften (Eigene Darstellung, in enger Anlehnung an Hill & Doluschitz, GenoGraph 12/2014, S. 13).

	<b>Mitglied</b>	<b>Mitarbeiter</b>	<b>Führungskraft</b>
<b>1</b>	Solidarität	Sicherheit	Verlässlichkeit
<b>2</b>	soziale Verantwortung	Verlässlichkeit	Ehrlichkeit
<b>3</b>	Ehrlichkeit	Ehrlichkeit	Nachhaltigkeit

Während die Mitglieder der Genossenschaften den Wert Solidarität auf dem ersten Platz listen, taucht dieser bei den beiden anderen Statusgruppen nicht auf. Darüber hinaus sehen die Mitglieder die soziale Verantwortung an zweiter Stelle im Ranking. Diese beiden Werte unterstreichen, dass es sich für Mitglieder bei ihrer Genossenschaft in erster Linie um eine Rechtsform der gleichberechtigten Hilfe zur Selbsthilfe handelt, die auch die sie umgebende

Gesellschaft berücksichtigt und beeinflusst. Die Mitglieder stellen somit im Vergleich zu den beiden anderen Gruppen eher soziale Einflüsse und das ursprüngliche Genossenschaftsverständnis, basierend auf der solidarischen Selbsthilfe (Raiffeisen, 1866), ins Zentrum ihres Denkens und drücken diese in den für sie wichtigsten Werten aus. Diese Tendenz lässt sich dahingehend begründen, dass die Mitglieder und deren Förderung den Kern des genossenschaftlichen Denkens ausmachen (Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, 2006). Dagegen stehen für die Mitarbeiter weniger die den genossenschaftlichen Gedanken betreffenden, ideelle Werte an erster Stelle. Dies kann dahingehend erklärt werden, dass Mitarbeiter nicht gleichzeitig Mitglieder einer Genossenschaft sein müssen und deshalb eher rationale, die Genossenschaften als Arbeitgeber betreffende Werte, wie zum Beispiel Sicherheit (Müller, 2011; Bradtke-Hellthaler, 2008), im Kern ihres Denkens stehen. Die Werte der Führungskräfte orientieren sich dagegen eher an den Werten, welche in der Gesellschaft wahrgenommen werden und die Genossenschaften damit in eine günstige ökonomische Ausgangsposition bringen könnten. Da dieses Wertespektrum der Führungskräfte im vorherigen Abschnitt bereits detailliert erörtert wurde, soll an dieser Stelle auf eine tiefergehende Diskussion verzichtet werden. Diese Begründung widerspricht jedoch dem genossenschaftlichen Grundgedanken. Entsprechend diesem sollte das Wirken aller an der Genossenschaft beteiligten Personen auf das zentrale Ziel, die Förderung der Mitglieder, ausgerichtet sein. Dementsprechend sollte auch den Führungskräften und Mitarbeitern daran gelegen sein, die Hilfe zur Selbsthilfe der Mitglieder zu unterstützen, und entsprechend in ihren Werthaltungen zu berücksichtigen.

Die Differenzierung der Genossenschaften anhand des Unterscheidungsfaktors Sparte in die in Deutschland vertretenen Kredit-, Raiffeisen- und Gewerblichen Genossenschaften (Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V., 2014) und der anschließende Vergleich der fünf Werte, welche in der Praxis als typisch genossenschaftlich wahrgenommen werden, zeigt zunächst eine große Übereinstimmung. Lediglich die Sparte der Raiffeisengenossenschaften fällt dadurch auf, dass sie die Werte Solidarität und Gerechtigkeit im Gegensatz zu den anderen beiden Sparten unter die Top-5 einordnet, wobei diese Werte bei den Kreditgenossenschaften mit den Plätzen 11. (Gerechtigkeit) und 12. (Solidarität) und bei den Gewerblichen Genossenschaften mit 7. (Gerechtigkeit) und 8. (Solidarität) ebenfalls große Relevanz haben. Größere Unterschiede konnten dahingehend festgestellt werden, dass die Kreditgenossenschaften verschiedene Werte, wie zum Beispiel Verlässlichkeit, Ehrlichkeit oder Nachhaltigkeit signifikant positiver als die Raiffeisen- und Fairness signifikant positiver als die Gewerblichen Genossenschaften einstufen. Hieraus wird ersichtlich, dass zwar über die Sparten hinweg die gleichen Werte ihre Gültigkeit haben, ihnen jedoch unterschiedlich große Bedeutung beigemessen wird. Für das Abheben der Kreditgenossenschaften gegenüber den anderen Sparten spricht, dass die deutschen Volksbanken und Raiffei-

senbanken immer noch unter dem Eindruck der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise (Weber & Brehe, 2009) und dem negativen Image des deutschen Finanzsektors in der Öffentlichkeit stehen (Bastian & Köhler, 2012). Deshalb versuchen sie, über aktuelle Werte ihr Image in der Öffentlichkeit positiv zu beeinflussen (Gros, 2012) und Vertrauen unter den Kunden und in der Bevölkerung zu schaffen. Des Weiteren bewegen sich Kreditgenossenschaften in von starkem Wettbewerb geprägten Märkten, in denen es ihnen grundsätzlich schwer fällt, sich über das Angebot bestimmter Produkte von Wettbewerbern abzugrenzen (Kopschina, 2008). Aus diesem Grund nehmen genossenschaftliche Werte und die Kommunikation der Selben für diese Sparte eine besonders bedeutende Rolle ein, da sie sich so von anderen Finanzinstituten unterscheiden können. Man könnte also sagen, dass die besonders positive Sichtweise der Kreditgenossenschaften auf die genossenschaftlichen Werte und deren Verwendung im Marketing mit dem aktuell großen Interesse der öffentlichen Meinung an Werten begründet werden kann. Dennoch sollten die Kreditgenossenschaften genau deshalb versuchen, die traditionellen und typisch genossenschaftlichen Werte für ihr Marketing zu nutzen. Diese Werte sind es, welche, wie zuvor diskutiert, die Genossenschaft von anderen Rechtsformen unterscheiden. Versuchen die Banken hingegen sich über andere, nicht genossenschaftsspezifische Werte zu differenzieren, können sie sich einerseits in eine Konkurrenz zu anderen Kreditinstituten begeben, die ähnliche Werte für sich beanspruchen können und andererseits Vertrauen unter ihren Mitgliedern und Kunden verspielen, falls diese sich auf Grund des genossenschaftlichen Gedankens für die Kreditgenossenschaften entschieden haben.

#### **3.1.3 Wie werden die genossenschaftlichen Werte und deren Umsetzung in der Praxis wahrgenommen?**

Zur Beantwortung dieser Fragestellung wurden jeweils mehrere Fragen zu den Variablen Wahrnehmung und Umsetzung zusammengefasst (Vgl. Kapitel 2.2.1). Die Beurteilung dieser beiden Variablen anhand der Mittelwerte zeigt, dass die genossenschaftlichen Werte allgemein neutral bis leicht positiv, deren Umsetzung hingegen sehr positiv wahrgenommen werden. Für die lediglich neutrale bis leicht positive Wahrnehmung der genossenschaftlichen Werte könnte sprechen, dass den Befragten eine konkrete Formulierung und Benennung der genossenschaftlichen Werte schwer fallen könnte, was negative Auswirkung auf die Bewertung hätte. Gegen diesen Erklärungsansatz spricht jedoch, dass es die Aufgabe aller an der Genossenschaft beteiligten Personen ist, sich mit der Idee ihrer Rechtsform und damit auch deren Werten auseinander zu setzen. Wie die Ergebnisse zeigen, wird dies in vielen Fällen auch bei der Neueinstellung von Seiten der Genossenschaft gefördert (Vgl. Kapitel 2.1.5). Darüber hinaus werden seitens der genossenschaftlichen Verbände Informationen, wie zum Beispiel das Journal für die Genossenschaften in Baden-Württemberg – GenoGraph, der DGRV – Fachreport für Genossenschaftliche Unternehmen – Perspektive Praxis oder das

Jahrbuch zum 150 jährigen Jubiläum des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband e.V. bereitgestellt, welche eine informative Auseinandersetzung mit dem genossenschaftlichen Grundgedanken erlauben. Damit besteht für jeden Interessierten die Möglichkeit, sich gezielt mit dem Wesen seiner Unternehmensform auseinander zu setzen. Im Gegensatz zur Wahrnehmung der genossenschaftlichen Werte wird deren Umsetzung sehr positiv bewertet. Somit kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass es sich bei den genossenschaftlichen Werten in der Untersuchungsregion also keineswegs nur um „leere Hüllen“ handelt, die auf den Fahnen der Primärgenossenschaften und von Genossenschaftsverbänden zu finden sind, sondern dass diese tatsächlich den genossenschaftlichen Alltag und die strategische Ausrichtung prägen.

Die Wahrnehmung der genossenschaftlichen Werte unter Berücksichtigung der Einflussfaktoren Sparte, Größe und Alter der Genossenschaft zeigt, dass die Sparte, die Mitgliederzahl und die Kombination aus diesen beiden Faktoren signifikanten Einfluss auf die Wahrnehmung der genossenschaftlichen Werte haben. Die Sparte der Kreditgenossenschaften hebt sich durch eine positivere Bewertung von den anderen Sparten ab. Gleiches gilt für die Klasse der Genossenschaften mit über 500 Mitgliedern, welche die Wahrnehmung signifikant positiver bewerten als die mit 1-100 Mitgliedern. Darüber hinaus zeigt die Berücksichtigung der Interaktionseffekte, dass in der Sparte der Raiffeisengenossenschaften eine größere Mitgliederzahl zu einer positiveren Bewertung der Wahrnehmung der Werte führt.

Hinsichtlich der Umsetzung der genossenschaftlichen Werte haben sowohl die Sparte und das Alter der Genossenschaft, als auch die Größe der Raiffeisengenossenschaften signifikante Auswirkungen auf deren Beurteilung. Somit können Ergebnisse aus der Literatur bestätigt werden, dass die Sparte der Genossenschaft Einfluss auf die Haltung gegenüber genossenschaftlichen Werten hat (Birchall, 2005). Den grundsätzlichen Einfluss der Größe einer Genossenschaft auf die Wahrnehmung und Umsetzung der genossenschaftlichen Werte bestätigt Erkenntnisse einer Studie aus dem australischen Genossenschaftssektor (Oczkowski, Krivokapic-Skoko & Plummer, 2013). Jedoch wurde im Rahmen dieser empirischen Erhebung gegenteilig zu der vorliegenden festgestellt, dass genossenschaftliche Werte in kleineren Genossenschaften eine größere Bedeutung beigemessen wird. Für die Ergebnisse der Befragung der Führungskräfte von baden-württembergischen Genossenschaften spricht, dass in größeren Genossenschaften zwangsläufig die Distanz zu den Mitgliedern und Mitarbeitern wächst, was - für alle Unternehmensformen gleichermaßen - unter dem Begriff „diseconomies of scale“ zusammengefasst werden kann (u.a. Zamagni & Zamagni, 2010; Mankiw, 2008; Wales & Reaich, 2004). Wird in kleineren Genossenschaften die Unternehmensstrategie im Rahmen von persönlichen Kontakten vermittelt und eine auf direkter menschlicher Interaktion beruhende Vertrauensbasis aufgebaut, übernehmen diese Funktion in größeren Genossenschaften die genossenschaftlichen Werte. Begründet werden kann

dies unter anderem damit, dass mit zunehmender Größe die Heterogenität in Unternehmen ansteigt (U.a. Wanzel, Heinritz & Berkemer, 2012; Deitmar, 2012; Derenthal, 2009). Hier gewinnt die Unternehmenskultur als gemeinschaftliche Formulierung von „Werten, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägt“ (Lies, 2015) an Bedeutung. In diesem Kontext nehmen die Werte die Funktion eines Managementwerkzeugs ein, indem sie eine Vermittlerrolle erfüllen und zur Identifikation der Mitglieder und Mitarbeiter mit der Unternehmung, deren Zielen und letztendlich zu Schaffung eines Vertrauensverhältnisses beitragen (Nilsson, 1996; Henzler, 1967). Dagegen könnte für die Annahme einer positiveren Wahrnehmung von genossenschaftlichen Werten in kleineren Genossenschaften sprechen, dass neugegründete und somit anfangs in der Regel noch kleinere Genossenschaften sich explizit und bewusst auf Grundlage der genossenschaftlichen Werte und der damit einhergehenden Möglichkeit maximaler Partizipation und Mitsprache für die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft entschieden haben (Doluschitz et al., 2012). Dies erscheint vor dem Hintergrund eines zunehmenden Wunsches nach Beteiligung in der Bürgerschaft nachvollziehbar (Albrecht et al., 2013), dennoch konnte im Rahmen der vorliegenden Erhebung keine Bestätigung dieser Ergebnisse und Erklärung gefunden werden.

Die Unterscheidung der Kreditgenossenschaften könnte an dieser Stelle abermals damit begründet werden, dass diese die genossenschaftlichen Werte benötigen, um sich von anderen Marktteilnehmern zu unterscheiden und die Mitglieder an die Genossenschaft zu binden (Vgl. auch Kapitel 3.1.2). Dass dies besonders wichtig ist zeigen die Ergebnisse einer Erhebung, in der 45% der Deutschen angaben, schon einmal ihre Hausbank gewechselt zu haben und 6% planen, dies in Zukunft zu tun (Ernst & Young und Statista, 2014).

Die detailliertere Betrachtung des Faktors Alter der Genossenschaft zeigt, dass sich die Altersklassen zwar grundsätzlich unterscheiden, eine Signifikanz aber nur bei der Klasse der zwischen 1946 und 1972 gegründeten Genossenschaften festgestellt werden konnte. Als Erklärungsansatz könnte dienen, dass die in dieser Zeit gegründeten Genossenschaften unter großem Einfluss des Endes des zweiten Weltkriegs und den damit verbundenen politischen, ökonomischen und sozialen Rahmenbedingungen standen. Hierfür könnte sprechen, dass zu dieser Zeit des Marshallplans (Knapp, 1981) und des in Westdeutschland aufkommenden Wirtschaftswunders (Schissler, 2001) das primäre Ziel aller Rechtsformen im schnellen Aufbau der Gesellschaft und der damit verbundenen Schaffung von Wohlstand bestand (Deutscher Bundestag, 2013). Die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft selbst befand sich in einem grundlegenden Neufindungs- und damit verbundenen Wiedergründungsprozess (Genossenschaftsgeschichte.info, 2015). Dies könnte zur Folge gehabt haben, dass sich die damaligen Rahmenbedingungen und der damit einhergehende Zeitgeist derart in den neugegründeten Genossenschaften niederschlug, dass für diese die tradi-



tionellen genossenschaftlichen Gedanken in den Hintergrund traten, worunter auch die Haltung gegenüber den Werten litt. Wie die wissenschaftliche Literatur bestätigt, kann eine solche Prägung zur Gründungszeit eines Unternehmens sehr langfristig und damit auch noch heute spürbar sein (Ringle, 1994), vor allem da diese auch noch die Einstellung der heutigen Führungskräfte beeinflussen kann (Pride, Hughes & Kapoor, 2008).

Legt man das Augenmerk auf die Unterschiede hinsichtlich der Wahrnehmung und Umsetzung der genossenschaftlichen Werte unabhängig von der für den vorherigen Teil zusammengefassten Variablen und berücksichtigt dabei den Status als Einflussgröße, ergeben sich folgende Resultate (Vgl. Kapitel 2.2.2): Alle drei Gruppen stimmen darin überein, dass es sich bei den genossenschaftlichen Werten um ein einzigartiges und abgrenzendes Wertekonstrukt handelt. Jedoch sei an dieser Stelle nochmals an den in Kapitel 3.1.2 dargestellten relativ hohen Anteil der Führungskräfte erinnert, welcher einer Existenz genossenschaftlicher Werte nicht zustimmt. Dennoch unterstreichen die Befragungsergebnisse aller an der Genossenschaft beteiligten Personen, dass die überwiegende Zahl die rechtsformspezifischen Werte bewusst wahrnimmt und die Unternehmensform vor diesem Hintergrund gegenüber anderen Rechtsformen und Organisationen spiegelt und bewertet.

