

Dennoch ist es sehr wahrscheinlich, dass die „Werte-schaffen-Werte“-Kampagne das Bewusstsein einer gemeinsamen genossenschaftlichen Identität und Werthaltung stärkt. Der stark akzentuierte Aspekt der Herkunft, sprich die lange Geschichte der Genossenschaften ist für die Zuordnung der Marke(n) Volksbanken und Raiffeisenbanken zu den örtlichen Häusern sicherlich förderlich. Die Relevanz und Aktualität der historischen Werte fungiert darüber hinaus auch als Markenvision, da diese Werte von den Genossenschaftsbanken fortlaufend gelebt, weiter getragen und evolutionär „veredelt“ werden. Berücksichtigt man diese und weitere Merkmale der „Werte-schaffen-Werte“-Kampagne so erscheint die Einschätzung begründet, dass sie eine identitätsbasierte Markenführungsmaßnahme darstellt.<sup>55</sup>

### *Ziele der Untersuchung*

Da die diskutierten Veränderungen in den Genossenschaftsbanken und ihrer Außenwahrnehmung bzw. ihren Kundenbeziehungen einen starken Einfluss auf ihr Selbstbild sowie ihr Werte- und Normensystem hatten und haben, sollte in der vorliegenden Arbeit die Entwicklung des Werte- und Normensystems in ihrem Zusammenhang mit der Unternehmenskultur näher untersucht werden. Ein Ziel der Arbeit war es somit, die Entwicklung des Werte- und Normensystems der VR-Organisationen deskriptiv zu analysieren.

Wie die bisherigen Ausführungen zeigen, erscheinen (bestimmte) Werte als zentraler, ja unverzichtbarer Bestandteil des heute dominierenden Geschäftsmodells von Genossenschaftsbanken. Dabei stellte sich zunächst die Frage nach der historischen Genese der Werte, die von Genossenschaftsbanken reklamiert werden, was ein zentrales Ziel der Arbeit bestimmte. Zur Klärung dieser Forschungsfrage war es erforderlich, die anfängliche Ausprägung der Werte und Normen in den Schriften der beiden Begründer der genossenschaftlichen Bewegung deskriptiv zu analysieren. Die Bezugnahme der Genossenschaftsbanken auf diese identifizierten historischen

---

55 Vgl. zur Kategorisierung der identitätsbasierten Markenführung Burmann/ Halaszovich/ Hemmann (2012), S. 46ff.

Werte sollte dann im zweiten Schritt in der empirischen Untersuchung geklärt werden.<sup>56</sup>

Es ist aufgrund der heterogenen Entwicklung und skizzierten Situation der Genossenschaftsbanken wahrscheinlich, so eine Forschungshypothese der vorliegenden Arbeit, dass die Bezugnahme auf diese Werte keineswegs widerspruchsfrei bzw. durchgängig ist, da es ja zum Beispiel immer wieder, wie beschrieben, Phasen gab, in denen genossenschaftliche Werte und Normen nur wenig Integrationskraft entfalteten. Deshalb sollte die aktuelle Rezeption genossenschaftlicher Werte in allen ihren Facetten und Widersprüchen deskriptiv – und weiterführend auch datenheuristisch<sup>57</sup> – untersucht werden. Die Analyse der aktuellen Rezeption historischer Werte allein würde der Zielsetzung der Arbeit, die Bedeutung genossenschaftlicher Werte für den wirtschaftlichen Erfolg der Genossenschaftsbanken aufzuklären, allerdings nur unzureichend gerecht werden, denn dies würde die zwischenzeitliche Entwicklung über 100 Jahre ignorieren. Deshalb war es erforderlich, in einem zweiten Untersuchungsansatz moderne genossenschaftliche Werte zu benennen, deren Rezeption dann ebenfalls empirisch untersucht wurde.<sup>58</sup> Die deskriptive Analyse der historischen und aktuellen Werte der Genossenschaftsbanken sollte des Weiteren einen Betrag zum allgemeinen Verständnis nachhaltiger Unternehmensentwicklung leisten, d.h. es war die Frage zu diskutieren, ob und wie genossenschaftliche Werte und Normen diese prägen.

