

Analyse von Werteprofilen von Mitgliedern deutscher Genossenschaften unter Gender- und Generationsaspekten

Analysis of the value profiles among members in German cooperatives with regard to gender and generation aspects

Senta Breuning* und Reiner Doluschitz

Universität Hohenheim, Forschungsstelle für Genossenschaftswesen, Stuttgart, Deutschland

*Correspondence to: Senta.Breuning@uni-hohenheim.de

Received: 28 Oktober 2019 – Revised: 22 März 2020 – Accepted: 4 Mai 2020 – Published: 21 Dezember 2020

Zusammenfassung

Mit der steigenden Anzahl von Genossenschaftsmitgliedern nimmt die Heterogenität der Mitgliederstruktur zu. Den Herausforderungen einer wachsenden Heterogenität kann mithilfe von Werten entgegengewirkt werden, da Werte Mitglieder an die Genossenschaft binden, Zusammenhalt der Gemeinschaft fördern und den Unternehmenserfolg steigern. Nicht alle Werte haben die gleiche Relevanz für die Bandbreite der Mitglieder. Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, Werteprofile von Mitgliedern zu erstellen und dabei Individual- als auch Unternehmenswerten zu berücksichtigen. Deutschlandweit nahmen 326 Genossenschaftsmitglieder an der quantitativen Analyse teil. Die Analyse ergab eine heterogene Struktur der Genossenschaftsmitglieder. Bezüglich der Individualwerte ist das Werteprofil der Mitglieder heterogen, hinsichtlich der Unternehmenswerte homogen. Daher empfiehlt es sich für Genossenschaften, zielgruppenspezifische Werteprofile auszuarbeiten, und dabei den Fokus auf die Merkmale Gender und Generation zu legen.

Schlagerworte: Genossenschaften, Mitgliederstruktur, Werteprofil, Individual- und Unternehmenswerte

Summary

With the increasing number of cooperative members, the heterogeneous nature of the membership structure increases. Values can be used to meet the challenges of growing heterogeneity, as values bind members to the cooperative, promote community cohesion and increase business success. Not all values have the same relevance for the range of members. The aim of this article is to create value profiles of members and to consider individual and corporate values. Across Germany, 326 cooperative members participated in the quantitative analysis. The analysis shows a heterogeneous structure of the cooperative members. With regard to the individual values the value profile of the members is heterogeneous, with regard to the company values homogeneous. Therefore, it is recommended for cooperatives to work out target-group-specific value profiles with a focus on the characteristics gender and generation.

Keywords: Cooperatives, member structure, value profile, individual and corporate values

1 Einleitung

Merkmale wie Mitgliederförderung und -bindung sowie die Selbstverwaltung durch die Mitglieder machen die Genossenschaft im Gegensatz zu anderen Unternehmensformen zu einem nicht duplizierbaren Unikat (Grosskopf et al., 2012). Ende 2017 waren in Deutschland rund 22,59 Mio. Genossenschaftsmitglieder¹ in 7.320 Genossenschaften organisiert (DGRV, 2018). Somit war jeder dritte Deutsche Mitglied in einer Genossenschaft (Stappel, 2017). Aufgrund der Novelisierung des Genossenschaftsgesetzes (Blome-Drees, 2012) und der Einführung neuer Geschäftsfelder (Adams et al., 2016) ist in den letzten Jahren eine steigende Anzahl, sowohl von Genossenschaften, als auch von Mitgliedern, zu verzeichnen. Zwischen 2015 und 2017 stieg auch die Zahl der Mitglieder von 19,58 Mio. auf 22,59 Mio. und damit um 15 %; ebenso erhöhte sich die Zahl der Genossenschaften von 5.688 auf 7.320 bzw. um 29 % (DGRV, 2018). Damit einhergehend stieg die Heterogenität der Mitgliederstruktur anhand von Merkmalen wie Dauer der Mitgliedschaft oder Sparte (Theurl, 2015). Diesbezüglich weist die vorliegende Studie Limitationen auf, da in Bezug auf die Struktur lediglich soziodemografische Daten, jedoch keine Attribute wie Dauer der Mitgliedschaft oder Genossenschaftssparte abgefragt wurden.