Die Bewertung der Umsetzung der genossenschaftlichen Werte allgemein wird ebenfalls von allen drei Gruppen positiv bewertet, wobei die Führungskräfte diese, gefolgt von den Mitgliedern und den Mitarbeitern, als am besten ansehen. Eine detailliertere Überprüfung der Umsetzung der Werte in den alltäglichen Entscheidungen der Führungspersonen zeigt jedoch, dass die Führungskräfte diese positiv bewerten, wohingegen hier sowohl die Mitglieder als auch die Mitarbeiter noch Optimierungspotenziale dahingehend sehen, dass die alltägliche Umsetzung der genossenschaftlichen Werte noch verbessert werden könnte und sollte. Ein gleiches Bild zeichnen die Antworten auf die Frage, ob die Maßnahmen zur Umsetzung überprüft werden. Dies bejaht der Führungskreis der Genossenschaften am stärksten, wohingegen die Mitglieder dies eher positiv und die Mitarbeiter, welche diese im alltäglichen Geschäftsbetrieb am stärksten erleben müssten, eher neutral bewerten. Zusammenfassend können also Diskrepanzen dahingehend festgestellt werden, dass die Führungskräfte sich selbst ein besseres Zeugnis hinsichtlich der Umsetzung der genossenschaftlichen Werte in der Praxis ausstellen als die anderen an der Genossenschaft beteiligten Parteien. Dafür könnten grundsätzlich zwei Szenarien verantwortlich sein: Entweder die Führungskräfte schätzen sich selbst und ihre Arbeit zu positiv ein, oder sie setzen die Werte zwar im Alltag um, kommunizieren dies aber nicht richtig gegenüber den Mitgliedern und Mitarbeitern. Hier ist also ein deutlicher Kritikpunkt festzustellen, welcher durch folgenden Lösungsansatz für beide Szenarien gleichsam behoben werden könnte: Würde das Thema der Umsetzung und der Überprüfung der genossenschaftlichen Werte im Alltag unter Beteiligung aller Parteien offen, gezielt und konstruktiv kommuniziert werden, könnte hier ein Dialog entstehen, der die

Schwachstelle, gleich welcher Ursache, identifiziert und strukturiert, und einen passendes Lösungskonzept in gemeinschaftlichem Interesse erarbeitet werden. Daraus könnten folgende konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden: Die Führungskräfte sollten die genossenschaftlichen Werte auf der Basis eines gemeinschaftlichen Konzeptes bewusst und transparent in ihren Handlungen und Entscheidungen umsetzen. Damit einhergehen muss ein gezieltes Kommunikationsmanagement, welches sowohl die Mitglieder als auch die Mitarbeiter einbindet und eindeutig offenlegt, wo und wie die genossenschaftlichen Werte im Management der Genossenschaft einbezogen werden.

### **3.1.4 Welche Funktionen und Potenziale stecken in den genossenschaftlichen Werten?**

Sowohl die Analyse der Literatur (Vgl. Kapitel 2.1.1) als auch die Befragung der Führungskräfte (Vgl. Kapitel 2.1.4) sehen die Unterscheidungs-, die Mitgliederförderungs- und die Identitätsstiftungsfunktion unter den wichtigsten fünf Funktionen der genossenschaftlichen Werte. Teilen sich in der Theorie jedoch die Orientierungs- und die Unterscheidungsfunktion den ersten Platz, nimmt diesen in der Praxis die Mitgliederförderung ein. Dies bestätigt den Grundgedanken des deutschen Genossenschaftsgesetzes (Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, 2006), welcher sich im „unveränderlichen und absoluten Wesensprinzip“ (Grosskopf, Münkner & Ringle, 2012: 19), dem Förderprinzip, konkretisiert und zeigt, dass die Mitgliederförderung und damit die genossenschaftliche Idee im genossenschaftlichen Alltag ganz wesentlich mit dem genossenschaftlichen Wertemuster verbunden ist. Entsprechend der Erwartungen des Autors taucht auch die Unterscheidungsfunktion in der praktischen Bewertung der Funktionen im Top-5-Ranking auf. Dies bestätigt die Annahme, dass die Werte den Genossenschaften helfen, sich von anderen Rechtsformen im Wettbewerb abzugrenzen. Unterschiede zwischen Theorie und Praxis konnten dahingehend festgestellt werden, dass für die Führungskräfte - entgegen den Ergebnissen der Literaturanalyse - die Vertrauensstiftungs- und Verantwortungsfunktion als wesentliche Funktionen der genossenschaftlichen Werte genannt werden. Darin zeigt sich abermals, dass gerade für Genossenschaften als eine von Solidarität geprägte Unternehmensform (u.a. Mendoza & Castillo, 2006; Roth, 2006; Runkel, 2003; Fajardo & Abella, 1997) die Vertrauensbildung sowie das gegenseitige Verantwortungsbewusstsein und damit die Bindung der Mitglieder untereinander und an die Genossenschaft ein zentrales Anliegen ist. Dieses Klima bietet seinerseits wiederum die Möglichkeit, ein Abgrenzungskriterium gegenüber anderen Rechtsformen darzustellen. Hingegen finden sich die in der Literatur an erster Stelle aufgeführte Orientierungsfunktion und die Funktion zur Förderung der Gesellschaft nicht in der Bewertung der Führungskräfte wieder. Daraus könnte geschlussfolgert werden, dass in der Praxis in erster Linie die Spezifika gegenüber anderen Rechtsformen und die Beziehung der Mitglieder untereinander und zwischen ihnen und ihrer Genossenschaft von den Werten beein-

flusst werden. Für diese Schlussfolgerung sprechen die in der Praxis etablierten Versuche, die Alleinstellungsmerkmale der eingetragenen Genossenschaften anhand der Werte eindeutig zu verbreiten (z.B. „Werte schaffen Werte“-Kampagne) und die Mitglieder durch eine gezielte Steigerung des Bekanntheitsgrades des genossenschaftlichen Gedankens für ihre Unternehmensform zu begeistern und zu binden. Dennoch gilt es bei der Interpretation der Ergebnisse zu beachten, dass diese auf Grund der Zusammensetzung der Stichprobe wesentlich durch die Kreditgenossenschaften und deren spezifische Rahmenbedingungen geprägt sind, weshalb eine abschließende Aussagekraft im Hinblick auf die Raiffeisen- und Gewerblichen Genossenschaften nur bedingt gegeben ist.

Bestätigt wird dies durch die im Vergleich signifikant positivere Bewertung der Unterscheidungsfunktion durch die Führungskräfte von Kreditgenossenschaften. Dies erscheint nicht verwunderlich, da es diesen Genossenschaften schwer fällt, sich im Rahmen der angebotenen Leistungen von Wettbewerbern zu unterscheiden (Kopschina, 2008). Hier sehen sich die Genossenschaften der anderen Sparten in einer grundsätzlich anderen Situation, da es ihnen auf ihren Märkten leichter fällt, sich über das Produktangebot und die intensivere Mitgliederbindung abzuheben und sich als Genossenschaft zu identifizieren. Die Voraussetzung der Kreditgenossenschaften und die daraus resultierenden Rückschlüsse werden des Weiteren dadurch bestätigt, dass die Kreditgenossenschaften im Vergleich die Vertrauens- und Identitätsstiftungsfunktion ebenfalls – wenn auch nicht signifikant – positiver bewerten. Gerade der Finanzsektor ist noch immer dem Vertrauensverlust in der deutschen Bevölkerung als Folge der Finanzmarkt- und Staatsschuldenkrise ausgesetzt. Hier können die genossenschaftlichen Werte im Rahmen dieser drei Funktionen den deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken helfen, Vertrauen unter den Mitgliedern und Kunden aufzubauen und diese somit stärker an die Genossenschaft zu binden, was auch eine Steigerung des Überschusses mit sich bringen kann (u.a. Herrmann, Schönborn & Peetz, 2004; Fey & Denison, 2003; Kotter & Heskett, 1992) und damit im Sinne des Förderauftrags den Mitgliedern zugutekommt.

Hinsichtlich des Faktors Alter der Genossenschaft ist es wieder die Klasse der zwischen 1946 und 1972 gegründeten Genossenschaften, welche sich bezüglich der Bewertung der Unterscheidungs- und Identitätsstiftungsfunktion signifikant von den anderen Altersklassen abhebt. Dieses Ergebnis kann ebenfalls mit dem in der vorherigen Forschungsfrage angesetzten Erklärungsansatz, dass diese Genossenschaften in ihrer Gründerzeit auf Grund äußerer Rahmenbedingungen ein weniger ausgeprägtes Wertebewusstsein haben, erklärt werden (Vgl. Kapitel 3.1.3).

Hinsichtlich der Potenziale, welche den genossenschaftlichen Werten zugesprochen werden, kann eine Zusammenfassung auf die drei wesentlichen Eckpunkte:

- soziale Potenziale,
- Potenziale für das Marketing der Genossenschaft,
- ökonomische Potenziale,

vorgenommen werden.

Beispielhaft für das soziale Potenzial der genossenschaftlichen Werte stehen die Werte soziale Verantwortung, Selbstverantwortung oder Solidarität, welche auch über die Grenzen der Genossenschaft hinaus für die an der Genossenschaft Beteiligten Gültigkeit besitzen (Vgl. Kapitel 2.1.2) und sich in den sozial orientierten genossenschaftlichen Prinzipien manifestieren (International Cooperative Alliance, 2014; Bolsinger, 2011). Darüber hinaus stimmten der Frage, ob genossenschaftliche Werte ein großes soziales Potenzial haben, 86% der Befragten zu (Vgl. Kapitel 2.1.4). Aus diesen Ergebnissen lässt sich ableiten, dass die Führungskräfte dem sozialen Engagement der Genossenschaften eine größere Bedeutung beimessen als die Literatur, in der diese Auswirkungen lediglich als „positive Nebeneffekte“ (Theurl & Schweinsberg, 2004: 44) angesehen werden. Konkretisieren kann sich dieses soziale Potenzial der genossenschaftlichen Werte auf verschiedenste Weisen. Beispielsweise fördert eine Wohnungsbaugenossenschaft sozial schwache Menschen (EVM Berlin, 2015), eine andere engagiert sich für den Bau von Spielplätzen oder Kindertagesstätten (Klaassen, 2012), eine Genossenschaft aus dem Bereich der Energiewirtschaft spendet ein Viertel ihres Überschusses an soziale Einrichtungen oder Projekte (EnergieVISION, 2015) und eine Kreditgenossenschaft unterstützt kulturelle Weiterbildungsprojekte (Sparda-Bank, 2015). Ein weiteres, breit gefächertes Beispiel stellt der Schweizer Migros-Genossenschafts-Bund dar, welcher sich für soziale Projekte aus verschiedensten Bereichen, wie zum Beispiel Generationenaustausch, Gesundheit oder Migration/Integration einsetzt, diese fördert oder selbst initiiert (Migros-Genossenschafts-Bund, 2015). Diese vielen Beispiele und die Ergebnisse der empirischen Erhebung bestätigen, dass es sich bei dem sozialen Engagement der Genossenschaften und der darin organisierten Menschen nicht nur um einen Nebeneffekt, sondern um eine gezielte Umsetzung des für sie relevanten genossenschaftlichen Selbstverständnisses und Gedankens handelt. Hieraus können sich für die Zukunft vielfältigste Potenziale ergeben. Denkt man beispielsweise an den fortschreitenden Altersdurchschnitt der Gesellschaft, können Genossenschaften hier durch die Kombination ihres Geschäftsmodells mit sozialem Engagement einen wichtigen Beitrag leisten (Elsen, 2014). Genossenschaftliche Werte haben hier also ein großes Potenzial, welches sich nicht nur auf die Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft, sondern auch auf die deutsche Gesellschaft auswirkt. Deshalb sollte eine gezielte Förderung dieser Strömung auch im Interesse der Öffentlichkeit stehen.

Das zweite wesentliche Potenzial, welches im Rahmen der vorliegenden Dissertation identifiziert werden konnte, kann unter dem Themenkomplex „Potenziale für das Marketing der

Genossenschaft“ gebündelt werden. Grundsätzlich beschreibt die Literatur eine positive Auswirkung der Kommunikation von Unternehmenswerten auf die Wahrnehmung von Unternehmen in der Öffentlichkeit (Vgl. Kapitel 1.1). Dies bestätigen die Einschätzungen der empirischen Erhebung (Vgl. Kapitel 2.1.4). Hieraus ergibt sich für die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft eine große Chance, da sich die ihr verbundenen Werte einerseits mit den grundlegenden Werten der deutschen Bevölkerung (Vgl. Kapitel 2.1.2 und 2.1.3), andererseits aber auch mit den derzeit aktuellen und ökonomische Entscheidungen beeinflussenden Werten in großem Maße decken. Ein Beispiel hierfür ist das Prinzip der Regionalität, welches zum erweiterten Prinzipienkreis der Genossenschaften gezählt werden kann (u.a. Kübler 2011; Fröhlich 2009) und große Bedeutung beim Treffen von Kaufentscheidungen hat (Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft, 2014). Hiervon können unter anderem genossenschaftliche Dorfläden profitieren, da sie oftmals überwiegend regional produzierte Produkte vermarkten (Willersinn, Lavèn & Doluschitz, 2015) und so ihr Image in der Öffentlichkeit positiv beeinflussen können. Aber auch andere Werte, wie zum Beispiel Solidarität oder Selbstverantwortung können positive Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Genossenschaften in der Öffentlichkeit haben. Beispielsweise können Projekte, wie genossenschaftlich organisierte Hallenbäder, Kinos, Gasthäuser oder Brauereien (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V., 2012) davon profitieren, dass sie auf regionalem, selbstverantwortlichem und solidarischem Engagement der Genossenschaftsmitglieder und damit der Bürger beruhen, was zu einer größeren Akzeptanz und Frequentierung führen kann. Trotz dieser guten Voraussetzungen ist es jedoch nötig, ein zielgerichtetes Marketingkonzept zu etablieren, um die Potenziale der Werte voll ausschöpfen zu können. Hier stellt sich die Frage, in wie weit dies in manchen Genossenschaften, besonders bei ehrenamtlicher Führung, bereits realisiert wird oder ob hier noch Optimierungspotenziale bestehen. Hier würde es einer weiterführenden Erhebung bedürfen, um das Marketing der Genossenschaften allgemein und unter Einbezug der Ausschöpfung der genossenschaftlichen Werte zu erörtern.

Das letzte, wenn gleich zentrale Potential der genossenschaftlichen Werte, welches in großem Maße mit den beiden zuvor detailliert beschriebenen zusammenhängt, ist das des ökonomischen Einflusses. Grundlage hierfür ist unter anderem Vertrauen, welches zur Senkung von Transaktionskosten und damit der Steigerung von Gewinnen führen kann (u.a. Kotter & Heskett, 1992; Fey & Denison, 2003; Herrmann, Schönborn & Peetz, 2004). Dieses Vertrauen gegenüber der Genossenschaft wird sowohl intern, als auch extern von den genossenschaftlichen Werten geprägt. Intern geben die Werte einen Eindruck von der Ausrichtung der Genossenschaft und schaffen durch Solidarität und Identität ein vertrauensbildendes gemeinschaftliches Wir-Gefühl, wodurch Transaktionskosten gespart werden können. Darüber hinaus kann eine solche verbindende Atmosphäre dazu führen, dass die Leistungsbereitschaft der Mitglieder und Mitarbeiter gesteigert und somit die ökonomische Situation der Ge-

nossenschaft verbessert werden kann (Pittrof, 2011). Extern hingegen können die Werte, wie bereits im vorherigen Teil dieses Unterkapitels beschrieben, die Wahrnehmung der Genossenschaften in der Öffentlichkeit positiv beeinflussen und hierdurch, sowie durch soziales Engagement und eine Übereinstimmung grundsätzlicher Wertvorstellungen mit den Werten der Gesellschaft dazu führen, dass die die Genossenschaft umgebenden Menschen eine emotionale Bindung zu den Genossenschaften aufbauen, diese bei Kaufentscheidungen gegenüber anderen Unternehmen vorziehen oder weiterempfehlen (Greve, 2010). Ein weiterer Ansatz, der mit Bezug zu den genossenschaftlichen Werten vor allem im Sektor der Kreditgenossenschaften in den letzten Jahren zu einer im Vergleich zu anderen Unternehmensformen im Finanzsektor zu einer positiven Entwicklung beigetragen hat, ist die auf den genossenschaftlichen Werten basierende konservativere, risikoaversere aber nachhaltigere Anlagestrategie (Spandau, 2010). Diese versetzte die Genossenschaftsbanken in die Lage, die Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise der vergangenen Jahre relativ unbeschadet zu überstehen und sogar gestärkt aus dieser hervorzugehen (Windberg, 2012). Zuletzt könnten sich die genossenschaftlichen Werte dahingehend positiv auf die ökonomische Situation der Unternehmensform auswirken, dass sie ihnen durch die Prägung der Identität helfen, geeignetes Personal für vakante Stellen zu finden. Dies stellt für die Genossenschaften auf allen Ebenen der Hierarchie eine Schwierigkeit dar, da in erster Linie Personen in der Genossenschaft angestellt sein sollten, welche sich mit deren Zielen identifizieren können (Ringle, 2011a). Hier helfen die genossenschaftlichen Werte einerseits diese Ziele zu konkretisieren und andererseits den neuen Mitarbeitern eine Vorstellung davon zu vermitteln, was den Kern dieser Unternehmensform ausmacht (Mast, 2014). So werden diese in die Lage versetzt, ihre eigenen Werte mit denjenigen der Rechtsform abzugleichen und sich so gezielt für oder gegen eine Bewerbung oder Anstellung zu entscheiden. Dies ist, wie die wissenschaftliche Literatur zeigt (u.a. Weissmann, 2014; Özbek-Potthoff, 2013), eine wichtige Voraussetzung für den Unternehmenserfolg.