Für die vorliegende Untersuchung ergab sich ferner das Ziel, die Frage näher zu untersuchen, inwiefern die Genossenschaftsbanken ihre (historische) Wertebasis nutzen, um (verlorenes) Kundenvertrauen zurück oder neu zu gewinnen. Dabei war besonders zu betrachten, ob (aktualisierte) Konzepte zum Risikomanagement, zur Mitgliederförderung oder ähnliche genossenschaftliche Merkmale eine Rolle spielen. Als aufschlussreich wurde hierbei auch erachtet, inwiefern genossenschaftliche Werte

---

56 Vgl. ausführlich zur empirischen Methodik und Auswahl der untersuchten Banken bzw. Quellen Kap. 3

57 Also in Bezug auf ableitbare Strukturen und Wertedimensionen (gewählt wurde hierfür ein faktorenanalytischer Modus, der sich bei entsprechenden Fragestellungen in der Forschung methodisch bewähren konnte und in der Folge noch näher erläutert wird)

58 Vgl. zur empirischen Methodik wiederum ausführlich Kap. 3

zum nachhaltigen Unternehmenserfolg der einzelnen Genossenschaftsbanken und ihrer Organisationen beitragen. Schließlich war die Frage zu klären, ob und inwieweit von einer gemeinsamen genossenschaftlichen Wertebasis als prägendes Element der Unternehmenskultur ausgegangen werden kann.

Die geschilderten und aufgeworfenen Zielstellungen wurden selbstverständlich im Rahmen der Forschungstätigkeit zu Genossenschaften bzw. genossenschaftlichen Banken und dem von ihnen vertretenen Wertekanon sowie ihrem Selbstverständnis verschiedentlich reflektiert. Insofern war eine solide wissenschaftlich-theoretische und inhaltliche Einbettung der Arbeitsziele gewährleistet.<sup>59</sup> Mithin lag offenkundig noch keine systematische Untersuchung vor, in der die vorausgehend erläuterte Ziel- und Fragestellung anhand einer umfassenden empirischen Auswertung realer Fallbeispiele aus dem genossenschaftlichen *Bankenbereich* unter Nutzung eines begründeten, eigenständig entwickelten Kategorisierungs- und Zuordnungssystems geklärt worden wäre.

#### *Aufbau der Arbeit (Systematik)*

Aus der gegebenen Ziel- und Fragestellung resultierte folgender systematischer Aufbau der Studie:<sup>60</sup>

Im ersten Schritt der Arbeit war zunächst der wissenschaftliche Wertebegriff zu klären. Dazu wurde die einschlägige Werteforschung unterschiedlicher Fachdisziplinen näher betrachtet und ein entsprechender Definitionsansatz für die vorliegende Untersuchung entwickelt.<sup>61</sup>

---

59 Siehe hierzu, und an dieser Stelle exemplarisch, etwa Eichwald/ Lutz (2011), unter Abstellung auf die Unternehmenskultur und Werte genossenschaftlicher Banken (Volksbanken) Schmoll (2015), sowie – mit einer empirischen Arbeit zu Genossenschaften unterschiedlicher Bereiche – Hill (2015); siehe darüber hinaus für ausführlichere Darlegungen insbesondere Kap. 2 der vorliegenden Arbeit. Zu einem aktuellen, fokussierten Beitrag zu Beziehungen der Wertestruktur von genossenschaftlichen Banken mit deren Organisationsaufbau und ihrer Positionierung vgl. ferner Reifschneider/ Doluschitz (2016)

60 Vgl. dazu auch Abb. 0 (Übersichtsgrafik)

61 Vgl. Kap. 2.1.

Anschließend wurden die zentralen Werte und Normen im Werk von Raiffeisen mittels einer Literaturlauswertung herausgearbeitet. Dazu war es zunächst erforderlich, den biographischen Hintergrund von Raiffeisen kurz zu erfassen, da einige der von ihm propagierten Werte nur im Kontext seines Werdegangs verständlich werden bzw. identifiziert werden können. Außerdem war es erforderlich, einige wichtige Quellen ausführlicher zu zitieren, um den Zusammenhang der Wertevorstellungen von Raiffeisen aufzuklären. Dies gilt insbesondere für die politische und religiös-ideologische Verankerung seiner genossenschaftlichen Wertvorstellungen. Die so beschriebenen und analysierten Werte aus den Schriften Raiffeisens wurden systematisch (Werte-Items R1-R12, eigenständig entwickeltes Zuordnungssystem) erfasst.<sup>62</sup> In gleicher Weise wurden im Folgenden die zentralen Werte und Normen im Werk von Schulze-Delitzsch deskriptiv analysiert bzw. kategorisiert und aufgelistet (Werte-Items S1-S12).<sup>63</sup>