Gerade in Zusammenhang mit unternehmerischen Erfolgsfaktoren wie Mission, Vision, Strategie und Ziele sind Werte aktueller denn je (Grass und Hille, 2017; Paschen und Dihsmäier, 2011; Götzelmann, 2010; Green, 2010), da ein klar definiertes Wertesystem nachhaltig der Authentizität unternehmerischen Handelns dient (Niedermeier, 2014). Werte fungieren als Orientierung, die die Auffassung von Wünschenswertem repräsentieren (Ringle, 2013) und das Zusammenleben in der Gesellschaft ordnen (Ringle, 2013; Sudermann et al., 2012). Genossenschaften gelten als besonders wertorientierte Unternehmensform (Beuthien, 2003), deren Werte- und Prinzipienfundament auf das genossenschaftliche Erbe der Gründungsväter Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch zurückgeht (Ringle, 2010; Hakelius, 1996; Radakovic und Rößl, 2016). Durch ihre Grundsätze, Denkhaltungen, Verhaltensmuster und Überzeugungen unterscheiden sich Genossenschaften deutlich von anderen Rechts- und Unternehmensformen (Grosskopf et al., 2017). Um das Differenzierungspotential stärker umsetzen zu können, sollte das Werte- und Sinnsystem „Genossenschaft“ sowohl intern als auch gegenüber Mitbewerbern genutzt werden (Grosskopf et al., 2017). Werte verkörpern kulturelle Substanzen und können vage Vorstellungen von Genossenschaften in Wirtschaft und Gesellschaft korrigieren (Grosskopf et al., 2017).

Im Vergleich zu anderen Rechtsformen, etwa Aktiengesellschaften oder Gesellschaften mit beschränkter Haftung, können Genossenschaften aufgrund von Vorteilen wie demokratischer Entscheidungsfindung und Mitglieder-

förderung im Verbund besser agieren (Peemöller und Bockelmann, 2010). Dies liegt darin begründet, dass Genossenschaften seit Anbeginn einen fundierten Wertekern in ihrer Unternehmenskultur vorweisen und umsetzen (Grosskopf et al., 2017). Ein weiterer Vorteil der eingetragenen Genossenschaft ist, dass die Wertschöpfungskette auf Genossenschaften übertragen werden kann. So bleibt bei Genossenschaften nach Abzug der Kosten nicht eine Gewinnspanne, sondern der MemberValue und somit ein Mehrwert für die Mitglieder (Noelle, 2015). Beispielhaft bildet der MemberValue in landwirtschaftlichen Genossenschaften die gesamte Produktion „vom Acker bis zur Ladentheke“ der Wertschöpfungskette ab (Nüssel, 2002).

Über die Relevanz genossenschaftlicher Werte und Strukturmerkmale für das kulturelle Wertemuster in Deutschland ist nur wenig bekannt (Steiner und Schütt, 2011). Darüber hinaus können sich Wertesysteme bedingt durch gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen verändern (Ringle, 2013). So wird beispielsweise seit der Finanz- und Wirtschaftskrise 2007 eine große Zahl von Werten mit Genossenschaften in Verbindung gebracht (Ringle, 2013). Abschließend ist anzumerken, dass die genossenschaftlichen Werte und Prinzipien in der Einstellung, Mentalität und den Köpfen der Mitglieder entstehen und damit das Wertesystem der Genossenschaften prägen (Nilsson, 1996).

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Aufgrund der Vielzahl von Werten in der Gesellschaft und deren Multidimensionalität ist es für Unternehmen herausfordernd, ein präzises Wertesystem zu etablieren. Genossenschaften und deren Führungsebenen sollten sich, im Hinblick auf ihre strategische Ausrichtung, diesen Aufgaben stellen und in Erfahrung bringen, für welche Individual- und Unternehmenswerte ihre Mitglieder eintreten. Vor diesem Hintergrund wird im vorliegenden Beitrag zunächst eine Struktur der Mitglieder in Deutschland anhand ausgewählter Merkmale wie Gender und Generation erstellt. Anschließend werden Werteprofile in Bezug auf die Individual- und Unternehmenswerte der Mitglieder entwickelt. Anhand dieser Werteprofile können Genossenschaften ihre Unternehmenskultur, ihr strategisches Management und ihre Kommunikationsstrategie ausrichten.

Somit ergeben sich folgende Forschungsfragen:

- Wie setzt sich die Mitgliederstruktur in deutschen Genossenschaften zusammen?
- Welche Individualwerte sind den Mitgliedern wichtig?
- Welche Unternehmenswerte ordnen die Mitglieder Genossenschaften zu?

2 Methodische Vorgehensweise

Das methodische Vorgehen lässt sich in Sekundär- und Primärdatenerhebung gliedern.

¹ Genossenschaftsmitglieder werden im weiteren Verlauf als Mitglieder bezeichnet.