### 3.2 Abschließende Diskussion

Das Thema der vorliegenden Dissertation lautet: „Die Umsetzung der genossenschaftlichen Werte in der Praxis – eine empirische Analyse“. Wie ein Blick in die genossenschaftliche Praxis zeigt (u.a. Veröffentlichungen, Homepages, Broschüren, Diskussionsbeiträge), ist ein vielseitiges Interesse am Thema der genossenschaftlichen Werte vorhanden, was die Legitimation dieser Dissertation unterstreicht (u.a. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V., 2015; Wohnungsgenossenschaft Finsterwalde eG, 2015; Glaser 2011; Osman, 2010). Auch in der wissenschaftlichen Literatur wird immer wieder der genossenschaftliche Gedanke aufgeführt, zitiert und diskutiert. Oftmals werden hier beispielhaft populäre Werte und Prinzipien wie Solidarität oder Selbsthilfe zitiert, ohne dass dabei auf weitere genossenschaftliche Werte eingegangen wird und diese konkret benannt werden. Doch das genossenschaftliche Wertekonstrukt ist viel umfassender und vielschichtiger als die beiden zuvor genannten Werte, weshalb auch von wissenschaftlicher Seite Bedarf besteht, den genossenschaftsspezifischen Wertekern detaillierter zu beleuchten und dessen Umsetzung in der Praxis zu überprüfen. Denn auch hier gilt: Die beste theoretische Grundlage kann sich nur dann entfalten, wenn diese auch in die Tat umgesetzt wird.

Empirische Datengrundlage für die vorliegende Dissertation sind die Primärdaten aus einer zweistufigen Erhebung. Dieser Ansatz wurde gewählt, um den Einfluss des Status des Befragten innerhalb der Genossenschaft auf die Haltung gegenüber den genossenschaftlichen Werten zu überprüfen. Ziel war es, mögliche unterschiedliche Wahrnehmungen zu identifizieren und damit Optimierungspotenziale für die Praxis abzuleiten. Diese Überprüfung der gemeinschaftlichen Ausrichtung auf den genossenschaftlichen Grundgedanken und damit die unternehmerische Idee der Rechtsform erscheint sinnvoll, da an dieser Stelle Diskrepanzen den ökonomischen und sozialen Erfolg der Genossenschaft negativ beeinflussen können (Gust von Loh, 2009; Kayser, Sebald & Stolzenburg, 2007). Die erste Stufe stellte die Befragung von Führungskräften in ihrer Funktion als Meinungsführer, die Genossenschaft rechtlich und nach außen vertretende (Schaffland & Krause, 2013) sowie wesentlich an der strategischen Ausrichtung der Genossenschaft beteiligte Personen, dar (Jung, 2008). Da die Führungskräfte somit die Einstellung und Ausrichtung der Genossenschaft vertreten sollten (u.a. Pinow, 2011; Schmidt, 2009; Berger et al., 2004), wurden die hier erhobenen Ergebnisse als „Haltung der Genossenschaft“ interpretiert. Natürlich seien an dieser Stelle die Fragen erlaubt, in wie weit hier eher die Meinung des Einzelnen als die der Genossenschaft vertreten oder entsprechend der sozialen Erwünschtheit geantwortet wurde (Schnell, Hill & Esser, 2008). Dies ist jedoch keineswegs eine spezifische, sondern eine allgemeine Gefahr empirischer Analysen. Die genauere Betrachtung der Stichprobe zeigt, dass trotz der geringsten Gesamtanzahl der Kreditgenossenschaften in der Untersuchungsregion Baden-Württemberg, deren Rücklauf im Vergleich zu den anderen Sparten am größten war. Dies

spricht für ein gesteigertes Themeninteresse dieser Genossenschaften, kann aber ebenfalls auch eine Verzerrung der gesamten Ergebnisse mit sich bringen. Die zweite Stufe umfasste eine postalische Befragung von Mitgliedern und Mitarbeitern von jeweils zwei Kredit- und Raiffeisen- und drei Gewerblichen Genossenschaften. Hier zeigte die hohe Rücklaufquote der Mitarbeiter (~ 38,9%) ein großes Themeninteresse, wohingegen nur ~ 7,7% der Mitglieder den Fragebogen beantworteten, weshalb die die Mitglieder betreffenden Ergebnisse nur einen bedingten Anspruch auf eine allgemein gültige Aussagekraft besitzen. Konkrete Rückmeldungen der Mitglieder lassen darauf schließen, dass in dieser Gruppe entweder nur geringe Kenntnisse zu den genossenschaftlichen Werten vorhanden waren und deshalb keine Auskunft gegeben werden konnte, oder kein gesteigertes Interesse daran bestand. An dieser Stelle ist deshalb zu überdenken, ob der zugrunde liegende Fragebogen für die Mitglieder ausreichend verständlich konzipiert wurde. Darüber hinaus wirft der geringe Rücklauf die Frage auf, ob es sich bei der zuvor angesprochenen Aktualität der genossenschaftlichen Werte in der Praxis um ein die gesamte Genossenschaft betreffendes Interesse handelt, oder ob dieses eher auf politischer, Verbands- oder Führungsebene als relevant erachtet wird? Trotz dieser grundlegenden Fragestellungen und der Zusammensetzung der Stichproben können nach Meinung des Autors aus der vorliegenden Arbeit Erkenntnisse gezogen werden, welche einen Beitrag für das Selbstverständnis der Unternehmensform Genossenschaft und für die Wahrnehmung und Umsetzung ihrer Werte leisten können.

Es konnte gezeigt werden, dass zwischen den genossenschaftlichen Werten, welche in der Literatur benannt werden, und denen, welche nach den Ergebnissen dieser Dissertation in der Praxis primär Anwendung finden, Unterschiede auftreten (Vgl. Kapitel 2.1.1 und 2.1.3). Diese könnten dahingehend erklärt werden, dass die in wissenschaftlichen Veröffentlichungen aufgeführten Werte eher traditioneller, grundsätzlicher Natur sind und damit zwar den gedanklichen und grundlegenden Kern der Genossenschaften ausmachen, diese in der Praxis jedoch eher impliziten Einfluss haben. Dieser Einfluss ist keineswegs zu unterschätzen, da durch sie die ganze Unternehmensform in ihrer Organisation, dem Aufbau, der Entscheidungs- und Geschäftskultur entscheidend geprägt ist (u.a. Ringle, 2011b; Miller, 2010; Rheinberg, 1986). Dennoch treten, vor allem in der Außendarstellung, andere Werte in den Vordergrund. Diese Werte, welche in der vorliegenden Studie wahrscheinlich stark von den Kreditgenossenschaften beeinflusst wurden, dienen vor allem zu Marketingzwecken und dazu, Kunden an die Genossenschaft zu binden. Hingegen zeigen die Ergebnisse, dass für die Mitglieder der Genossenschaften eher die traditionellen Werte, welche auf die konkrete solidarische Selbsthilfe und verstärkt auf soziale Aspekte abzielen, wichtig sind. Hier konnten also Unterschiede dahingehend identifiziert werden, dass sich die als primär erachteten genossenschaftlichen Werte zwischen den Mitgliedern und den Führungskräften unterscheiden. Zwar sollten diese mit Hinblick auf den genossenschaftlichen Gedanken eigentlich



übereinstimmen und an oberster Stelle der Selbstwahrnehmung stehen, jedoch kann auch in Genossenschaften ein bis zu einem gewissen Grad opportunistisches, auf die Interessen der unterschiedlichen Gruppen ausgerichtetes Verhalten, nicht vermieden werden (Sassen, 2011). Dennoch muss in der Praxis darauf geachtet werden, dass die Zielvorstellungen und Werte aller offen und transparent kommuniziert werden und wenigstens in Teilen übereinstimmen. Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass Diskrepanzen zwischen den einzelnen an einer Genossenschaft beteiligten Parteien dahingehend bestehen, in wie weit die genossenschaftlichen Werte im Alltag von den Führungskräften umgesetzt und überprüft werden. Hier sehen die Mitglieder, aber vor allem auch die Mitarbeiter noch Entwicklungspotenziale. Dies wäre enorm wichtig, denn gerade für eine ideell geprägte Unternehmensform wie die Genossenschaft ist es unabdingbar, dass die ihr zugrunde liegenden Werte von den Führungskräften im Alltag vorgelebt werden (u.a. Pester, 2006), da die Werte nur so ihre volle Wirkung entfalten und den ökonomischen und sozialen Erfolg der Genossenschaft nachhaltig positiv beeinflussen können. Hier kann eine gezielte Kommunikation und Einbeziehung der Mitglieder und Mitarbeiter in Umsetzungs- und Überprüfungsprozesse ein wichtiger Lösungsansatz sein. Ein Beispiel hierfür sind Leitbilder (Vgl. Kapitel 2.1.5). Wie gezeigt werden konnte, finden diese im genossenschaftlichen Sektor, auch mit starkem Bezug zu den genossenschaftlichen Werten, bereits großen Anklang. Aber auch hier gaben die Mitglieder und Mitarbeiter an, dass sie sich eine stärkere Beteiligung wünschen. Die Genossenschaften sollten also ihrem Grundgedanken folgen und gemäß ihren Grundsätzen einen transparenten und gleichberechtigten Weg finden, alle an der Genossenschaft beteiligten Parteien einzubinden (Mast, 2014).

Das große Interesse der Führungskräfte an den genossenschaftlichen Werten liegt auch darin begründet, dass diese Werte genutzt werden können, um sich von anderen Unternehmensformen abzugrenzen (u.a. Fröhlich, 2011; Blisse, 2008), was verstärkt in der Sparte der Kreditgenossenschaften Anwendung findet. Darüber hinaus können die Werte bei Übereinstimmung mit den Werten der die Unternehmen umgebenden Gesellschaft großen Einfluss auf den ökonomischen Erfolg der Genossenschaften haben. Voraussetzung ist jedoch auch hier, dass die Werte nicht nur kommuniziert, sondern konkret in der Praxis umgesetzt werden. Ansonsten kann sich das positive Potenzial der Werte in ein Negatives verwandeln und einen nachhaltigen Vertrauensverlust zur Folge haben. Eine weitere Gefahr besteht darin, durch eine Fokussierung auf weniger genossenschaftsspezifische Werte einen Profilverlust in Kauf zu nehmen und so wesentliche Unterscheidungsmerkmale ihrer Rechtsform zu verspielen (Vgl. Kapitel 2.1.3). An dieser Stelle ist Vorsicht geboten, da so die Besonderheiten der Genossenschaften für Außenstehende verloren gehen könnten. Darüber hinaus konnte im Rahmen der vorliegenden Studie gezeigt werden, dass es genau die traditionellen genossenschaftlichen Werte sind, welche zwar möglicher Weise nicht auf den ersten Plätzen der

deutschen Gesellschaft vertreten sind, dennoch über die Zeiten kontinuierlich mitschwingen und so positive Auswirkungen auf die Rechtsform haben könnten. Es sollte hier also versucht werden, die traditionellen und rechtsformspezifischen Werte wieder verstärkt in den Fokus zu rücken. Hier bestände weiterführendes Forschungsinteresse, um tiefgreifend zu überprüfen, in wie weit die Werte der Genossenschaften unter den Bürgern bekannt sind, mit dieser Rechtsform verbunden werden und so das Image der Genossenschaften prägen (Eine ähnliche Studie wurde von THEURL & WENDLER (2011) durchgeführt). Hierfür würde sprechen, dass bei entsprechender Relevanz der Werte in der öffentlichen Meinung intensiver überprüft werden könnte, ob bereits das volle Marketing- und Abgrenzungspotenzial der Werte ausgenutzt wird oder ob noch Optimierungsmöglichkeiten, auch in der Bekanntheit der genossenschaftlichen Idee in der Bevölkerung, bestehen.

Intern können die genossenschaftlichen Werte wesentlich zur gemeinschaftlichen Zielfindung und damit verbunden der Identifikation der Mitglieder, Mitarbeiter und Führungskräfte mit ihrer Genossenschaft beitragen und so ein auf Vertrauen basierendes Gemeinschaftsgefühl schaffen. Dieses kann wesentlich zur Senkung von Transaktionskosten (Blisse, 2008) und damit zum ökonomischen Erfolg der Genossenschaft beitragen (Fröhlich, 2011). Aber auch die sozialen Potenziale der Genossenschaften, unter anderem gestützt auf deren Wertegerüst, sind nicht zu unterschätzen. Einerseits bestärkt eine soziale Ausrichtung die Mitglieder in ihrem genossenschaftlichen Gedanken, andererseits kann dieses einen sehr positiven Einfluss auf die Gesellschaft haben, wie das Beispiel der ländlichen Räume zeigt (Willersinn, Lavèn & Doluschitz, 2015), wo bürgerliches Engagement einen immer größeren Stellenwert einnimmt (Behm, Schröder & Krause, 2009). Es sind also Potenziale in der genossenschaftlichen Kooperations- und Rechtsform verborgen, welche sowohl von den Genossenschaften selbst, aber auch von der sie umgebenden Gesellschaft gefördert werden sollten.

Die Ergebnisse offenbaren, welches bedeutende Instrument die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft mit ihrem tradierten, gleichzeitig aber hochaktuellen Wertegerüst zur Hand hat. Es gilt, sich dieser Potenziale verstärkt bewusst zu werden und diese unter Einbezug aller an der Genossenschaft beteiligten Parteien im Sinne des Geschäftsziels zu nutzen. So haben die Genossenschaften die Möglichkeit, aufbauend auf ihrer in Deutschland über 150-jährige Geschichte und dem damit verbundenen individuellen Wertekonstrukt, ihre Rechtsform in eine erfolgreiche Zukunft zu führen.

### 3.3 Fazit

Die eingetragene Genossenschaft ist eine Unternehmensform, die sich in verschiedenen Punkten wesentlich von den anderen deutschen Rechtsformen unterscheidet. Ihr einzigartiges Profil gründet auf dem traditionellen und seit über 150 Jahren gültigen genossenschaftlichen Gedanken, welcher seine Konkretisierung in den genossenschaftlichen Werten und Prinzipien erfährt und noch heute diese Unternehmen in ihrem Aufbau, ihrer Organisation und Entscheidungsfindung grundlegend prägt.

Grundsätzlich verdeutlichen die Ergebnisse dieser Arbeit, dass sich die Genossenschaften als Unternehmen und auch die daran beteiligten Personen der Besonderheiten ihrer Tradition und ihrem spezifischen Wertemuster bewusst sind. Dies drückt sich besonders darin aus, dass die genossenschaftlichen Werte eine Reihe wichtiger Funktionen übernehmen und wesentlich zur Identifikation der Beteiligten mit ihrer Genossenschaft beitragen. Dennoch muss dieses Bewusstsein auch in die Tat umgesetzt werden, um zeigen zu können, dass es sich bei den Werten nicht nur um leere Phrasen handelt, sondern diese in erster Linie von den Führungskräften, aber auch von den Mitgliedern und den Mitarbeitern der Genossenschaften alltäglich gelebt werden. Dabei konnten im Rahmen der Ergebnisse folgende Differenzen festgestellt werden: Neben der Genossenschaftssparte haben auch deren Größe und Gründungsjahr sowie der Status des Befragten Auswirkungen auf die Definition, die Wahrnehmung und die Umsetzung der Werte. Darüber hinaus lässt sich eine Tendenz dahingehend erkennen, dass einzelne Genossenschaften das ihrer Rechtsform eigene Wertekonstrukt aufweichen, um, zumindest nach außen, neue und moderne Werte als typisch genossenschaftlich darzustellen. So versuchen diese, ihr Image in der Öffentlichkeit zu verbessern indem sie aktuellen Meinungstrends der Gesellschaft folgen. Hier laufen die Genossenschaften Gefahr, ihr einzigartiges Profil aufzuweichen und Vertrauen gegenüber der Rechtsform zu verspielen. Auf Grundlage dieser festgestellten Differenzen ist es möglich, eine Reihe praxisrelevanter Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Um jedoch das vollständige in den genossenschaftlichen Werten verborgene Potenzial für den Erfolg der Genossenschaften nutzen zu können, sollte es ein Bestreben der Führungspersonen von Genossenschaften sein, auf allen Ebenen dazu beizutragen, die Unternehmensform und die dazugehörigen Werte stärker in die Öffentlichkeit zu tragen. Hierzu zählt auch, die Möglichkeiten dieser Rechtsform für die Entwicklung der von strukturellem und demographischem Wandel beeinflussten Gesellschaft deutlich zu kommunizieren. Darin verbirgt sich gerade in der heutigen Zeit die Chance, einen Grundstein für den weiteren nachhaltigen Erfolg der eingetragenen Genossenschaft in Deutschland zu legen, indem ihr Einfluss und Leistungsvermögen für den Wirtschaftssektor, aber auch die Gesellschaft, eindeutig nach außen getragen und damit auch ihr Image positiv beeinflusst wird. Somit kann ab-

schließlich festgehalten werden, dass es an den Genossenschaften ist, die aus den genossenschaftlichen Werten resultierenden Möglichkeiten durch einen professionellen, transparenten und zielgerichteten Umgang zu nutzen.

Somit können folgende zentrale und praxisrelevante Erkenntnisse aus der vorliegenden Dissertation gezogen werden:

- Die traditionellen genossenschaftlichen Werte gelten in der Praxis eher intern und implizit, weniger genossenschaftsspezifische, an aktuelle Entwicklungen angepasste Werte eher extern und explizit, weshalb nach Außen Grenzen und Alleinstellungsmerkmale der Rechtsform verschwimmen können.
- Genossenschaften unterscheiden sich in ihren Werten und in deren Kombination von anderen Rechtsformen.
- Bezüglich der Werte und deren Wahrnehmung bestehen Unterschiede zwischen den verschiedenen Sparten, Größen und Altersklassen der Genossenschaften.
- Der Status des Befragten führt zu Differenzen bei der Wahrnehmung der Werte und deren Umsetzung.
- Für die Genossenschaften erfüllen die Werte verschiedene Funktionen, wesentlich sind hier die interne Vertrauensbildung und Förderung der Identifikation, extern die Abgrenzung gegenüber anderen Unternehmensformen.
- In den genossenschaftlichen Werten - in ihrer Funktion als strategisches Instrument - sind ökonomische, soziale und Marketingpotenziale verborgen.