Im weiteren Verlauf wurden Werte-Items von Raiffeisen und Schulze-Delitzsch einander synoptisch gegenübergestellt bzw. systematisch verglichen und unter Berücksichtigung der späteren Auseinandersetzungen um entsprechende Gestaltung bzw. Ausrichtung der genossenschaftlichen Bewegung zum historischen Grundbestand genossenschaftlicher Werte im Finanzbereich verdichtet, was in dieser systematischen Form bisher in der wissenschaftlichen Forschung noch nicht vorlag.<sup>64</sup> In Kapitel 2.7. wurden dann abschließend einige konkrete Forschungsfragen zum Vergleich der Wertvorstellungen in Raiffeisenbanken und Volksbanken formuliert.

Im zweiten Schritt der Arbeit war es für die Durchführung einer repräsentativen, empirischen Untersuchung erforderlich, die forschungsleitenden Fragen zu formulieren<sup>65</sup>, eine Zufallsauswahl von 50 Genossenschaftsbanken durchzuführen und die

---

62 Vgl. Kap. 2.2. u. 2.3.

63 Vgl. Kap. 2.4. u. 2.5.

64 Vgl. Kap. 2.6. u. 2.7.

65 Vgl. Kap. 3.1.

empirische Vorgehensweise zu klären.<sup>66</sup> Nachfolgend wurden die wesentlichen Merkmale der Stichprobe beschrieben.<sup>67</sup>

Im dritten Schritt der Arbeit konnten die genossenschaftlichen Werte und Normen der ausgewählten Genossenschaftsbanken empirisch untersucht werden. Hierbei erschien es wichtig, einerseits die historischen und aktuellen Werte und Normen und andererseits ihre jeweiligen Ausprägungen in Leitbildern und Selbstdarstellungen im Web differenziert deskriptivstatistisch zu betrachten, was so ebenfalls in der Forschung noch nicht durchgeführt wurde.<sup>68</sup> Im Anschluss wurden die Werthaltungen ausgewählter Einzelbanken diskutiert.<sup>69</sup>

Nachfolgend konnten die übergreifenden Strukturen und Hierarchien in den beschriebenen genossenschaftlichen Werten mittels einer multivariaten Analyse<sup>70</sup> aufgearbeitet werden, was ebenso neue Forschungsergebnisse lieferte.<sup>71</sup> Schließlich wurde die Bedeutung genossenschaftlicher Werte für den Unternehmenserfolg näher betrachtet.<sup>72</sup> Im Weiteren wurden die Methoden und Ergebnisse zusammenfassend diskutiert.<sup>73</sup> Abschließend ließ sich ein Fazit mit grundlegenden Schlussfolgerungen ziehen.<sup>74</sup>

Die folgende Grafik (Abb. 0) fasst Aufbau und Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit noch einmal übersichtlich zusammen. Diese Abbildung soll zugleich als Rückgriffmöglichkeit dienen, d.h. zu den Oberabschnitten der Arbeit und einzelnen Unterabschnitten kann zum besseren Verständnis und zur Einordnung in den Arbeits- und Untersuchungsgang stets auf eben jene Abbildung Bezug genommen werden.

---

66 Vgl. Kap. 3.2.

67 Vgl. Kap. 3.3.

68 Vgl. Kap. 4.1.

69 Vgl. Kap. 4.2.

70 Datenheuristische Perspektive (Faktorenanalysen)

71 Vgl. Kap. 4.3.

72 Vgl. Kap. 4.4.

73 Vgl. Kap. 5.

74 Vgl. Kap. 6.