2.1 Sekundärdatenerhebung

Ziel der Sekundärdatenerhebung war es, aus der Vielzahl verfügbarer Werte eine Schnittmenge von gesellschaftlichen und genossenschaftlichen Werten herauszuarbeiten, um einen gemeinsamen Nenner für weitere Analyseschritte zu generieren. Zunächst wurden die Probandinnen und Probanden nach den Werten gefragt, die ihnen persönlich am wichtigsten sind. Diese wichtigsten bzw. gesellschaftlichen Werte werden im vorliegenden Beitrag als Individualwerte bezeichnet. Unter Unternehmenswerten werden diejenigen Werte verstanden, welche die Probandinnen und Probanden der Unternehmensform Genossenschaft zugeschrieben haben. In einem zweistufigen Verfahren wurde einschlägige Literatur analysiert, um herauszufinden, welche Werte der deutschen Gesellschaft wichtig sind und mit welchen Werten der genossenschaftswissenschaftlichen Literatur diese übereinstimmen.

Die erste Analyse bestand in der vergleichenden Gegenüberstellung dreier einschlägiger deutschlandweiter Wertestudien: Werte-Index, Eurobarometer und GfK Schwerpunktthema „Werte“. Alle drei werden in regelmäßigen Abständen erhoben und gelten als repräsentativ. Im Wesentlichen wurden insgesamt 35 unterschiedliche Werte ermittelt. Lediglich die Werte *Freiheit*, *Solidarität* und *Sicherheit* konnten in allen drei Studien gefunden werden. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass in der deutschen Gesellschaft kein einheitliches Werteprofil existiert. Die zweite Analyse beruhte auf einer breit angelegten Literaturanalyse von genossenschaftswissenschaftlichen Beiträgen im nationalen und internationalen Umfeld. Auch hier bleibt festzuhalten, dass ein heterogenes Werteprofil vorherrscht. Die Werte *Solidarität* und *Demokratie* jedoch werden überdurchschnittlich häufig genannt.

Das Ergebnis der Sekundärdatenerhebung weist als gemeinsamen Nenner 16 Werte auf. Diese sind im Folgenden in alphabetischer Reihenfolge angeordnet, um eine Gewichtung zu vermeiden.

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1. <i>Berechenbarkeit</i> | 9. <i>Respekt</i> |
| 2. <i>Demokratie</i> | 10. <i>Sicherheit</i> |
| 3. <i>Ehrlichkeit</i> | 11. <i>Solidarität</i> |
| 4. <i>Freiheit</i> | 12. <i>Stabilität</i> |
| 5. <i>Gerechtigkeit</i> | 13. <i>Toleranz</i> |
| 6. <i>Gleichheit</i> | 14. <i>Transparenz</i> |
| 7. <i>Hilfsbereitschaft</i> | 15. <i>Verantwortung</i> |
| 8. <i>Nachhaltigkeit</i> | 16. <i>Vertrauen</i> |

2.2 Primärdatenerhebung

Zur Beantwortung der zentralen Fragestellung wurden die quantitativ erhobenen Primärdaten analysiert. Die Primärdatenerhebung basiert auf einer deutschlandweiten Online-Umfrage, die im November 2017 mit dem Erhebungsinstrument CAWI (Computer Assisted Web Interview) durchgeführt wurde. Das Marktforschungsinstitut GfK (Growth from Knowledge) SE (Societas Europaea) war federführend für

die Erhebungsmaßnahmen verantwortlich und gewährleistet die Repräsentativität der Umfrage. Mithilfe eines strukturier-ten Fragebogens wurden fünf Themenblöcke abgefragt: allgemeine Informationen zu Genossenschaften, Problemfelder der Gesellschaft, Individual- und Unternehmenswerte sowie demografische Daten. Die Stichprobe umfasst insgesamt 1.008 Probandinnen und Probanden, darunter 326 Genossenschaftsmitglieder. 66 dieser Probandinnen und Probanden waren bei mindestens zwei Genossenschaften registriert. Einschränkend muss angemerkt werden, dass eine sequenzielle Mitgliedschaft bzw. ein Genossenschaftswechsel nicht erhoben wurde; ebenso wenig wurde zwischen aktuellen und vergangenen Mitgliedern unterschieden. Eine solche Unterscheidung scheint nicht notwendig, da davon auszugehen ist, dass ehemalige Mitglieder ebenfalls mit der Rechtsform Genossenschaft, deren Handlungsweisen und den genossenschaftlichen Werten und Prinzipien vertraut sind.

2.3 Statistische Analyseverfahren

Die statistische Auswertung erfolgte sowohl deskriptiv als auch explorativ. Die Analyse der Mittelwerte hatte zum Ziel, die durchschnittlichen Verhältnisse der Variablenwerte zueinander wiederzugeben (Brosius, 2013). Mithilfe von Häufigkeitstabellen konnte ein erster allgemeiner Überblick gegeben werden, während Kreuztabellen detailliertere Häufigkeitsverteilungen zweier Variablen aufzeigten (Brosius, 2013). Bei der Inferenzstatistik wurde ein T-Test bei unabhängigen Stichproben und eine einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA) durchgeführt. Der T-Test wird angewendet, um zwei Mittelwerte miteinander zu vergleichen und zu prüfen, ob „die beiden Mittelwerte in der Grundgesamtheit voneinander verschieden sind“ (Brosius, 2013). Die ANOVA vergleicht mehr als zwei Mittelwerte miteinander und bildet somit das Pendant zum T-Test (Brosius, 2013).