Aus diesen Ergebnissen lassen sich die nachstehenden Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten:

- Ein eindeutiger Fokus auf die spezifischen genossenschaftlichen Werte ist unerlässlich, um sich gegenüber anderen Rechtsformen abzugrenzen (Profil schärfen).
- Eine genossenschaftsindividuell gezielte Auseinandersetzung mit den genossenschaftlichen Werten und deren Spezifikation ist nötig, da Differenzen zwischen den einzelnen Einflussfaktoren festgestellt werden konnten.
- Bei den genossenschaftlichen Werten handelt es sich nicht um Allgemeinrezepte, sondern diese müssen individuell analysiert und authentisch interpretiert werden.
- Die Führungskräfte müssen die Werte transparent und eindeutig in ihren alltäglichen Handlungen umsetzen.
- Der Fokus auf die Werte sollte sowohl intern als auch extern mit einem strukturierten Kommunikationsmanagement einhergehen, um einerseits alle an einer Genossenschaft beteiligten Parteien einzubinden und andererseits die Eindeutigkeit dieser Unternehmensform in der Öffentlichkeit zu verdeutlichen.

- Im alltäglichen Umgang mit den genossenschaftlichen Werten sollte, soweit realisierbar, ein größtmögliches Maß an Partizipation gewährleistet werden.

## 4a ZUSAMMENFASSUNG

Im Rahmen der vorliegenden Dissertation soll geklärt werden, welche Werte in Theorie und Praxis als typisch genossenschaftlich angesehen werden, in wie weit diese in der Praxis Anwendung finden und welche Funktionen und Potenziale sich in ihnen verbergen. Als Einflussfaktoren hierauf wurden die Genossenschaftssparte, die Größe der Genossenschaft, deren Alter und der Status des Befragten definiert. Grundlage hierfür war eine umfassende Analyse der einschlägigen Literatur auf nationaler und internationaler Ebene zur Identifikation der in der Theorie als genossenschaftsspezifische angesehenen Werte.

Aufbauend auf diesen Ergebnissen wurde ein Fragebogen entwickelt, welcher im Rahmen einer quantitativen, digitalen Befragung an jeweils eine Führungskraft der 844 zum Erhebungszeitpunkt in der Untersuchungsregion Baden-Württemberg existierenden Genossenschaften versandt wurde. Als zweiter Schritt wurde eine postalische Befragung von insgesamt 3.552 Mitgliedern und 707 Mitarbeitern, unterteilt in jeweils zwei Kredit- und Raiffeisengenossenschaften und drei Gewerblichen Genossenschaften, durchgeführt. Die Auswertungsergebnisse der Datengrundlage (primär und sekundär) zeigen, dass in der wissenschaftlichen Literatur ein genossenschaftlicher Wertekern beschrieben wird, welcher die Werte Demokratie, Selbsthilfe, Solidarität, Selbstverantwortung, Freiwilligkeit, Gleichheit und Gerechtigkeit umfasst. Teile dieser Werte finden sich auch in den aus der genossenschaftlichen Praxis gewonnenen empirischen Ergebnissen wieder, wobei diese allgemein eher Werte wie zum Beispiel Verlässlichkeit, Nachhaltigkeit oder Fairness als typisch genossenschaftlich ansehen. Dennoch konnte festgestellt werden, dass die traditionellen Werte immer noch wesentlichen impliziten Einfluss auf die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaften haben, und dass die zuvor definierten Einflussfaktoren die als zentral erachteten Werte beeinflussen. Auch hinsichtlich der Wahrnehmung und der Umsetzung der genossenschaftlichen Werte konnten Differenzen offengelegt werden. Entscheidenden Einfluss kann hier eine bewusste und zielgerichtete Kommunikationsstrategie haben. Die Funktionen und Potenziale, welche die genossenschaftlichen Werte in sich vereinen, sind in der Praxis unbestritten. Hierzu gehören die Funktionen der Identitäts- und Vertrauensstiftung oder der Unterscheidung gegenüber anderen Rechtsformen. Darüber hinaus werden den genossenschaftlichen Werten sowohl ökonomische, als auch soziale Potenziale und Potenziale für das Marketing der Genossenschaft zugesprochen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Genossenschaften mit ihren Werten über ein ihrer Rechtsform einzigartiges Instrument zur Förderung dieser Unternehmensform verfügen. Hier gilt es, diese Potenziale zu erkennen und zu nutzen, um zu einem nachhaltig erfolgreichen Bestehen des genossenschaftlichen Sektors, aber auch der gesamten deutschen Gesellschaft beitragen zu können.

## 4b SUMMARY

In this dissertation, we aimed to clarify what values are considered as typical for cooperatives in theory and practice, how the values are applied and realized in practice, and what are their functions and potentials.

In the first step, a comprehensive analysis of relevant literature on a national and international level was used to identify which values are seen, in theory, as cooperative-specific values. Based on the results of the literature analysis, a questionnaire was developed and the branch, the size and age of the cooperative as well as the status of the respondents were defined as influencing factors. The questionnaire was sent as a digital quantitative survey to one manager in each of the 844 existing cooperatives in the Baden-Württemberg study region. As a second step, a written (postal) survey was conducted, involving a total of 3,552 members and 707 employees from two Cooperative Banks and Raiffeisen Cooperatives and three Commercial Cooperatives.

The evaluation results of the database (from primary and secondary data) show that in scientific literature, cooperative values' core is described as one that includes the values of democracy, self-help, solidarity, self-responsibility, voluntariness, equality and justice. Some of these values were also mentioned in the results of the empirical survey, whereas the cooperative managers tended to list general values such as reliability, sustainability and fairness, as typical for cooperatives.

However, it can be shown that the traditional values still have significant and implicit influence on the legal form of registered cooperatives, and that the previously defined influencing factors have a strong effect on the relevant central values. Although differences could be found between the perception and implementation of cooperative values, a conscious and purposeful communication strategy can have a decisive influence here. The hidden functions and potentials of cooperative values are undisputed in practice, such as the functions of identity and foundation of trust, or discrimination against other types. In addition, the survey shows that in the minds of the managers, members and workers, the cooperative values have social and economic potentials as well as potentials for the marketing of the cooperatives.

In summary, it can be said, that the cooperative values are a unique instrument for the cooperatives to promote the legal form of registered cooperatives. It is therefore important to recognize and exploit these potentials to gain a sustainable and successful future not just for the cooperative sector, but also for the whole German society.

## LITERATURVERZEICHNIS

*Dieses Verzeichnis umfasst die Literaturquellen, welche in den Kapiteln Einleitung und Diskussion verwendet wurden.*

Alb-Elektrizitätswerk Geislingen-Steige eG (2015): *Das Albwerk*, URL: <https://www.albwerk.de/das-albwerk/wir-machen-uns-stark/> (abgerufen am 23. Februar 2015).

Albrecht, R., Grüttner, A., Lenk, T., Lück, O. & Rottmann, O. (2013): *Optionen moderner Bürgerbeteiligung bei Infrastrukturprojekten*, Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V., Universität Leipzig.

Bacher, U. (2013): *Zur Struktur- und Machtfrage bei den deutschen Genossenschaftsbanken*, in: Brazda, J., Dellinger, M. & Röbl, D. (Hrsg.): *Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik – Bericht der XVII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung (IGT) 2012 in Wien, Teilband II*, Wien/Münster: LIT Verlag.

Badelt, C., Meyer, M. & Simsa, R. (2007): *Handbuch der Nonprofit Organisation*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V.: *Jahrbuch 2014*, Geislingen/Steige: C. Maurer Druck und Verlag.

Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V.: *Jahrbücher 2008-2013*, Geislingen/Steige: C. Maurer Druck und Verlag.

Bansal, P. (2003): *From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues*, in: *Organization Science*, vol 14.

Bastian, N. & Köhler, P. (2012): *Handelsblatt: Miserabler Ruf der Banken-Branche*, URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken/image-miserabler-ruf-der-banken-branche/6785982.html> (abgerufen am 10. Februar 2015).

Batinic, B. (2003): *Internetbasierte Befragungsverfahren*, in: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, Vol. 28, Issue 4.

Behm, C., Schröder, W. & Krause, S. (2009): *Politik für das Land. Grüne Perspektiven für ländliche Räume*, in: Friedel, R. & Spindler, E. A. (Hrsg.): *Nachhaltige Entwicklung ländlicher Räume*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage.

Beile, J., Wilke, P. & Voß, E. (2009): *Erfolgreiche Gestaltung von Unternehmenskultur - welche Instrumente haben sich bewährt und welche Rolle spielt die Beteiligungsorientierung?*,



in: Nerdinger, F., W. & Wilke, P.: *Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur*, Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage.

Berger, P., Berger-Klein, A., Krüger, D. & Linhart, H. M. (2004): *Human Resource Management und Arbeitsgestaltung*, Düsseldorf: Symposion Publishing.

Berth, R. (2006): Die Rendite der Werte, in: *Harvard Business Manager*, Nr. 28.

Beuthien, V. (2003): *Die eingetragene Genossenschaft im Strukturwandel*, in: Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, vol. 98. Göttingen.

Birchall, J. (2005): *Co-operative principles ten years on*, in: *Review of International Co-operation* 98(2).

Blazejewski, S. & Dorow, W. (2006): *Wie ein Wertekodex funktionieren kann*, in: *Harvard Business Manager*, Nr. 28.

Blisse, H. (2008): *Differenzierungspotenzial in der genossenschaftlichen Kooperationsform*, in: Münkner, H.-H. & Ringle, G. (Hrsg.): *Alleinstellungsmerkmale genossenschaftlicher Kooperation*, in Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Nr. 107.

Blome-Drees, J. & Schmale, I. (2006): „Starke“ *genossenschaftliche Unternehmenskultur*, in: Münkner, H.-H. & Ringle, G. (Hrsg.): *Zukunftsperspektiven für Genossenschaften*, Bern: Haupt Verlag.

Bolsinger, H. J. (2011): *Genossenschaftliche Netzwerke auf symbiotischer Basis: Erweiterung der Spielräume im Mittelstand*, in: Allgeier, M. (Hrsg.): *Solidarität, Flexibilität, Selbsthilfe: Zur Modernität der Genossenschaftsidee*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien.

Bradtke-Hellthaler, M. (2008): *Einstellung von Personalleitern gegenüber Arbeitsrecht und wahrgenommener Einfluss in der betrieblichen Praxis*, in: Schramm, F. & Zachert, U. (Hrsg.): *Arbeitsrecht in der betrieblichen Anwendung – Mythen und Realität*, München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Brauerei Weller Erlangen eG (2015): *Genossenschaft*, URL: <http://brauerei-weller.de/> (abgerufen am 23. Februar 2015).

Bühler, H. & Dürig, U.-M. (2008): *Tradition und Geschichte, Wurzeln und Werte*, in: Bühler, H. & Dürig, U.-M. (Hrsg.): *Tradition kommunizieren: Das Handbuch der Heritage Communication. Wie Unternehmen Ihre Wurzeln und Werte professionell vermitteln*, Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (BVR) (2015): *Werte schaffen Werte*, URL: <http://werte-schaffen-werte.de/> (abgerufen am 2. Februar 2015).

Claessen, D. (1967): *Familie und Wertsystem*, 2. Auflage, Berlin: Duncker und Humblot.

Coase, R. H. (1937): *The Nature of the Firm*, in: *Economica*, Volume 4, Issue 16.

Deitmar, H. L. (2012): *Die Beziehung von Unternehmenskultur und Unternehmensmarke*, in: Meffert, H., Steffenhagen, H. & Freter, H. (Hrsg.): *Unternehmensführung und Marketing*, Band 54, Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien.

Depner, K. (2015): *Werte schaffen Wert. Unternehmenskultur und Führung als Erfolgsfaktoren*, in: *Die Gewerbliche Genossenschaft*, Nr. 6-7.

Derenthal, K. (2009): *Innovationsorientierung von Unternehmen*, in: Krafft, M. (Hrsg.): *Kundenmanagement & Electronic Commerce*, Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage.

Dettling, W. (2008): *Vom Wert der Werte, oder: Der Standortdebatte zweiter Teil*, in Mohn, L., Mohn, B., Weidenfeld, W. & Meier, J. (Hrsg.): *Werte. Was die Gesellschaft zusammenhält*, Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft e.V. (2014): *Neue DLG-Studie: Regionalität aus Verbrauchersicht*, URL: <http://www.dlg-verbraucher.info/de/lebensmittel-wissen/studien/regionalitaet-aus-verbrauchersicht.html> (abgerufen am 13. Februar 2015).

Deutscher Bundestag (2013): *Schlussbericht der Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität – Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft“*, Drucksache 17/13300.

Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. (2012): *Regionale Entwicklung mit Genossenschaften*, Neuwied: Görres Druckerei und Verlag.

Dirks, K. & Ferrin, D. (2001): *The Role of Trust in Organizational Settings*, in: *Organizational Science*, vol. 12.

Dittmer, D. (2012): *Interview mit Nicolaus Heinen: „Europa braucht eine Wertedebatte“ Wider das Misstrauen*, in: n-tv.de. URL: <http://www.n-tv.de/wirtschaft/Wider-das-Misstrauen-article9760306.html> (abgerufen am 28. Januar 2015).

Doluschitz, R., Lavèn, P., Haug, H. & Reifschneider, A. (2012): *Analyse der Neugründungen von Genossenschaften- Ergebnisse einer empirischen Untersuchung im Verbandsgebiet Baden-Württemberg*, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, vol. 62(1).

Duden (2015): *Gesellschaft*. URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Gesellschaft> (abgerufen am 26. Januar 2015).

Dyer, J. & Chu, W. (2003): *The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan and Korea*, in: Organization Science, vol. 14.

Eberl, P. (2010): *Vertrauen innerhalb von Organisationen – eine organisationstheoretische Betrachtung*, in: Maring, M. (Hrsg.): *Vertrauen – zwischen sozialem Kitt und der Senkung von Transaktionskosten*, Schriftenreihe des Zentrums für Technik- und Wirtschaftsethik am Karlsruher Institut für Technologie, Band 3, Karlsruhe: KIT Scientific Publishing.

Eichwald, B. & Lutz, K. J. (2011): *Erfolgsmodell Genossenschaften – Möglichkeiten für eine werteorientierte Marktwirtschaft*, Wiesbaden: DG Verlag.

Elsen, S. (2014): *Genossenschaften als transformative Kräfte auf dem Weg in die Postwachstumsgesellschaft*, in: Schröder, C. & Walk, H. (Hrsg.): *Genossenschaften und Klimaschutz – Akteure für zukunftsfähige, solidarische Städte*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

EnergieVISION (2015): *Soziales Engagement ist uns wichtig*, URL: <http://www.energievision-eg.de/Energievision/Soziales-Engagement> (abgerufen am 13. Februar 2015).

Engelhardt, E. & Kamann, M. (2013): *Politiker vertreten andere Werte als Bürger*, in: *Die Welt – Politik*. URL: <http://www.welt.de/politik/deutschland/article118505717/Politiker-vertreten-andere-Werte-als-Buerger.html> (abgerufen am 28. Januar 2015).

Ernst & Young/Statista (2014): *Haben Sie schon einmal Ihre Hausbank gewechselt?*, URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/248044/umfrage/umfrage-unter-bankkunden-zur-bereitschaft-die-hausbank-zu-wechseln/> (abgerufen am 4. Dezember 2014).

EVM Berlin (2015): *Gemeinnützige Stiftung EVM Berlin*, URL: <http://www.evmberlin.de/de/Stiftung.php> (abgerufen am 13. Februar 2015).

Fajarado, F. R. & Abella, F. P. (1997): *Cooperatives*, Third Edition, Quezon City: REX PRINTING COMPANY.

Fey, C. & Denison D., R. (2013): *Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?*, in: Organization Science, vol.14.

Fröhlich, U. (2009): *Die Einbeziehung der Ortsbank in die Wirtschaftskreisläufe ist ein zentraler Erfolgsfaktor*, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 01/2009.

Fröhlich, U. (2011): *Cooperative Governance: Genossenschaftliche Führungskultur als Erfolgsfaktor*, in: Baxmann, U. G. (Hrsg.): *Werte und Normen: Paradigmenwechsel im Bankenmanagement?*, 1. Auflage, Frankfurt/Main: Frankfurt School Verlag.

Gall, L. (2009): *Europa auf dem Weg in die Moderne 1850-1890*, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

GenoConsult Baden-Württemberg GmbH (2015): *Wer wird sind / Was tun wir*, URL: <http://genoconsult-bw.de/index.html> (abgerufen am 25. Februar 2015).

Genossenschaftsgeschichte.info (2015): *Genossenschaftsgeschichte von 1945 bis heute*, URL: <http://genossenschaftsgeschichte.info/zeitleiste-genossenschaftsgeschichte-1945-heute>, abgerufen (abgerufen am 11. Februar 2015).

*Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (GenG)*, Ausfertigungsdatum: 01.05.1889, Fassung der Bekanntmachung vom 16. Oktober 2006.