3 Ergebnisse

3.1 Struktur der Genossenschaftsmitglieder in Deutschland

Die 326 befragten Genossenschaftsmitglieder machen 32 % der gesamten Stichprobe (n=1.008) aus. Dieser Anteil entspricht den repräsentativen Werten für Deutschland (Stappel, 2017). 58 % der Mitglieder sind männlich; 42 % weiblich. Im Hinblick auf Generation bzw. Geburtsjahr ergibt sich folgende Zuordnung: 10 % Traditionalisten (vor 1945); 30 % Babyboomer (1945 bis 1964); 37 % Generation X (1965 bis ca. 1980); 16 % Generation Y (1980 bis ca. 1995) und 7 % Generation Z (1995 bis ca. 2012). 89 % der Mitglieder leben in den alten und 11 % in den neuen Bundesländern. Das Bruttoeinkommen pro Monat reicht von <500 € bis zu >5.000 €; 15 % machten hierzu keine Angaben. Abschließend sollten die Mitglieder die Genossenschaftssparte angeben, die ihnen am gegenwärtigsten ist. Zur Auswahl standen genossenschaftliche Banken, gewerbliche und ländliche

Genossenschaften. Über die Hälfte (64 %) der Antwortenden verbindet den Begriff Genossenschaften vor allem mit genossenschaftlichen Banken, etwa ein Viertel (24 %) mit gewerblichen Genossenschaften und knapp ein Achtel (12 %) mit ländlichen Genossenschaften.

Die Darstellung der Mitgliederstruktur in Deutschland anhand der Merkmale Gender, Generationen, Verteilung in alte und neue Bundesländer sowie Einkommensstruktur und Genossenschaftssparten ergibt ein heterogenes Bild. Es lassen sich nicht nur männliche Traditionalisten oder Babyboomer, sondern auch weibliche Mitglieder aus den Generationen Y und Z, unterschiedliche Einkommensstrukturen und Bundesländer in der Mitgliederstruktur wiederfinden. Dieses Ergebnis birgt einen Mehrwert für weitere Analysen im Bereich der Mitgliederstruktur von Genossenschaften. Es empfiehlt sich daher, zukünftig tiefergehende empirische Erhebungen durchzuführen, um genauere Aussagen bezüglich des Profils der genossenschaftlichen Mitgliederstruktur in Deutschland treffen zu können.

3.2 Kenntnisstand der Mitglieder über genossenschaftliche Werte und Prinzipien

Ebenso wurden die Probandinnen und Probanden dazu befragt, ob sie die Werte und Prinzipien, die hinter dem Begriff Genossenschaft stehen, kennen. 84 % der Mitglieder bestätigen dies; 16 % der Antwortenden geben jedoch an, dass sie die Werte und Prinzipien hinter dem Begriff Genossenschaft nicht kennen. Das bedeutet, dass die drei S-Prinzipien (Selbsthilfe, Selbstverwaltung, Selbstverantwortung) sowie das Demokratie-, Freiwilligkeits- und Solidaritätsprinzip mit den damit verbundenen Werten rund einem Sechstel der antwortenden Mitglieder nicht bekannt sind. Anknüpfend an dieses Ergebnis und die Tatsache, dass Werte sich positiv auswirken, kann es ratsam sein, das strategische Management der Genossenschaften sowie die Unternehmenskultur hinsichtlich der Wertekommunikation auszubauen.

3.3 Werteprofil von Genossenschaftsmitgliedern

Um ein detailliertes Werteprofil der Mitglieder zu erhalten, wurden die Variablen mithilfe von T-Tests für unabhängige Stichproben und der ANOVA analysiert. Mittels T-Test wurden die Merkmale Gender und Bundesländer untersucht; mittels ANOVA die Merkmale Generation und Genossenschaftssparte.

Profil der Individualwerte

Der T-Test für die Variablen Gender und Individualwerte ergab, bei sieben der 16 Werte signifikante Unterschiede. Neben *Gerechtigkeit* ($t=-2,253$, $p=0,025$) und *Hilfsbereitschaft* ($t=-3,060$, $p=0,002$) sind dies *Respekt* ($t=-2,783$, $p=0,006$), *Sicherheit* ($t=-2,547$, $p=0,011$), *Solidarität* ($t=-2,088$, $p=0,038$), *Toleranz* ($t=-2,669$, $p=0,008$) und *Verantwortung* ($t=-2,526$, $p=0,012$). Eine detaillierte Betrachtung der Mittelwerte zeigt, dass den weiblichen Mitgliedern

alle Individualwerte (Ausnahme: *Demokratie*) signifikant wichtiger sind. Dies könnte daran liegen, dass Frauen eher emotional und kommunikativ handeln, Männer dagegen häufig leistungs- und machtorientiert sind (Perilleux und Szafarz, 2015).

Der T-Test für die Variablen Bundesländer und Individualwerte ergab bei den drei Individualwerten *Gerechtigkeit* ($t=-2,332$, $p=0,023$), *Solidarität* ($t=-3,281$, $p=0,002$) und *Vertrauen* ($t=-2,155$, $p=0,035$) signifikante Unterschiede zwischen Mitgliedern aus den alten und neuen Bundesländern. Die detaillierte Mittelwertbetrachtung zeigt auf, dass die Individualwerte (Ausnahmen: *Demokratie*, *Transparenz*) den Mitgliedern in den neuen Bundesländern generell wichtiger sind. Im Gesamtbild ergibt sich eine ähnliche Bewertung der Individualwerte von Mitgliedern aus den neuen und den alten Bundesländern. Eine Werteausrichtung des strategischen Managements in Genossenschaften ist deshalb nicht zwingend notwendig.

Die Ergebnisse der ANOVA für die Variablen Generationen und Individualwerte zeigen vor allem zwischen den Babyboomern und der Generation Y signifikante Unterschiede (Ausnahmen: *Gleichheit*, *Nachhaltigkeit*, *Solidarität*). Die Traditionalisten und die Generation X weisen lediglich zur Generation Y signifikante Unterschiede auf. Im Gegensatz dazu sind keine signifikanten Unterschiede zwischen den jüngsten Generationen Y und Z festzustellen. Dies bedeutet, dass die älteren Generationen und die Generation X die Individualwerte ähnlich einschätzen, ebenso besteht eine ähnliche Einschätzung bei den beiden jüngsten Generationen (Generation Y und Z). Eine generationenspezifische Werteausrichtung des strategischen Managements in Genossenschaften bezüglich der Mitglieder ist somit zu empfehlen.

Die ANOVA für die Variablen genossenschaftliche Sparten und Individualwerte ergibt signifikante Unterschiede zwischen der ländlichen und der gewerblichen Genossenschaftssparte bei den Werten *Berechenbarkeit*, *Ehrlichkeit*, *Respekt*, *Sicherheit*, *Stabilität*, *Verantwortung* und *Vertrauen*. Zwischen der Sparte Bankgenossenschaften und ländliche, sowie gewerbliche Genossenschaftssparte treten kaum signifikante Unterschiede auf. Trotz dieser Ergebnisse ist eine differenzierte Wertekommunikation bei den Sparten ländliche und gewerbliche Genossenschaften zu empfehlen, da die Außenwirkung und das Image dieser Sparten im Vergleich zu genossenschaftlichen Banken als eher gering angesehen werden kann.

Die dargestellten Ergebnisse rechtfertigen die Aussage, dass das Werteprofil der Mitglieder in Bezug auf die Individualwerte eher heterogen ist. Damit weist die heterogene Mitgliederstruktur ein nichteinheitliches Werteprofil der Individualwerte auf. Für das strategische Management in den einzelnen Genossenschaften bedeutet das, dass zunächst die individuelle Struktur der Mitglieder analysiert werden sollten, um danach entsprechend das Werteprofil der Individualwerte ausarbeiten zu können.

Profil der Unternehmenswerte

Die T-Tests für die Variablen Gender und Unternehmenswerte ergeben signifikante Unterschiede bei den Werten *Gerechtigkeit* ($t=-2,116$, $p=0,035$), *Respekt* ($t=-1,975$, $p=0,049$) und *Transparenz* ($t=-2,905$, $p=0,004$). Bei der Mittelwertbetrachtung wird deutlich, dass alle Unternehmenswerte von weiblichen Mitgliedern als wichtiger erachtet werden als von männlichen. Da jedoch nur drei Werte signifikant unterschiedlich bewertet werden, kann von einem eher homogenen Werteprofil ausgegangen werden. Um eine tiefere Bindung weiblicher Mitglieder an die Genossenschaft zu generieren, kann eine strukturierte Wertekommunikation, speziell zugeschnitten auf weibliche Mitglieder, hilfreich sein.

Die Variablen alte und neue Bundesländer und Unternehmenswerte ergeben keine signifikanten Unterschiede bei der Auswertung des T-Tests. Das bedeutet, dass die genossenschaftlichen Unternehmenswerte in den alten und in den neuen Bundesländern als gleich wichtig eingestuft werden und beide Gruppen ein homogenes Werteprofil vorweisen. Wie schon bei den Individualwerten scheint es deshalb nicht notwendig, das strategische Management der Genossenschaften an die Kategorien alte und neue Bundesländer anzupassen.