Giesel, K., D. (2007): *Leitbilder in den Sozialwissenschaften*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Glaser, R. (2011): „*Werte schaffen Werte*“ – *Eine Kampagne als Herausforderung*, in: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2011.

Greve, G. (2010): *Kundenorientierte Unternehmensführung als Managementherausforderung*, in Greve, G. & Benning-Rohnke, E. (Hrsg.): *Kundenorientierte Unternehmensführung*, Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien.

Gros, J. (2012): *Kommunikation in Genossenschaftsverbänden*, in: Glaab, M. & Korte K.-R. (Hrsg.): *Angewandte Politikforschung*, Wiesbaden: Springer Verlag.

Grosskopf, W., Münkner, H.-H. & Ringle, G. (2012): *Unsere Genossenschaft*, 2. Auflage, Wiesbaden: Deutscher Genossenschafts-Verlag eG.

Gust von Loh, S. (2009): *Evidenzbasiertes Wissensmanagement*, Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage.

Hakelius, K. (1996): *Cooperative Values – Farmers `Cooperatives in the Minds of the Farmers*, Dissertation an der Universität Uppsala, Schweden.

Hammerschmidt, M. (2003): *Kundenbindung durch Mitgliedschaft in Genossenschaftsbanken*, in: Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 58, Aachen.

Hanssmann, F. (2010): *Christliche Werte in Wirtschaft und Gesellschaft*, Berlin: LIT VERLAG Dr. W. Hopf.

Haric, P. (2015): *Transaktionskostentheorie der Unternehmung*, in: Gabler Wirtschaftslexikon, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54891/transaktionskostentheorie-der-unternehmung-v7.html> (abgerufen am 23. Februar 2015).

- Hattendorf, K. (2013): *Führungskräftebefragung 2013*, Werte Kommission, URL: [http://www.wertekommission.de/content/pdf/studien/Fuehrungskraeftebefragung\\_2013.pdf](http://www.wertekommission.de/content/pdf/studien/Fuehrungskraeftebefragung_2013.pdf). (abgerufen am 29. Januar 2015).
- HEG Heidelberger Energiegenossenschaft eG (2015): *Über uns – Leitbild*, URL: <http://www.heidelberger-energiegenossenschaft.de/ueber-uns/leitbild> (abgerufen am 23. Februar 2015).
- Hemel, U. (2007): *Wert und Werte*, München: Carl Hanser Verlag.
- Henzler, R. (1967): *Genossenschaftsplanung und Genossenschaftsprinzipien*, in: Zeitschrift für das Gesamte Genossenschaftswesen, Band 17, Sonderheft: Planung im Genossenschaftswesen.
- Henzler, R. (1967): *Sind die genossenschaftlichen Prinzipien noch zeitgemäß?*, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 37.
- Herrmann, A., Schönborn, G. & Peetz, S. (2004): *Von den Besten lernen: der Einfluss der Wertekultur auf den Unternehmenserfolg*, in: Bentele, G., Piwinger, M. & Schönborn, G. (Hrsg.): *Kommunikationsmanagement*, München: Luchterhand Verlag.
- Hill, S. & Doluschitz, R. (2014): *Genossenschaftliche Werte in der Praxis*, in: *GenoGraph* 12/2014.
- Hillmann, K.-H. (2003): *Wertwandel*, Würzburg: Carolus.
- Hilti, M. (2008): *Werteorientierte Unternehmensführung*, in Mohn, L., Mohn, B., Weidenfeld, W. & Meier, J. (Hrsg.): *Werte. Was die Gesellschaft zusammenhält*, Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Höffe, O. (2004): *Werte für ein demokratisches Bildungswesen*, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Ausgabe vom 23. August 2004.
- Hofinger, H. (2010): *Regionale Volksbanken in der neuen Finanzwelt*, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, Band 60, Stuttgart.
- Hofinger, H., Karner, A. & Weiß, P. (2009): *Aus Erinnerung wird Zukunft*, Wien: Österreichischer Genossenschaftsverband.
- Horn, K. & Schwarz, G. (2012): *Der Wert der Werte*, Zürich: Neue Züricher Zeitung NZZ Libro.
- Horx, M., Huber, J., Steinle, A. & Wenzel, E. (2007): *Zukunft machen – Wie Sie von Trends zu Business-Innovationen kommen*, Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Hungenberg, H. (2012): *Strategisches Management in Unternehmen*, 7. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.

International Cooperative Alliance (2014a): *International Cooperative Alliance Statement: Co-operative identity, values & principles*, URL: <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles> (abgerufen am 13. Februar 2015).

Joyner, B. E. & Payne, D. (2002): *Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility*, in: *Journal of Business Ethics*, Volume 41, Issue 4.

Jung, H. (2008): *Personalwirtschaft*, 8. Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Kayser, J., Sebald, H. & Stolzenburg, J. H. (2007): *Corporate Values und strategisches Kompetenzmanagement in der unternehmerischen Umsetzung*, in: Jochmann, W. & Gechter, S. (Hrsg.): *Strategisches Kompetenzmanagement*, Berlin/Heidelberg: Springer.

Kern, U. (2000): *Design als integrierender Faktor der Unternehmensentwicklung*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Klaassen, L. (2012): *Aktiv für das Wohl des Nachbarn*, in: *Berliner Zeitung*, URL: <http://www.berliner-zeitung.de/genossenschaften/sonderthema--wohnen-bei-genossenschaften-aktiv-fuer-das-wohl-des-nachbarn,19883082,16328974.html>. (abgerufen am 13. Februar 2015).

Kluge, F. & Seebold, E. (1995): *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache*, 23. Auflage, Berlin: Gruyter.

Knapp, M. (1981): *Reconstruction and west-integration: the impact of the Marshall-Plan on Germany*, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 137/1981.

Koch, E. (2014): *Globalisierung: Wirtschaft und Politik*, Wiesbaden: Gabler.

Kopschina, C. (2008): *Interne Kundenorientierung in Theorie und Praxis am Beispiel einer regional tätigen Genossenschaftsbank*, in: *Financial Services Management*, 5/2008.

Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992): *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Press.

Kring, T. & Walther, G. (2012): *Wider die Glaubwürdigkeitsdefizite in der Führung: Ansätze zur Revitalisierung einer genossenschaftlichen Mitarbeiterführung*, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, Sonderheft 2012, Stuttgart.

Krüger, M. (2010): *Draufgeschaut – Wie werden die Volksbanken und Raiffeisenbanken wahrgenommen?*, in: *Bankinformation* 5/2010.

- Kübler, M. (2011): *Integration des internen Ratings in das Firmenkreditgeschäft der Primärkreditgenossenschaften*, in: Rösner, H. J. & Schulz-Nieswandt, F. (Hrsg.): *Neue Kölner Genossenschaftswissenschaft*, Band 7.
- Lamnek, S. (2005): *Qualitative Sozialforschung*, Weinheim: Beltz.
- Lay, R. (1999): *Kultur und Unkultur im Unternehmen: von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit*, Eschborn: Ranstad.
- Lies, J. (2015): *Unternehmenskultur*, in: Gabler Wirtschaftslexikon, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55073/unternehmenskultur-v7.html> (abgerufen am 25. Februar 2015).
- Luhmann, N. (1998): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, 8. Auflage, Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Maag, G. (1991): *Gesellschaftliche Werte*, Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Macharzina, K. & Wolf, J. (2008): *Unternehmensführung*, 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage.
- Mankiw, N. G. (2008): *Principles of Economics*, Manson: South-Western Cengage Learning.
- Marg, S., Geiges, L., Butzlaff, F. & Walter, W. (2013): *Die neue Macht der Bürger – Was motiviert die Protestbewegung?*, Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Mast, C. (2014): *Erfolgreich mit Kommunikation der Werte*, in: *GenoGraph*, 6/2014.
- Mendoza, E. V. & Castillo, E. T. (2006): *The Path to the Success of Cooperatives*, Quezon City: THE UNIVERSITY OF THE PHILIPPINES PRESS.
- Migros-Genossenschafts-Bund (2015): *MIGROS kulturproduzent - Engagement*, URL: <http://www.migros-kulturprozent.ch/Engagement/52/Default.aspx> (abgerufen am 13. Februar 2015).
- Miller, M. (2010): *Perspektiven von Genossenschaften in einem globalisierten Umfeld*, Kassel: kassel university press.
- Mohn, L. (2008): *Führung und Unternehmenskultur als Erfolgsfaktoren der Zukunft*, in Mohn, L., Mohn, B., Weidenfeld, W. & Meier, J. (Hrsg.): *Werte. Was die Gesellschaft zusammenhält*, Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Mohn, L., Mohn, B., Weidenfeld, W. & Meier, J. (2008): *Werte. Was die Gesellschaft zusammenhält*, Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Müller, P. (2011): *Einsatz älterer Menschen zur Reduktion des Fachkräftemangels*, Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien.

- Münkner, H.-H. (2008): *Mitgliedschaft als Alleinstellungsmerkmal von Genossenschaften*, in: Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Band 107, Göttingen.
- Münkner, H.-H. (2014): *Organisiert Euch in Genossenschaften!*, in: Kölner Beiträge zum Genossenschaftswesen, Band 5.
- Nilsson, J. (1996): *The nature of cooperative values and principles*, in: Annals of Public and Cooperative Economics, vol. 4.
- Novkovic, S (2006): *Co-operative Business: the role of co-operative principles and values*, in: Journal of Co-operative Studies, vol. 39.1.
- Novkovic, S. (2008): *Defining the co-operative difference*, in: The Journal of Socio-Economics, vol. 37.
- Oczkowski, E., Krivokapic-Skoko, B. & Plummer, K. (2013): *The meaning, importance and practice of the co-operative principles: Qualitative evidence from the Australian co-operative sector*, in: Journal of Co-operative Organization and Management, 1/2013.
- Osman, Y. (2010): *Interview mit DZ-Bank-Vorstand Hille: „Genossenschaftliche Werte sind plötzlich en vogue“*, in Handelsblatt Online, URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken-versicherungen/dz-bank-vorstand-hille-genossenschaftliche-werte-sind-plotzlich-en-vogue/3370600.html> (abgerufen am 16.02.2015).
- Osterdiekhoff, G. W. & Jegelka, N. (2001): *Werte und Wertewandel in westlichen Gesellschaften*, Opladen: Leske + Budrich.
- Ouchi, W. G. (1980): *Markets, bureaucracies, and clans*, in: Administrative Science Quarterly, vol. 25.
- Özbek-Potthoff, G. (2013): *Implizite Führung im interkulturellen Kontext*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Pester, M. (2006): *Erfolgskriterien für eine effektive Kooperation in mehrstufigen Verbundsystemen*, in: Münkner, H.-H. & Ringle, G. (Hrsg.): *Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für eine typgerechte Weiterentwicklung*, Bern: Haupt Verlag.
- Petersen, T. (2012): *Christliche Werte haben Bestand*. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung – Politik. URL: <http://www.faz.net/aktuell/politik/inland/allensbach-analyse-christliche-werte-haben-bestand-11903761.html> (abgerufen am 28. Januar 2015).
- Pinow, D. F. (2011): *Unternehmensorganisationen der Zukunft*, E-Book, URL: [https://books.google.de/books?id=gr\\_wyk3UcEgC&pg=PA49&dq=F%C3%BChrungskr%C3](https://books.google.de/books?id=gr_wyk3UcEgC&pg=PA49&dq=F%C3%BChrungskr%C3)



%A4fte+sollen+Unternehmenskultur+vertreten&hl=de&sa=X&ei=W7LhVPL5Eeiz7Aas64HwAg&ved=0CEQQ6AEwBg#v=onepage&q=F%C3%BChrungskr%C3%A4fte%20sollen%20Unternehmenskultur%20vertreten&f=false (abgerufen am 16. Februar 2015), Campus Verlag.

Pittrof, M. (2011): *Die Bedeutung der Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für Hidden Champions*, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Pleister, C. (2001): *Genossenschaften zwischen Idee und Markt*, Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.

Pride, W., Hughes, R. & Kapoor, J. (2008): *Business*, 11. Ausgabe, Mason: Cengage Learning.

Raiffeisen, F. W. & Drüsedau, A. (1966): *Die Darlehnskassen-Vereine*, 8. Auflage, Neuwied am Rhein: Verlag der Raiffeisendruckerei.

Raiffeisen, F. W. (1866): *Die Darlehnskassen-Vereine als Mittel zur Abhilfe der Noth der ländlichen Bevölkerung, sowie auch der städtischen Handwerker und Arbeiter*, Neuwied: Druck und Verlag der Strüder'schen Buchhandlung.

Rheinberg, G. W. (1986): *Grundsätzliche und aktuelle Fragen der Beratung im Bereich der Kreditgenossenschaften*, in: Engelhardt, W. W. & Thiemeyer, T. (Hrsg.): *Schriften zum Genossenschaftswesen und zur Öffentlichen Wirtschaft*, Band 19.

Ribhegge, H. (1991): *Der Beitrag der Neuen Institutionenökonomik zur Ordnungspolitik*, in: Boettcher, E., Herder-Dorneich, P., Schenk, K.-E. & Schmidtchen, D. (Hrsg.): *Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie*, 10. Band, Tübingen: Mohr.

Richter, H. (1968): *Die Genossenschaftsidee und die Entwicklung der ländlichen Kreditgenossenschaften in der Gegenwart*, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, Band 18.

Richter, R. & Furubotn, E. G. (1999): *Neue Institutionenökonomik*, 2. Auflage, Tübingen: Mohr Siebeck.

Ringle, G. (1994): *Cooperate Culture: In Genossenschaften >>gelebte Werte<<*, in: *Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen*, Heft 14.

Ringle, G. (2007): *Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität*, in: *Wismarer Diskussionspapiere*, Heft 01/2007.

Ringle, G. (2010): *Genossenschaften: „Ein Hort der Nachhaltigkeit“*, in: *Verbandsmanagement*, 36. Jahrgang, Ausgabe 1.

- Ringle, G. (2011a): *Rekrutierung und Personalentwicklung müssen passen*, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 61.
- Ringle, G. (2011b): *Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität*, in: Heinrich-Kaufmann-Stiftung (Hrsg.): „Miteinander geht es besser“. Beiträge zur Genossenschaftsgeschichte (2006), Norderstedt: Books on Demand.
- Ringle, G. (2012): *Neuere „Werte der Genossenschaften“ auf dem Prüfstand – auch Transparenz*, in: *Verbandsmanagement*, 38. Jahrgang, Ausgabe 3.
- Ritz, K. (2011): *Kulturbewusste Personalentwicklung in wertorientierten Unternehmen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rödter, A. (2008): *Werte und Wertewandel: Historisch-politische Perspektiven*, in: Rödter, A. & Elz, E. (Hrsg.): *Alte Werte – Neue Werte*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Roth, K. (2006): *Corporate Citizenship von Kreditgenossenschaften in Deutschland*, in: Rösner, J. & Schulz-Nieswandt, F. (Hrsg.): *Neue Kölner Genossenschaftswissenschaft*, Band 3.
- Runkel, G. (2003): *Genossenschaft, Repräsentation und Partizipation*, Münster – Hamburg – London: LIT Verlag.
- Sackmann, S. (2002): *Unternehmenskultur: Analysieren – Entwickeln – Verändern*. München: Luchterhand Verlag.
- Sassen, R. (2011): *Fortentwicklung der Berichterstattung und Prüfung von Genossenschaften*, in: Freidank, C.-C. (Hrsg.): *Schriften zur Wirtschaftsprüfung, Steuerlehre und Controlling*, Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien.
- Schäfer, M. (2014): *Erfolgsfaktor Corporate Identity*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schaffland, H.-J. & Krause, G. (2013): *Weitere Körperschaften § Die Genossenschaft*, in: Arens, W. & Tepper, F. (Hrsg.): *Praxisformularbuch Gesellschaftsrecht*, Berlin/Boston: Walter de Gruyter.
- Schissler, H. (2001): *The Miracle Years – A Cultural History of West Germany, 1949-1968*, Princeton: Princeton University Press.
- Schmidt, M. (2009): *Management – Handlungsmuster erfolgreicher Führungskräfte*, Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage.
- Schnell, R., Hill, P. B. & Esser, E. (2008): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 8. Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Schreyögg, G. (1992): *Organisationstheorie; entscheidungsorientierte*, in: Frese, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Auflage, Stuttgart: Poeschel.

SIERS & Collegen (2013): *Kulturlotse. Pro-aktive Entwicklung der Unternehmenskultur und der Führungskompetenzen.*

Spandau, J. (2010): *Fusionen im genossenschaftlichen FinanzVerbund – Eine erfolgreiche Strategie?*, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, vol. 92.

Sparda-Bank (2015): *Kunst & Kultur: Lernen und Entdecken*, URL: <https://www.sparda-sw.de/kunst-und-kultur.php> (abgerufen am 13. Februar 2015).

Statista (2015a): *Was halten Sie persönlich im Leben für besonders wichtig und erstrebenswert?*, URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/170820/umfrage/als-besonders-wichtig-erachtete-aspekte-im-leben/> (abgerufen am 9. Februar 2015).

Statista (2015b): *Welche der folgenden politischen und sozialen Werte sind für sie persönlich am wichtigsten?* URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/151354/umfrage/meinung-ueber-die-wichtigsten-werte/> (abgerufen am 28. Januar 2015).