Die ANOVA für die Variablen Generation und Unternehmenswerte ergibt keine signifikanten Unterschiede. Die Unternehmenswerte werden von den Generationen ähnlich eingestuft, so dass ein homogenes Werteprofil vorliegt. Anders als bei den Individualwerten muss hier nicht unbedingt eine spezielle Wertekommunikation erfolgen. Es kann jedoch für die Unternehmenskultur der Genossenschaften zielführend sein, die Generationen mit ihren „eigenen“ Werten anzusprechen und so an Attraktivität zu gewinnen, insbesondere bei den jüngeren Generationen und der Gruppe der Frauen.

Die Analyse der einzelnen genossenschaftlichen Sparten ergab nur einen signifikanten Unterschied, und zwar zwischen der ländlichen und gewerblichen Sparte beim Wert *Sicherheit*. So kann davon ausgegangen werden, dass auch hier ein überwiegend homogenes Werteprofil vorliegt. In Anbetracht der Tatsache, dass sich bei den Individualwerten mehr signifikante Unterschiede ergaben, sollten besonders ländliche und gewerbliche Genossenschaften eine gezielte Kommunikation von Werten vornehmen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Werteprofil in Bezug auf die Unternehmenswerte weitgehend einheitlich ist. Schlussfolgernd ist im Hinblick auf die Merkmale Gender und Generation anzumerken, dass der Fokus der Kommunikation, wie auch des strategischen Managements, verstärkt auf den weiblichen und den jüngeren Mitgliedern liegen sollte.

4 Diskussion und Schlussfolgerung

Die vorliegende Studie untersucht die Struktur genossenschaftlicher Mitglieder in Deutschland sowie deren Werteprofile. Die Analyse zeigt, dass die Mitgliederstruktur weitgehend heterogen ist: Alle Alterskohorten, Geschlechter,

Einkommensgruppen wie auch Mitglieder aus alten und neuen Bundesländern sind in der Mitgliederstruktur vertreten. Die Individualwerte werden von Mitgliedern unterschiedlichen Alters und Geschlechts verschieden bewertet, wogegen das Werteprofil der Unternehmenswerte weitgehend homogen ist. Vor diesem Hintergrund sollten Genossenschaften individuelle Lösungen für den Umgang mit ihren Mitgliedern entsprechend deren jeweiligen Werteprofilen erarbeiten, im strategischen Management und in der Kommunikation umsetzen und in die Unternehmenskultur aufnehmen.

In Untersuchungen zum Thema Heterogenität der Mitgliederstruktur in Genossenschaften wurden häufig negative Attribute wie Trittbrettfahrerverhalten oder Überbeanspruchung gemeinsamer Leistungen genannt (Theurl, 2015), wobei auch Vorteile wie Synergieeffekte, Innovationstätigkeiten und Ausnutzung von Skaleneffekten existieren (Höhler, 2017). Eine vollumfassende empirische Erhebung zur detaillierten Mitgliederstruktur mit Attributen wie Dauer der Mitgliedschaft und Genossenschaftssparte kann für das strategische Management der Genossenschaften von Bedeutung sein, um zukunftsorientierte Strategien und unternehmerische Erfolgsfaktoren wie Mission und Vision umzusetzen.

Besonders interessant ist für Genossenschaften das Ergebnis, dass rund ein Sechstel der befragten Mitglieder nicht weiß, welche Werte und Prinzipien hinter dem Begriff Genossenschaft stehen. Dies erhärtet die Aussage von Steiner und Schütt (2011), dass über genossenschaftliche Werte nur wenig bekannt ist. Um diese bekannter zu machen, sollten Strategien zu einer Wertekommunikation und Öffentlichkeitsarbeit entwickelt und entlang der gesamten Wertschöpfungskette angewendet werden. Zudem ist ein klar definiertes und begründetes Werteprofil von Genossenschaften unerlässlich, um Mitglieder zu binden, den Zusammenhalt zu fördern und den Unternehmenserfolg zu steigern. So kann der fundierte Wertekern der Genossenschaften, welcher schon zu Zeiten der Gründungsväter von Bedeutung war, als Vorteil gegenüber Mitbewerbern verstanden und für strategische Management- und Marketingmaßnahmen eingesetzt werden (Grosskopf et al., 2017).

Es ist ein deutlicher Unterschied zwischen dem Werteprofil der Individual- und der Unternehmenswerte erkennbar. Im ersten Moment erscheint die homogene Sichtweise auf die Unternehmenswerte als positiver Aspekt. Bei genauerer Betrachtung wird jedoch deutlich, dass die Genossenschafts- und Mitgliederstruktur in Deutschland aufgrund von Diversifikationsaktivitäten heterogen ist (Hendrikse und Bijman, 2002) und somit die Genossenschafts- und Mitgliederstruktur dem Werteprofil der Unternehmenswerte konträr gegenübersteht. Aus diesem Grund ist es von wesentlicher Bedeutung, dass zielgruppenspezifische Werteprofile ausgearbeitet werden. Insbesondere sollte der Fokus auf den weiblichen, wie auch auf den jüngeren Mitgliedern, vor allem den Generationen Y und Z, liegen. Da weibliche Mitglieder sowohl die Individual- als auch die Unternehmenswerte als wichtiger erachten als die männlichen, sollte der Schwerpunkt der Wertekommunikation und des strategischen Managements im Hinblick auf die kooperative Unternehmens-

kultur verstärkt auf die weiblichen Mitglieder ausgerichtet werden. Um diesen Faktor zu optimieren, sollte auf lange Sicht angestrebt werden, dass Positionen in Aufsichtsrat und Vorstand zunehmend mit weiblichen Führungspersonen besetzt werden (Perilleux und Szafarz, 2015). Abschließend ist zu empfehlen, dass die Kommunikation von Werten an die Mitglieder genderspezifisch stattfinden sollte. Zielgruppenspezifische Werteprofile sollten zudem auch für die unterschiedlichen Alterskohorten ausgearbeitet werden, da Individual- als auch Unternehmenswerte der einzelnen Generationen als unterschiedlich wichtig eingestuft werden. Die älteren Generationen halten die Individual- und Unternehmenswerte für wichtiger, als die jüngeren Generationen. Dies kann mit der größeren Lebenserfahrung und dem größeren Wissen der älteren Mitglieder begründet werden. Dennoch muss berücksichtigt werden, dass in naher Zukunft die Generationen Y und Z einen großen Teil der Arbeitskräfte stellen und verantwortungsvolle Stellungen in Genossenschaften übernehmen werden.

Nüssel unterstützt diesen Gedanken, da „gerade die Identifizierung mit dem [...] eigenen Unternehmen“ eine Basis für Engagement im Unternehmen und die Bereitschaft zur Teilnahme schafft (Nüssel, 2002). Ziel sollte es sein, dass den Mitgliedern die Bedeutung ihrer Mitgliedschaft ebenso bewusst wird wie die Tatsache, dass sie ein Teil des Gesamterfolgs über die Wertschöpfungskette hinweg sind (Nüssel, 2002). Durch die individuelle Analyse der Mitgliederstruktur und die Kenntnis über die Bedeutung der Individual- und Unternehmenswerte kann der innergenossenschaftliche Dialog mit den Mitgliedern gestärkt und ein dauerhaftes Wir-Gefühl geschaffen werden (Nüssel, 2002).

Um präziser vorgehen zu können, sollten Genossenschaften überprüfen, wie ihre individuelle Mitgliederstruktur aufgebaut ist, und anschließend die auf die Mitgliederstruktur zutreffenden Werte explizit ausarbeiten. Darauf aufbauend können diese nach innen und außen mittels entsprechender Instrumente der Corporate Social Responsibility, etwa Unternehmensleitfäden, Geschäftsberichte oder Social Media, kommuniziert werden. In diesem Zusammenhang ist eine teilgruppenspezifische Wertekommunikation bezüglich der Merkmale Gender und Generation zu empfehlen, damit Genossenschaften zu weiblichen und jüngeren Mitgliedern durch direkte Ansprache und Wertevermittlung eine engere Bindung aufbauen können. Tatsache ist, dass die bewusste und gezielte Anwendung von Werten den Unternehmenserfolg steigert (Fuhr und Besser, 2011), Mitglieder an die Genossenschaft bindet, den Zusammenhalt der Gemeinschaft fördert (Ringle, 2013) und die genossenschaftlichen Werte sich einer großen Akzeptanz erfreuen (Steiner und Schütt, 2011).

Danksagung

Die vorliegende Studie ist Teil des Forschungsprojektes „Genossenschaftsinitiative – Wünsche und Werte der deutschen Gesellschaft – Wie können Genossenschaften

hierzu Beiträge leisten?“. Das Projekt wurde aus Mitteln der Union Investment LD BW und des Gewinnsparevereins Baden-Württemberg e.V. gefördert. Ein weiterer Dank gilt dem Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband für die Koordination und budgetäre Abwicklung des Projektes.