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2014): *Bevölkerungsentwicklung in den Regierungsbezirken, Baden-Württembergs und Deutschland*, URL: <https://www.statistik-bw.de/BevoelkGebiet/Landesdaten/LRt0101.asp> (abgerufen am 3. Februar 2015).

Steege, G. (1986): *Gesellschaftliche Werte und Ziele - Ihre inhaltlich-qualitative Bestimmung und Entstehung -*, Frankfurt am Main/New York: Peter Lang.

Stötzer, S. (2009): *Stakeholder Performance Reporting von Nonprofit-Organisationen*, Wiesbaden: Gabler

Suchanek, A., Lin-Hi, N. & Maier, G. W. (2015): *Werte*, in: Gabler Wirtschaftslexikon, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/17293/werte-v8.html> (abgerufen am 23. Februar, 2015).

Theurl, T. & Schweinsberg, A. (2004): *Neue kooperative Ökonomie*, Tübingen: Mohr Siebeck.

Theurl, T. & Wendler, C. (2011): *Was weiß Deutschland über Genossenschaften?*, in: Theurl, T. (Hrsg.): Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 96.

Thielen, G. (2008): *Werte nützen*, in Mohn, L., Mohn, B., Weidenfeld, W. & Meier, J. (Hrsg.): *Werte. Was die Gesellschaft zusammenhält*, Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Thierfelder, R. H. (2001): *Wertewandel in der Unternehmensführung*, Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.

- Volkman, T. (2012): *Deutscher Wertemonitor 2012*. Ergebnisse der Befragung im Auftrag der Friedrich-Naumann-Stiftung für Freiheit.
- Volksbank Stuttgart eG (2015): *Bankiers Extras*, URL: <https://www.volksbank-stuttgart.de/bankiers.html> (abgerufen am 23. Februar 2015).
- Wales, J. & Reaich, N. (2004): *Business Studies AS*, Cheltenham: Nelson Thornes Ltd.
- Wanzel, C., Heinritz, D. & Berkemer, M. (2012): *Unternehmenskultur*, Norderstedt: Books on Demand.
- Weber, M. & Brehe, M. (2009): *Stabilität und Effizienz des deutschen Bankensektors im Lichte der Subprime-Krise*, in: Vierteljahresheft zur Wirtschaftsforschung, vol. 78.
- Weissmann, A. (2014): *Unternehmenserfolg durch Werteorientierung*, Freiburg: Haufe-Lexware.
- Wiedmann, K.-P. (1984): *Werte und Wertewandel*, in: Arbeitspapiere des Instituts für Marketing, Universität Mannheim, Nr. 29.
- Wien, A. & Franzke, N. (2014): *Unternehmenskultur*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Willersinn, C., Lavèn, P. & Doluschitz, R. (2015): *Möglichkeiten und Grenzen von Genossenschaften zur Erhaltung der Lebensqualität im ländlichen Raum – Ergebnisse einer Expertenbefragung in Baden-Württemberg*, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, zur Veröffentlichung angenommen.
- Williamson, O. E. (1991): *Comparative Economic Organization*, in: Ordeltz, D., Rudolph, B. & Büsselmann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart: C. E. Poeschel.
- Windberg, M. (2012): *Genossenschaften: Im Krisenjahr gut behauptet*, in: Presseinformationen des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V., 17.3.2012.
- Wohnungsgenossenschaft Finderstalde eG (2015): *Leitbild & Werte*, URL: <http://www.wogefinsterwalde.de/genossenschaft/leitbild-werte/> (abgerufen am 16. Februar 2015).
- Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V. (1998): *Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust Performance*, in: Organization Science, vol. 9.
- Zamagni, S. & Zamagni, V. (2010): *Cooperative Enterprise – Facing the Challenge of Globalization*, Cheltenham/Nothampton: Edward Elgar Publishing.
- Zerche, J. (2004): *Kreditgenossenschaftliche Zukunft*, in: Zerche, J. (Hrsg.): Cooperative Bank – Kreditgenossenschaften, Regensburg: Transfer Regensburg.

## VERÖFFENTLICHUNGS- UND VORTRAGSVERZEICHNIS

### Peer-reviewed

1. *Genossenschaftliche Werte – Kern der genossenschaftlichen Identität*  
Status: Veröffentlicht  
Journal: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 1/2014  
Autoren: Hill, S. und Doluschitz, R.
2. *Die Wertewahrnehmung von Führungskräften in baden-württembergischen Genossenschaften*  
Status: Angenommen  
Journal: Jahrbuch Österreichische Gesellschaft für Agrar-ökonomie 2014  
Autoren: Hill, S. und Doluschitz, R.
3. *The Perception of Cooperative Values in Practice using Baden-Württemberg as an example*  
Status: Veröffentlicht  
Journal: Journal of Co-operative Studies, Autumn 2014  
Autoren: Hill, S. und Doluschitz, R.
4. *The Functions and Potential of Cooperative Values – from the perspective of cooperative managers based in Baden-Württemberg, Germany*  
Status: Eingereicht  
Journal: Journal of Co-operative Organization and Management  
Autoren: Hill, S., Doluschitz, R.
5. *Genossenschaftliche Leitbilder in der Praxis – eine empirische Analyse*  
Status: Angenommen  
Journal: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen  
Autoren: Hill, S., Reifschneider, A., Reinmann, N., Wagner, M. und Doluschitz, R.

### Reviewed

1. *Bedeutung und Umsetzung genossenschaftlicher Werte*  
Status: Veröffentlicht  
Journal: Verbands-Management 2/15  
Autoren: Hill, S. und Doluschitz, R.

### Ergänzende Veröffentlichungen mit Themenbezug

1. *Genossenschaftliche Werte und Prinzipien – ein Differenzierungsversuch*  
Status: Veröffentlicht  
Veröffentlichungsmedium: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2013  
Autor: Hill, S.

- 2 *Unternehmensleitbilder vor genossenschaftlichem Hintergrund*  
Status: Veröffentlicht  
Veröffentlichungsmedium: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2014  
Autor: Hill, S.
  
- 3 *Ländliche Genossenschaften in Deutschland*  
Status: Veröffentlicht  
Veröffentlichungsmedium: PerspektivePraxis – Fachreport für Genossenschaftliche Unternehmen 3/2014  
Autoren: Hill, S. und Doluschitz, R.
  
- 4 *Genossenschaftliche Werte in der Praxis*  
Status: Veröffentlicht  
Veröffentlichungsmedium: GenoGraph 12/2014  
Autoren: Hill, S. und Doluschitz, R.

### **Sonstige Veröffentlichungen**

- 1 *Genossenschaftliche Unternehmen gestalten Zukunft, Chancen des genossenschaftlichen Engagements am Beispiel Baden-Württemberg*  
Status: Veröffentlicht (ISSN 1868-9116)  
Veröffentlichungsmedium: Jubiläumsband: 150 Jahre Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband  
Autoren: Doluschitz, R., Gindele, N., Hill, S. und Reifschneider, A.

### **Vorträge**

1. *Membership-movements in Baden-Württemberg*  
Anlass: ICA Research Conference  
Ort: Pula, Kroatien  
Datum: 25-28. Juni 2014
  
2. *Die Landwirtschaft und das Genossenschaftswesen in Deutschland*  
Anlass: Besuch einer tibetischen Delegation  
Ort: Universität Hohenheim  
Datum: 4. Dezember 2013
  
3. *Die Umsetzung der genossenschaftlichen Werte in der Praxis – eine empirische Untersuchung*  
Anlass: AGI-Nachwuchswissenschaftlertagung  
Ort: Münster  
Datum: 12/13. April 2013

## DANKSAGUNG

Nun ist es also soweit, meine Zeit an der Universität Hohenheim neigt sich dem Ende zu. Besonders die letzten drei Jahre – die Zeit meiner Doktorarbeit – sind wie im Flug vergangen und es erfüllt mich mit Freude und Stolz, auch dieses letzte Kapitel meiner universitären Laufbahn mit Erfolg abschließen zu können. Diese Leistung und die mit ihr einhergehenden Höhen und Tiefen, wären ohne einige Menschen und Institutionen nicht möglich gewesen, weshalb ich mich bei diesen im Folgenden besonders bedanken möchte:

An erster Stelle möchte ich meinem Doktorvater, Prof. Dr. Reiner Doluschitz, für die kompetente, anregende und vertrauensvolle Betreuung danken. Neben der fachlichen Ebene möchte ich hier aber auch ganz besonders die menschliche Komponente und die Nachsicht nennen, mit der Sie so manches „ertragen“ haben. Ich hatte zu jeder Zeit das Gefühl – gleich ob wissenschaftlich oder privat – ein offenes Ohr und Verständnis bei Ihnen zu finden. Hierfür danke ich Ihnen ganz herzlich.

Für die bereitwillige Übernahme der Gutachtertätigkeit danke ich darüber hinaus Prof. Dr. Tilman Becker und Prof. Dr. Enno Bahrs.

Darüber hinaus möchte ich mich bei meiner ehemaligen Zimmernachbarin und den Kolleginnen und Kollegen der Fachgebiete 421 und 410c für die konstruktive und freundschaftliche Atmosphäre bedanken. Ihr standet mir nicht nur fachlich, sondern auch in den Phasen, in denen eine Ablenkung von Nöten war, bereitwillig und tatkräftig zur Seite. Vielen Dank hierfür! An dieser Stelle möchte ich auch die Chance nutzen, Frau Bayer als „gute Seele“ des Fachgebiets für ihre jederzeitige Hilfe und Unterstützung zu danken.

Mein ganz besonderer Dank gilt dem Verein zur Förderung der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen e.V., welcher mir durch seine Unterstützung ein überwiegend von finanziellen Sorgen befreites Arbeiten ermöglicht hat. In diesem Kontext möchte ich auch dem Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband e.V. und der BWGV-Akademie meinen Dank aussprechen, welche meine Dissertation, sowohl in materieller als auch in organisatorischer Weise, mustergültig unterstützt haben.

Bedanken möchte ich mich ganz besonders bei meinen Freunden, die wesentlichen Einfluss auf die tollen Jahre in Hohenheim hatten und mich in allen Höhen und Tiefen unterstützt haben. Ohne Euch würde mir der Abschied sicher nicht so schwer fallen. Abschließend danke ich meiner Familie, meiner Freundin, vor allem aber meinen Eltern von ganzem Herzen für Ihre uneingeschränkte Unterstützung in allen Lebenslagen.

Aus diesem Grund widme ich Euch diese Arbeit.

## EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich eidesstattlich, dass die vorliegende Dissertation mit dem Titel

*„Die Bedeutung von Werten in Genossenschaften und deren Umsetzung – eine empirische Analyse“*

selbstständig angefertigt, nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und wörtlich oder inhaltlich übernommene Stellen als solche gekennzeichnet wurden und nicht die Hilfe einer kommerziellen Promotionsvermittlung oder –beratung in Anspruch genommen wurde.

Hohenheim, den 16. März 2015

.....  
(Unterschrift)



## **ANHANG**

### **1. Fragebogen Führungskräfte**

Nachfolgend der Fragebogen, welcher in digitaler Form an jeweils eine Führungskraft aller zum Erhebungszeitpunkt in Baden-Württemberg existierenden Genossenschaften versendet wurde. Die hier abgebildeten Fragen weichen in Formatierung, Darstellung und Nummerierung von der originalen Umfrage ab.

**Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,**

im Mai 2012 wurde ein Forschungsprojekt des **Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbands** in Zusammenarbeit mit der **Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim** zum Thema "genossenschaftliche Werte und deren Umsetzung in der Praxis" ins Leben gerufen.

Im Rahmen dieser Studie wird empirisch überprüft, welche Relevanz genossenschaftliche Werte in der alltäglichen genossenschaftlichen Praxis in Baden-Württemberg haben und welchen Einfluss die Branche und das Alter der Genossenschaft, sowie der Status des Befragten auf die Wahrnehmung und Umsetzung der genossenschaftlichen Werte haben.

Als erster Teil der empirischen Überprüfung wird im Rahmen dieser Umfrage eine Befragung jeweils eines Vorstands jeder baden-württembergischen Genossenschaft durchgeführt. Aus diesem Grund möchte ich Sie bitten an der Umfrage teilzunehmen, damit ein möglichst umfassendes und fundiertes Ergebnis erzielt werden kann.

Für die Beantwortung des Fragebogens sind ca. 15-20 Minuten angedacht. Während der Durchführung können Sie jederzeit über den "Zurück"-Button zu den bereits beantworteten Fragen zurückkehren und Ihre Antworten ändern. Selbstverständlich garantieren wir Ihnen, dass alle Angaben und Daten anonym behandelt werden.

Ich möchte mich bereits im Voraus ganz herzlich bei Ihnen für die Teilnahme an dieser Erhebung und damit auch für Ihren Beitrag zu meinem Dissertationsprojekt bedanken.

Sebastian Hill

*Universität Hohenheim*

*Forschungsstelle für Genossenschaftswesen (421)*

*70599 Stuttgart*

*Tel.: +49 (711) 459 226 35*

*E-Mail: [Sebastian.Hill@uni-hohenheim.de](mailto:Sebastian.Hill@uni-hohenheim.de)*

*Homepage: [www.uni-hohenheim.de/geno](http://www.uni-hohenheim.de/geno)*

1. Wie beurteilen Sie folgende Aussagen?						
	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	keine Angabe
Unsere Gesellschaft ist stark von Werten geprägt.						
Die Relevanz der Werte in unserer Gesellschaft ist in den vergangenen Jahren gestiegen.						
Werte sollten in unserer Gesellschaft eine größere Rolle spielen.						
In Deutschland spielen Werte eine größere Rolle als in den europäischen Nachbarländern.						

2. Im Rahmen des "Deutschen Wertemonitors 2010" wurden folgende Werte als wichtig für die Gesellschaft aufgeführt. Wie beurteilen Sie die Relevanz dieser Werte für die Gesellschaft?						
	keine Relevanz	kleine Relevanz	teils/teils	große Relevanz	sehr große Relevanz	keine Angabe
Freiheit						
Soziale Gerechtigkeit						
Gleichberechtigung						
Demokratie						
Anstand						
Eigenverantwortung						
Solidarität						
Sicherheit und Ordnung						
Selbstverantwortung						
Leistungsbereitschaft						
Selbsthilfe						
Ehrlichkeit						

3. Sind Sie "genervt" von der Wertediskussion in den Medien?	
Ja	
Nein	

3.1 Falls ja, was stört Sie an der Wertediskussion in den Medien?						
	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	keine Angabe
Die Diskussion ist überflüssig.						
Die Diskussion ist längst überholt.						
Die Bedeutung von Werten wird überschätzt.						
Werte kommen nur dann in die Diskussion, wenn man nicht mehr weiter weiß.						
Werte dienen als moralische Keule.						
Sonstiges	_____					

4. Wie bewerten Sie folgende Aussage?						
	gar nicht	kaum	teils/teils	stark	sehr stark	keine Angabe
Werte beeinflussen das Zusammenleben in unserer Gesellschaft.						

5. Wie bewerten Sie folgende Frage?						
	keinen	kleinen	mittel	groß	sehr groß	keine Angabe
Welchen Stellenwert nehmen genossenschaftliche Werte wie z.B. Solidarität oder Gleichheit in Ihrem privaten Leben ein?						

6. Wie bewerten Sie folgende Frage?						
	keinen	kleinen	mittel	groß	sehr groß	keine Angabe
Welchen Einfluss hat der Grundgedanke der Genossenschaftspioniere F.W. Raiffeisen und H. Schulze-Delitzsch – die Hilfe zur Selbsthilfe - auf Ihre Genossenschaft?						

7. Welche der folgenden Werte prägen für Sie die genossenschaftliche Identität?						
	gar nicht	kaum	teils/teils	stark	sehr stark	keine Angabe
Selbsthilfe						
Selbstverwaltung						
Demokratie						
Fairness						
Soziale Verantwortung						
Nachhaltigkeit						
Solidarität						
Gleichheit						
Gerechtigkeit						
Offenheit						
Kontinuität						
Sicherheit						
Verlässlichkeit						
Freiwilligkeit						
Subsidiarität						
Transparenz						
Ehrlichkeit						
Sonstige	_____					

8. Wie bewerten Sie folgende Aussagen?						
	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	keine Angabe
Es gibt keine spezifischen genossenschaftlichen Werte. Werte sind allgemein gültig.						
Genossenschaftliche Werte sollten in Ihrer Genossenschaft eine größere Bedeutung bekommen.						
Genossenschaftliche Werte bergen ein großes soziales Potenzial.						
Genossenschaftliche Werte bergen ein großes ökonomisches Potenzial.						
Genossenschaftliche Werte unterscheiden die Genossenschaft von anderen Unternehmensformen.						
Genossenschaftliche Werte haben eine Vorbildfunktion für die Gesellschaft.						
Genossenschaftliche Werte sind ein Relikt der Vergangenheit und längst überholt.						
Insgesamt sehen Sie die Existenz von genossenschaftlichen Werten positiv.						
Genossenschaftliche Werte sollten stärker nach außen kommuniziert werden.						

9. Besteht für Sie ein Unterschied zwischen genossenschaftlichen Werten und genossenschaftlichen Prinzipien?	
Ja	
Nein	

9.1 Falls ja, worin besteht für Sie der Unterschied zwischen genossenschaftlichen Werten und Prinzipien?	
<hr/>	

10. Wie bewerten Sie folgende Aussage?						
	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	keine Angabe
Genossenschaftliche Werte stimmen mit Ihren persönlichen Werten überein.						

11. Wie bewerten Sie folgende Frage?						
	keine	kleine	mittel	große	sehr große	keine Angabe
Welche Rolle sollten genossenschaftliche Werte im alltäglichen privaten Leben spielen?						

12. Wie bewerten Sie folgende Aussagen?						
	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	keine Angabe
Genossenschaftliche Werte helfen Ihnen, sich besonders mit der Unternehmensform zu identifizieren.						
Genossenschaften sind für Sie mehr als eine Unternehmensform, sie verkörpern auch Ihre Einstellung.						

## ANHANG

Genossenschaftliche Werte waren ein wesentlicher Grund, warum Sie sich für diese Unternehmensform entschieden haben.						
Sie versuchen, die genossenschaftlichen Werte in Ihren Handlungen und Entscheidungen "zu leben".						

13. Wie bewerten Sie folgende Aussagen?						
	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	keine Angabe
Für Genossenschaften ist es wichtig, positiv in der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden.						
Die Verankerung in der Region ist für Ihre Genossenschaft ein wesentlicher Faktor.						
Soziales Engagement beeinflusst die Wahrnehmung der Genossenschaft in der Öffentlichkeit positiv.						
Die Kommunikation von genossenschaftlichen Werten ist ein wichtiger Faktor für das Marketing.						
Genossenschaftliche Werte beeinflussen das Miteinander in Ihrer Genossenschaft.						
Die Kommunikation von genossenschaftlichen Werten beeinflusst die Wahrnehmung der Genossenschaft in der Öffentlichkeit maßgeblich.						



14. Welche Funktionen haben genossenschaftliche Werte Ihrer Meinung nach?						
	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	keine Angabe
Orientierungsfunktion						
Alleinstellungsmerkmal						
Mitgliederförderung						
Identitätsstiftung						
Förderung der Gesellschaft						
Verantwortungsfunktion						
Koordinationsfunktion						
Vertrauensstiftung						
Verbesserung der genossenschafts-internen Struktur						
Soziale Funktion						
Zielfindungsfunktion						
Sonstige	_____					

15. Wie bewerten Sie folgende Aussagen?						
	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	keine Angabe
Genossenschaftliche Werte werden in Ihrer Genossenschaft umgesetzt.						
Das Management lebt die genossenschaftlichen Werte im Alltag vor.						
Genossenschaftliche Werte werden in der Managementstrategie operationalisiert.						

## ANHANG

Genossenschaftliche Werte werden in der Strategie Ihrer Genossenschaft umgesetzt.						
Maßnahmen zur Umsetzung der genossenschaftlichen Werte werden überprüft.						

<b>16. Wie kann die Umsetzung der genossenschaftlichen Werte Ihrer Meinung nach verbessert werden?</b>						
	<b>trifft überhaupt nicht zu</b>	<b>trifft eher nicht zu</b>	<b>teils/teils</b>	<b>trifft eher zu</b>	<b>trifft voll und ganz zu</b>	<b>keine Angabe</b>
Durch die Bereitstellung von Informationen.						
Durch die Erarbeitung von Leitbildern.						
Durch das Vorleben der genossenschaftlichen Werte durch Führungspersonen.						
Durch die enge Einbindung von Mitgliedern.						
Sonstige	_____					

<b>17. Hat Ihre Genossenschaft ein klar formuliertes Leitbild?</b>	
Ja	(weiter mit den Fragen 17a-h)
Derzeit in der Entstehungsphase	
Nein	(weiter mit Frage 17i)

<b>17a. Warum wurde ein Leitbild entwickelt</b> (Mehrfachauswahl möglich)						
Leitfaden für Mitarbeiter entwickeln		Orientierungshilfe für Kunden	für			
Leitfaden für Management entwickeln		Orientierungshilfe für Mitglieder	für			
Öffentlichkeitsarbeit		Tradition				
Sonstige	_____					

17b. Von wem kam die Idee ein Leitbild zu entwickeln? (Mehrfachauswahl möglich)					
Vorstand		Mitarbeiter			
Aufsichtsrat		Mitglieder- versammlung			
Führungskräfte		Betriebsrat			
Sonstige	_____				

17c. In welchem Gremium wurde das Leitbild entwickelt? (Mehrfachauswahl möglich)					
Vorstand		Mitarbeiter			
Aufsichtsrat		Mitglieder- versammlung			
Führungskräfte		Betriebsrat			
Arbeitskreis					
Sonstige	_____				

17d. Wie wird das Leitbild kommuniziert? (Mehrfachnennung möglich)					
Rundschreiben		Aushang			
Mitarbeiterzeitschrift		Geschäftsberichte			
Schulungen		Workshops			
Einzelgespräche		Einführung bei Neueinstellung			
Sonstige	_____				

17e. Wie wird die Umsetzung des Leitbildes überprüft?					
_____					
_____					

17f. Wird das Leitbild kontinuierlich überarbeitet/erweitert?					
Ja, fallweise		Nein			
Ja, regelmäßig		Keine Angabe			

17g. Was war der Auslöser für die Überarbeitung/Erweiterung Ihres Leitbildes? (Mehrfachauswahl möglich)					
Veränderungen externer Rahmenbedingungen		Fusionen			
Strategieänderungen		Reaktionen auf Mitarbeiterbefragungen			
Strukturänderungen		Initiative anderer Bezugsgruppen			
Sonstige	_____				

17h. In wie weit werden folgende Punkte in Ihrem Leitbild berücksichtigt?						
	gar nicht	kaum	teils/teils	stark	sehr stark	keine Angabe
Gesellschaftsorientierung						
Traditionsorientierung						
Mitgliederorientierung						
Mitarbeiterorientierung						
Kundenorientierung						
Wettbewerbsorientierung						
Verbundorientierung						
Regionalitätsgedanke						
Genossenschaftliche Werte						
Genossenschaftliche Prinzipien						
Sonstige, und zwar	_____					

17i. Warum wurde auf die Entwicklung eines Leitbildes verzichtet? (Mehrfachauswahl möglich)					
Wäre nützlich, sind aber bisher nicht dazu gekommen.		Zu schwierig, eine zugleich allgemein-gültige und aussage-kräftige Politik zu formulieren.			
Unnötig bei unserer Betriebsgröße.		Einzig für Public-Relations-Zwecke geeignet.			
Behindert rasche Anpassung an dynamische Verhältnisse.		Unternehmensleitbild besteht in mündlicher Form.			
Arbeitsaufwand im Verhältnis zu groß.		Einschränkung des Entscheidungsspielraums.			
_____					

## ANHANG

Wir hätten gerne ein Leitbild wissen aber nicht, wie man ein solches entwickelt.

Sonstige Gründe \_\_\_\_\_

### 17j. In wie weit sollten folgende Punkte in Ihrem Leitbild berücksichtigt werden?

	gar nicht	kaum	teils/teils	stark	sehr stark	keine Angabe
Gesellschaftsorientierung						
Traditionsorientierung						
Mitgliederorientierung						
Mitarbeiterorientierung						
Kundenorientierung						
Wettbewerbsorientierung						
Verbundorientierung						
Regionalitätsgedanke						
Genossenschaftliche Werte						
Genossenschaftliche Prinzipien						
Sonstige, und zwar	_____					

### 18. Wie bewerten Sie folgende Frage?

	komplett unwichtig	eher wichtig	teils/teils	eher unwichtig	sehr wichtig	keine Angabe
Für wie wichtig halten Sie ein konkret formuliertes Leitbild?						

### 19. In welcher Branche ist Ihre Genossenschaft tätig?

Kreditgenossenschaft		Konsumgenossenschaft			
Winzergenossenschaft		Energiegenossenschaft			
Molkereigenossenschaft		Warengenossenschaft			
Vieh-/Fleischgenossenschaft		Dienstleistungsgenossenschaft			

<b>20a. Wie hoch ist die Bilanzsumme Ihrer Genossenschaft?</b> (Kreditgenossenschaften)					
< 100 Millionen €		501 Millionen – 1 Milliarde €			
101 – 250 Millionen €		1,1 – 3,5 Milliarden €			
251 – 500 Millionen €		> 3,5 Milliarden €			

<b>20b. Wie groß ist Ihre Genossenschaft?</b> (andere Sparten)					
1 – 10 Mitglieder		101 – 500 Mitglieder			
11 - 50 Mitglieder		> 500 Mitglieder			
51 – 100 Mitglieder					

<b>21. Wann wurde Ihre Genossenschaft gegründet?</b> (Bei fusionierten Genossenschaften bitte das Fusionsdatum angeben)	
<p>_____</p>	

<b>22. Welchen Status haben Sie in der Genossenschaft?</b>	
Vorstandsvorsitzender	
Vorstand	
Aufsichtsrat	
Sonstige _____	

<b>23. Seit wann sind Sie Mitglied Ihrer Genossenschaft?</b>	
0 – 10 Jahre	
11 – 20 Jahre	
21 – 30 Jahre (weiter mit Frage 23a-d)	
> 30 Jahre	
Ich bin kein Mitglied (weiter mit Frage 23e)	

<b>23a. Sind Sie aktiv in die Genossenschaft eingetreten oder haben Sie Ihre Anteile übernommen?</b>					
Aktiv eingetreten (weiter mit Frage 23b)					
Anteile übernommen		(weiter mit Frage 24)			

<b>23b. Aus welchem Grund haben Sie sich entschlossen, Mitglied Ihrer Genossenschaft zu werden?</b>						
	<b>trifft überhaupt nicht zu</b>	<b>trifft eher nicht zu</b>	<b>teils/teils</b>	<b>trifft eher zu</b>	<b>trifft voll und ganz zu</b>	<b>keine Angabe</b>
Ökonomische Gründe						
Soziale Aspekte						
Interesse an der Unternehmensform						
Keine Alternative						
Sonstige	_____					

<b>23c. Was schätzen Sie besonders an Ihrer Genossenschaft?</b>						
	<b>sehr negativ</b>	<b>eher negativ</b>	<b>neutral</b>	<b>eher positiv</b>	<b>sehr positiv</b>	<b>keine Angabe</b>
Dass sie Rendite bringt.						
Sicherheit						
Freiwilligkeit						
Dass ich Mitspracherecht habe.						
Dass sie sich sozial engagiert.						
Dass sie der Region verbunden ist.						
Sonstige	_____					

<b>23d. Wie beurteilen Sie folgende Fragen?</b>						
	<b>kurzfristig</b>	<b>eher kurzfristig</b>	<b>mittelfristig</b>	<b>eher langfristig</b>	<b>langfristig</b>	<b>keine Angabe</b>
Wie sehen Sie Ihren zukünftigen Verbleib in Ihrer Genossenschaft?						
	<b>sehr negativ</b>	<b>eher negativ</b>	<b>neutral</b>	<b>eher positiv</b>	<b>sehr positiv</b>	<b>keine Angabe</b>
Unternehmensform Genossenschaft in der Öffentlichkeit Ihrer Meinung nach in den letzten 5 Jahren verändert?						

<b>23e. Warum haben Sie sich gegen eine Mitgliedschaft in Ihrer Genossenschaft entschieden?</b>
_____

<b>24. Wie haben folgende Faktoren die Wahrnehmung der Unternehmensform Genossenschaft in den letzten 5 Jahren beeinflusst?</b>						
	<b>sehr negativ</b>	<b>eher negativ</b>	<b>neutral</b>	<b>eher positiv</b>	<b>sehr positiv</b>	<b>keine Angabe</b>
Finanz- und Wirtschaftskrise						
Energiewende						
Wertediskussion						
Novelle des Genossenschaftsgesetzes von 2006						
Bürgerbeteiligung						
Demographischer Wandel						
Sonstige, und zwar	_____					

<b>25. Wie beurteilen Sie die Genossenschaft anhand folgender Kriterien im Vergleich zu anderen Unternehmensformen, wie zum Beispiel der Aktiengesellschaft?</b>						
	<b>deutlich schlechter</b>	<b>eher schlechter</b>	<b>neutral</b>	<b>eher besser</b>	<b>deutlich besser</b>	<b>keine Angabe</b>
Haftung						
Gewinnbeteiligung						
Mitspracherecht						
Nachhaltigkeit						
Fairness						
Soziale Verantwortung						
Sicherheit						
Transparenz						
Ehrlichkeit						
Kontinuität						
Verlässlichkeit						
Offenheit						
Solidarität						
Gerechtigkeit						
Demokratie						



26. Wie beurteilen Sie das Potenzial Ihrer Genossenschaft für die Zukunft in ....						
	sehr negativ	eher negativ	neutral	eher positiv	sehr positiv	keine Angabe
... ökonomischer Hinsicht?						
... sozialer Hinsicht?						
... der Hinsicht, sich auf ihre Region auszuwirken?						

27. Alter in Jahren
___

28. Geschlecht
Männlich
Weiblich

28. Höchster Bildungsabschluss (Einfachauswahl)						
Kein Schulabschluss						
Hauptschulabschluss						
Mittlere Reife						
Fachhochschulreife						
Abitur						
Fachhochschulabschluss						
Universitätsabschluss						
Promotion						
Lehre						
Meister						
Sonstiger Abschluss, und zwar	_____					

**Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme.**

Sollten Sie Anmerkungen zu der Studie haben oder Informationen zur Forschungsstelle für Genossenschaftswesen wünschen, können Sie sich jederzeit unter folgenden Kontaktdaten an mich wenden:

*Sebastian Hill  
Universität Hohenheim  
Forschungsstelle für Genossenschaftswesen (421)  
70599 Stuttgart  
Tel.: +49 (711) 459 226 35  
E-Mail: [Sebastian.Hill@uni-hohenheim.de](mailto:Sebastian.Hill@uni-hohenheim.de)  
Homepage: [www.uni-hohenheim.de/geno](http://www.uni-hohenheim.de/geno)*

Weitere theoretische Informationen zum Thema genossenschaftliche Werte können dem Beitrag "Genossenschaftliche Werte - Kern der genossenschaftlichen Identität", welcher in der Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (Band 64, Heft 1/2014) erscheinen wird und die Grundlage für diese Umfrage darstellt, entnommen werden.

## 2. Fragebogen Mitglieder

Nachfolgend der Fragebogen, welcher postalisch an die Mitglieder von sieben Genossenschaften (n = 3552) versendet wurde.

## Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

### Informationen zur Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim

Aus einem intensiven Gedankenaustausch zwischen Vertretern der Genossenschaftswissenschaft und der Genossenschaftspraxis wurde im Jahre 1971 die **Forschungsstelle für Genossenschaftswesen** an der Universität Hohenheim gegründet und seit dem Jahr 2007 von **Prof. Dr. sc. agr. Reiner Doluschitz** geleitet.

Die Zielsetzung, praxisrelevante und theoriebegleitende Forschung auf dem Gebiet des Genossenschaftswesens und anderer Kooperationsformen zu betreiben, hat sich über die Jahre nicht geändert.

Finanzieller Träger, Unterstützer und Ideengeber der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen ist der **Verein zur Förderung der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen**, der über 150 Mitglieder zählt und dem Dr. Roman Glaser, Präsident Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband, und WP/StB Gerhard Schorr, Verbandsdirektor Baden—Württembergischer Genossenschaftsverband, vorstehen. Die enge Zusammenarbeit zwischen Förderverein und Forschungsstelle garantiert die effiziente und praxisrelevante Ausgestaltung der Genossenschaftsforschung.

Haben wir Ihr Interesse an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim geweckt? Dann wenden Sie sich doch direkt an uns. Gerne beantworten wir Ihre Fragen z. B. zu

- Vorteilen einer Mitgliedschaft
- den Kooperationsmöglichkeiten
- einzelnen Forschungsprojekten

... und freuen uns über Anregungen von Ihrer Seite.