Literatur

- Adams, I., Roth, M. und Doluschitz, R. (2016) Neue Geschäftsfelder für Genossenschaften. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 66, 2, 127-143. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2018-0023>.
- Beuthien, V. (2003) Die eingetragene Genossenschaft im Strukturwandel. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Blome-Drees, J. (2012) Zur Aktualität des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 35, 4, 365-385.
- Brosius, F. (2013) SPSS 21. Heidelberg: Mitp.
- DGRV (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.) (2018) Zahlen und Fakten 2018. Wiesbaden.
- Fuhr, W. und Besser, R. (2011) Werte als unternehmerischer Erfolgsfaktor. *Trainer-Kontaktbrief* 11, 73, 30-31.
- Götzelmann, A. (2010) *Wirtschaftsethik Workshop kompakt: Ein Studien- und Arbeitsbuch zur Einführung in die ökonomische Ethik*. Norderstedt: BoD-Books on demand.
- Grass, P. und Hille, S. (2017) Werte und Kultur als Faktoren für den Unternehmenserfolg. *Ifaa Betriebspraxis und Arbeitsforschung*, 230, 53-57.
- Green, S. (2010) *Wahre Werte*. München: FinanzBuch-Verlag.
- Grosskopf, W., Münkner, H. H. und Ringle, G. (2012) *Unsere Genossenschaft*. Wiesbaden: 2. Auflage, DG Verlag.
- Grosskopf, W., Münkner, H. H. und Ringle, G. (2017) *Unsere Genossenschaft*. Wiesbaden: 3. Auflage, DG Verlag.
- Hakelius, K. (1996) *Cooperative Values – Farmers' Cooperatives in the Minds of the Farmers*. Dissertation an der Schwedischen Universität für Agrarwissenschaften. Uppsala.
- Hendrikse, G. und Bijman, J. (2002) On the emergence of new growers' associations: Self-selection versus countervailing power. *European Review of Agricultural Economics*, 29, 255-269. <https://doi.org/10.1093/eur-rag/29.2.255>.
- Höhler, J. (2017) Heterogenität von Mitgliederstrukturen als Herausforderungen für Genossenschaften im Agribusiness. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 67, 1, 21-35. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2017-0003>.
- Niedermeier, S. (2014) *Wertebildung im Unternehmen: theoretische Grundlagen und Implementation*. Dissertation an der Ludwig-Maximilian-Universität. München.
- Nilsson, J. (1996) The nature of cooperative values and principles. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 67, 4, 633-653. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.1996.tb01411.x>.
- Noelle, S. (2015) Eine Identifikation möglicher Bereich der Kooperation zwischen Wohnungsgenossenschaften und

- Genossenschaftsbanken. Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen Münster, 149.
- Nüssel, M. (2002) Genossenschaft als Teil der Wertschöpfungskette – Neue Perspektiven für die Mitglieder. In Theurl, T. und Nüssel, M. (Hrsg.) Genossenschaften und Landwirtschaft – Ein Sektor im Umbruch. Aachen: Shaker Verlag, 85-96.
- Paschen, M. und Dihmsmaier, E. (2011) Psychologie der Menschenführung. Wie Sie Führungsstärke und Autorität entwickeln. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41052-9>.
- Peemöller, V. H. und Bockelmann, M. (2010) Stabilität und Sicherheit der Genossenschaft für Mitglieder und Kunden aus Verbandssicht. Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 60, 2, 79-88. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2009-0202>.
- Perilleux, A. und Szafarz, A. (2015) Women Leaders and Social Performance: Evidence from financial Cooperatives in Senegal. World Development, 74, 437-452. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.05.011>.
- Radakovics, S. und Röbl, D. (2016) Das Image von Genossenschaften. In: Taisch, F., Jungmeister, A. und Gernet, H. (Hrsg.) Genossenschaftliche Identität und Wachstum. St. Gallen: Verlag Raiffeisen Schweiz, 176-186.
- Ringle, G. (2010) Genossenschaften ein Hort der Nachhaltigkeit. Verbandsmanagement, 36,1, 52-61.
- Ringle, G. (2013) Analyse der Relevanz genossenschaftlicher Werte. Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 63, 4, 277-290. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2013-0404>.
- Stappel, M. (2017) Die deutschen Genossenschaften 2017. Wiesbaden, DG Verlag.
- Steiner, G. und Schütt, A. (2011) „Vertrauen in Deutschland“ und genossenschaftliche Werte. Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 61, 3, 201-216. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2011-0304>.
- Sudermann, R. R., Middleton, A. und Frilling, T. (2012) Werteorientierung als relevanter Erfolgsfaktor für Unternehmen im Zeitalter des Societing. Wismarer Diskussionspapiere, 1. Wismar.
- Theurl, T. (2015) Genossenschaften: Irrtümer, Missverständnisse, Mythen. In: Brazda, J., van Husen, R. und Röbl, D. (Hrsg.) Perspektiven für die Genossenschaften. Bremen: EHV Academicpress, 305-313.