#### Kontakt

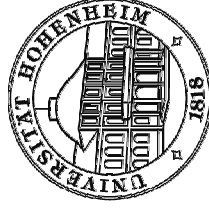
Forschungsstelle für Genossenschaftswesen  
70593 Stuttgart | Deutschland

Tel. +49 (0)711 45922635 | Fax +49 (0)711 459 23481

geno@uni-hohenheim.de | [www.uni-hohenheim.de/geno](http://www.uni-hohenheim.de/geno)

UNIVERSITÄT HOHENHEIM

FORSCHUNGSSTELLE  
FÜR GENOSSENSCHAFTSWESSEN



## Umfrage zum Thema „genossenschaftliche Werte“

Im Rahmen einer Dissertation mit dem Thema

*„Die Umsetzung der genossenschaftlichen Werte in der  
baden-württembergischen Praxis“*

**Bitte geben Sie den ausgefüllten Fragebogen im beigefügtem Umschlag bis zum  
\*\*\*\*\* bei Ihrem Außendienstmitarbeiter der\*\*\*\*\* ab.**

#### Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens:

Im weiteren Verlauf des Fragebogens steht die Zahl

- 1 ..... für das am wenigsten zutreffende Merkmal  
(keine Zustimmung, Ablehnung, negativ)
- 3 ..... bildet die Mitte ab  
(teils/teils, neutral)
- 5 ..... für das am stärksten zutreffende Merkmal  
(größte Zustimmung, Annahme, positiv)

1. Welchen Status haben Sie in Ihrer Genossenschaft?			
Mitglied	<input type="checkbox"/>	Mitglied und Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>
		Investierendes Mitglied	<input type="checkbox"/>
		Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>

Bitte geben Sie Ihr Alter an (Geburtsjahr) 19 \_\_\_\_\_

2. Welche der folgenden Werte prägen für Sie die genossenschaftliche Identität?	1	3	5
Selbsthilfe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstverwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demokratie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fairness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale Verantwortung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nachhaltigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solidarität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gleichheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerechtigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontinuität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verlässlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Freiwilligkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subsidiarität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ehrlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstverantwortung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Wie haben folgende Faktoren die Wahrnehmung der Genossenschaften in der Gesellschaft in den letzten 5 Jahren beeinflusst?	1	3	5
Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Energiewende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wertediskussion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novelle des Genossenschaftsgesetzes 2006	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bürgerbeteiligung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demographischer Wandel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige, und zwar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Wie sind folgende genossenschaftlichen Werte im Leitbild Ihrer Genossenschaft verankert?	1	3	5
Demokratie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ehrlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigenverantwortung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale Gerechtigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gleichberechtigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regionalprinzip	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbsthilfe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstverantwortung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicherheit und Ordnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solidarität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subsidiarität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige, und zwar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Wie wird das Leitbild in Ihrer Genossenschaft kommuniziert?	(Mehrfachnennungen möglich)
<input type="checkbox"/>	Rundschreiben
<input type="checkbox"/>	Mitarbeiterzeitschrift
<input type="checkbox"/>	Schulungen
<input type="checkbox"/>	Einzelgespräche
<input type="checkbox"/>	Aushang
<input type="checkbox"/>	Geschäftsberichte
<input type="checkbox"/>	Workshops
<input type="checkbox"/>	Einführung bei Eintritt/Einstellung
<input type="checkbox"/>	Sonstige, und zwar

17. Wie wird die Umsetzung des Leitbildes in Ihrer Genossenschaft überprüft?	(Mehrfachnennung möglich)
<input type="checkbox"/>	Gar nicht
<input type="checkbox"/>	Mitarbeiter-/Mitgliedgespräch
<input type="checkbox"/>	Mitarbeiter-/Mitgliederbefragung
<input type="checkbox"/>	Generalversammlung
<input type="checkbox"/>	Sonstige, und zwar

1 = am wenigsten zutreffendes Merkmal    3 = neutral    5 = am stärksten zutreffendes Merkmal

1 = am wenigsten zutreffendes Merkmal    3 = neutral    5 = am stärksten zutreffendes Merkmal

12. Wie bewerten Sie folgende Aussagen?				
	1	3	5	
Sie können detaillierte Aussagen über die Inhalte des Leitbildes treffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie fühlen sich als Mitglied/Mitarbeiter ausreichend im Leitbild berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihre Interessen sind im Leitbild Ihrer Genossenschaft vertreten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie wurden stark in die Entwicklung des Leitbildes einbezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Wie empfinden Sie in Bezug auf das Leitbild? Das Leitbild ...				
	1	3	5	
... ist notwendig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ist ein wichtiger Bestandteil der Kooperationsform Genossenschaft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... interessiert Sie sehr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... repräsentiert Ihre Genossenschaft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... dient dem Marketing.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Wie stark sind folgende Aspekte Ihrer Meinung nach im Leitbild Ihrer Genossenschaft verankert?				
	1	3	5	
Gesellschaftsorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tradition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitgliederorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lieferantenorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wettbewerbsorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige, und zwar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____				
_____				
_____				

4. Wie beurteilen Sie folgende Aussagen?				
	1	3	5	
Welchen Stellenwert nehmen genossenschaftliche Werte, wie z. B. Solidarität oder Gleichheit in Ihrem privaten Leben ein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welchen Einfluss hat der Grundgedanke der Genossenschaftspioniere Raiffeisen und Schulze-Delitzsch – die Hilfe zur Selbsthilfe – auf Ihre Genossenschaft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Wie bewerten Sie folgende Aussagen?				
	1	3	5	
Genossenschaftliche Werte stimmen mit Ihren persönlichen Werten überein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte sind ein Relikt der Vergangenheit und längst überholt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt keine spezifischen genossenschaftlichen Werte. Werte sind allgemein gültig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Insgesamt sehen Sie die Existenz von genossenschaftlichen Werten positiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte bergen ein großes Potenzial ...sozial, ...ökonomisch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte haben eine Vorbildfunktion für die Gesellschaft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte beeinflussen das Miteinander in Ihrer Genossenschaft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maßnahmen zur Umsetzung der genossenschaftlichen Werte werden überprüft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte helfen Ihnen, sich besonders mit der Unternehmensform zu identifizieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte unterscheiden Genossenschaften von anderen Unternehmensformen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte waren ein wesentlicher Grund, warum Sie sich für diese Unternehmensform entschieden haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Welche Funktionen haben genossenschaftliche Werte Ihrer Meinung nach?				
	1	3	5	
Orientierungsfunktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alleinstellungsmerkmal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitgliedförderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identitätsstiftung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderung der Gesellschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrauensstiftung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verantwortungsfunktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale Funktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koordinationsfunktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zielfindungsfunktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserung der genossenschaftsinternen Struktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige, und zwar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____				
_____				

7. Wie bewerten Sie folgende Aussagen?				
	1	3	5	
Das Management lebt die genossenschaftlichen Werte im Alltag vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte werden in der Managementstrategie operationalisiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte werden in der Strategie Ihrer Genossenschaft umgesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte werden in Ihrer Genossenschaft umgesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte sollten in Ihrer Genossenschaft eine größere Rolle bekommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte sollten stärker nach Außen kommuniziert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kommunikation von genossenschaftlichen Werten beeinflusst die Wahrnehmung der Genossenschaft in der Öffentlichkeit maßgeblich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kommunikation von genossenschaftlichen Werten ist ein wichtiger Faktor für das Marketing.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Aus welchem Grund haben Sie sich entschlossen, Mitglied Ihrer Genossenschaft zu werden?				
	1	3	5	
Ökonomische Gründe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale Aspekte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interesse an der Unternehmensform	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keine Alternative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige, und zwar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____				
_____				

**Fragen zum Leitbild Ihrer Genossenschaft**

9. Ist Ihnen das Leitbild Ihrer Genossenschaft bekannt?				
Ja <input type="checkbox"/> (Bitte mit Frage 11 fortfahren)	Nein <input type="checkbox"/> (Bitte mit Frage 10 fortfahren)			
10. Falls nein: Weshalb kennen Sie das Leitbild nicht?				
	1	3	5	
Sie wurden nicht informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben kein Interesse daran.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben keine Zeit zur Lektüre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige, und zwar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____				
_____				

Sollten Sie das Leitbild Ihrer Genossenschaft nicht kennen und somit Frage 10 beantwortet haben, endet der Fragebogen hier.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

11. Falls Sie das Leitbild Ihrer Genossenschaft kennen, bitte hier fortfahren				
Gab es das Leitbild schon vor Ihrem Eintritt in die Genossenschaft?				
Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Unsicher <input type="checkbox"/>		
Hatte das Leitbild Einfluss auf Ihre Entscheidung in die Genossenschaft einzutreten?				
Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Unsicher <input type="checkbox"/>		
Nehmen Vorstand/Geschäftsführung bei Entscheidungen aus Ihrer Sicht Rücksicht auf das Leitbild?				
Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Unsicher <input type="checkbox"/>		

### **3. Fragebogen Mitarbeiter**

Nachfolgend der Fragebogen, welcher postalisch an die Mitarbeiter von sieben Genossenschaften (n = 707) versendet wurde.



## Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

### Informationen zur Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim

Aus einem intensiven Gedankenaustausch zwischen Vertretern der Genossenschaftswissenschaft und der Genossenschaftspraxis wurde im Jahre 1971 die **Forschungsstelle für Genossenschaftswesen** an der Universität Hohenheim gegründet und seit dem Jahr 2007 von **Prof. Dr. sc. agr. Reiner Doluschitz** geleitet.

Die Zielsetzung, praxisrelevante und theoriebegleitende Forschung auf dem Gebiet des Genossenschaftswesens und anderer Kooperationsformen zu betreiben, hat sich über die Jahre nicht geändert.

Finanzieller Träger, Unterstützer und Ideengeber der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen ist der **Verein zur Förderung der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen**, der über 150 Mitglieder zählt und dem Dr. Roman Glaser, Präsident Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband, und WP/StB Gerhard Schorr, Verbandsdirektor Baden—Württembergischer Genossenschaftsverband, vorstehen. Die enge Zusammenarbeit zwischen Förderverein und Forschungsstelle garantiert die effiziente und praxisrelevante Ausgestaltung der Genossenschaftsforschung.

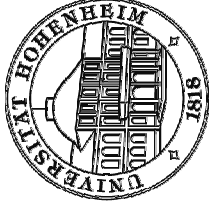
Haben wir Ihr Interesse an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim geweckt? Dann wenden Sie sich doch direkt an uns. Gerne beantworten wir Ihre Fragen z. B. zu

- Vorteilen einer Mitgliedschaft
- den Kooperationsmöglichkeiten
- einzelnen Forschungsprojekten

... und freuen uns über Anregungen von Ihrer Seite.

#### **Kontakt**

Forschungsstelle für Genossenschaftswesen  
70593 Stuttgart | Deutschland  
Tel. +49 (0)711 45922635 | Fax +49 (0)711 459 23481  
geno@uni-hohenheim.de | [www.uni-hohenheim.de/geno](http://www.uni-hohenheim.de/geno)



## Umfrage zum Thema „genossenschaftliche Werte“

Im Rahmen einer Dissertation mit dem Thema

*„Die Umsetzung der genossenschaftlichen Werte in der  
baden-württembergischen Praxis“*

**Bitte geben Sie den ausgefüllten Fragebogen in beigefügtem Umschlag bis zum  
\*\*\*\*\* im Personalbüro Ihrer \*\*\*\*\* ab.**

#### Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens:

Im weiteren Verlauf des Fragebogens steht die Zahl

- 1** ..... für das am wenigsten zutreffende Merkmal  
(keine Zustimmung, Ablehnung, negativ)
- 3** ..... bildet die Mitte ab  
(teils/teils, neutral)
- 5** ..... für das am stärksten zutreffende Merkmal  
(größte Zustimmung, Annahme, positiv)

1. Welchen Status haben Sie in Ihrer Genossenschaft?			
Mitglied	<input type="checkbox"/>	Mitglied und Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>
		Investierendes Mitglied	<input type="checkbox"/>
		Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>

Bitte geben Sie Ihr Alter an (Geburtsjahr) 19 \_\_\_\_\_

2. Welche der folgenden Werte prägen für Sie die genossenschaftliche Identität?	1	3	5
Selbsthilfe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstverwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demokratie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fairness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale Verantwortung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nachhaltigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solidarität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gleichheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerechtigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontinuität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verlässlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Freiwilligkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subsidiarität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ehrlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstverantwortung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Wie haben folgende Faktoren die Wahrnehmung der Genossenschaften in der Gesellschaft in den letzten 5 Jahren beeinflusst?	1	3	5
Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Energiewende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wertediskussion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novelle des Genossenschaftsgesetzes 2006	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bürgerbeteiligung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demographischer Wandel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige, und zwar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Wie sind folgende genossenschaftlichen Werte im Leitbild Ihrer Genossenschaft verankert?	1	3	5
Demokratie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ehrlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigenverantwortung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale Gerechtigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gleichberechtigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regionalprinzip	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbsthilfe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstverantwortung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicherheit und Ordnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solidarität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subsidiarität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige, und zwar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Wie wird das Leitbild in Ihrer Genossenschaft kommuniziert? (Mehrfachnennungen möglich)	
Rundschreiben	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterzeitschrift	<input type="checkbox"/>
Schulungen	<input type="checkbox"/>
Einzelgespräche	<input type="checkbox"/>
Aushang	<input type="checkbox"/>
Geschäftsberichte	<input type="checkbox"/>
Workshops	<input type="checkbox"/>
Einführung bei Eintritt/Einstellung	<input type="checkbox"/>
Sonstige, und zwar	<input type="checkbox"/>

17. Wie wird die Umsetzung des Leitbildes in Ihrer Genossenschaft überprüft? (Mehrfachnennung möglich)	
Gar nicht	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter-/Mitgliedergespräch	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter-/Mitgliederbefragung	<input type="checkbox"/>
Generalversammlung	<input type="checkbox"/>
Sonstige, und zwar	<input type="checkbox"/>

1 = am wenigsten zutreffendes Merkmal    3 = neutral    5 = am stärksten zutreffendes Merkmal

12. Wie bewerten Sie folgende Aussagen?				
	1	3	5	
Sie können detaillierte Aussagen über die Inhalte des Leitbildes treffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie fühlen sich als Mitglied/Mitarbeiter ausreichend im Leitbild berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihre Interessen sind im Leitbild Ihrer Genossenschaft vertreten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie wurden stark in die Entwicklung des Leitbildes einbezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Wie empfinden Sie in Bezug auf das Leitbild? Das Leitbild ...				
	1	3	5	
... ist notwendig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ist ein wichtiger Bestandteil der Kooperationsform Genossenschaft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... interessiert Sie sehr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... repräsentiert Ihre Genossenschaft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... dient dem Marketing.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Wie stark sind folgende Aspekte Ihrer Meinung nach im Leitbild Ihrer Genossenschaft verankert?				
	1	3	5	
Gesellschaftsorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tradition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitgliederorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lieferantenorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wettbewerbsorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige, und zwar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____				
_____				
_____				

4. Wie beurteilen Sie folgende Aussagen?				
	1	3	5	
Welchen Stellenwert nehmen genossenschaftliche Werte, wie z. B. Solidarität oder Gleichheit in Ihrem privaten Leben ein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welchen Einfluss hat der Grundgedanke der Genossenschaftspioniere Raiffeisen und Schulze-Delitzsch – die Hilfe zur Selbsthilfe – auf Ihre Genossenschaft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Wie bewerten Sie folgende Aussagen?				
	1	3	5	
Genossenschaftliche Werte stimmen mit Ihren persönlichen Werten überein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte sind ein Relikt der Vergangenheit und längst überholt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt keine spezifischen genossenschaftlichen Werte. Werte sind allgemein gültig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Insgesamt sehen Sie die Existenz von genossenschaftlichen Werten positiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte bergen ein großes Potenzial ...sozial, ...ökonomisch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte haben eine Vorbildfunktion für die Gesellschaft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte beeinflussen das Miteinander in Ihrer Genossenschaft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maßnahmen zur Umsetzung der genossenschaftlichen Werte werden überprüft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte helfen Ihnen, sich besonders mit der Unternehmensform zu identifizieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte unterscheiden Genossenschaften von anderen Unternehmensformen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte waren ein wesentlicher Grund, warum Sie sich für diese Unternehmensform entschieden haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Welche Funktionen haben genossenschaftliche Werte Ihrer Meinung nach?				
	1	3	5	
Orientierungsfunktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alleinstellungsmerkmal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitgliedförderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identitätsstiftung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderung der Gesellschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrauensstiftung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verantwortungsfunktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale Funktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koordinationsfunktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zielfindungsfunktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserung der genossenschaftsinternen Struktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige, und zwar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____				
_____				

7. Wie bewerten Sie folgende Aussagen?				
	1	3	5	
Das Management lebt die genossenschaftlichen Werte im Alltag vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte werden in der Managementstrategie operationalisiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte werden in der Strategie Ihrer Genossenschaft umgesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte werden in Ihrer Genossenschaft umgesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte sollten in Ihrer Genossenschaft eine größere Rolle bekommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Werte sollten stärker nach Außen kommuniziert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kommunikation von genossenschaftlichen Werten beeinflusst die Wahrnehmung der Genossenschaft in der Öffentlichkeit maßgeblich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kommunikation von genossenschaftlichen Werten ist ein wichtiger Faktor für das Marketing.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Aus welchem Grund haben Sie sich entschlossen, Mitglied Ihrer Genossenschaft zu werden?				
	1	3	5	
Ökonomische Gründe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale Aspekte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interesse an der Unternehmensform	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keine Alternative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige, und zwar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____				
_____				

**Fragen zum Leitbild Ihrer Genossenschaft**

9. Ist Ihnen das Leitbild Ihrer Genossenschaft bekannt?				
	Nein <input type="checkbox"/> (Bitte mit Frage 10 fortfahren)			
Ja <input type="checkbox"/> (Bitte mit Frage 11 fortfahren)				
10. Falls nein: Weshalb kennen Sie das Leitbild nicht?				
	1	3	5	
Sie wurden nicht informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben kein Interesse daran.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben keine Zeit zur Lektüre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige, und zwar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____				
_____				

Sollten Sie das Leitbild Ihrer Genossenschaft nicht kennen und somit Frage 10 beantwortet haben, endet der Fragebogen hier.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

11. Falls Sie das Leitbild Ihrer Genossenschaft kennen, bitte hier fortfahren		
Gab es das Leitbild schon vor Ihrem Eintritt in die Genossenschaft?	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/> Unsicher <input type="checkbox"/>
Hatte das Leitbild Einfluss auf Ihre Entscheidung in die Genossenschaft einzutreten?	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/> Unsicher <input type="checkbox"/>
Nehmen Vorstand/Geschäftsführung bei Entscheidungen aus Ihrer Sicht Rücksicht auf das Leitbild?	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/> Unsicher <input type="checkbox"/>