

# GENOSSENSCHAFTLICHES MITGLIEDERMANAGEMENT ALS CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

## ALTER WEIN IN NEUEN SCHLÄUCHEN?

Harald J. Bolsinger\*

Heutzutage sind Kunden deutlich anspruchsvoller geworden. Ein Automatismus im Umsatzwachstum des einzelnen Unternehmens bei gleichzeitigem Marktwachstum ist kaum mehr zu beobachten, sondern will hart erkämpft werden. Aus Marketingsicht bieten sich zwei Strategien an, um auf diese Situation zu reagieren: Die Neukundenakquisition und die Steigerung der Kundenbindung.

Um ein bestimmtes Umsatzziel zu erreichen, kann es je nach Markt- und Wettbewerbssituation sinnvoll sein, Anstrengungen auf die Gewinnung neuer Kunden zu konzentrieren oder den bisherigen Kundenstamm verstärkt zu bearbeiten, um beispielsweise die Wiederkauf率e zu erhöhen. Unter dem Gesichtspunkt steigender Akquisitionskosten wird es unvermeidlich, nicht mehr auf den einzelnen Kaufabschluss fixiert zu sein, sondern zu jedem rentablen Geschäftspartner eine intensive, langfristige Beziehung aufzubauen. Damit zeichnet sich eine Trendwende von der "transaction economy" hin zur "relationship economy" ab. Die Beziehungen zu den Kunden und die Pflege der Stammkunden wird für viele Unternehmen, insbesondere in gesättigten und stark umkämpften Märkten zur Voraussetzung für ihre weitere Marktexistenz.

Gründe, die Kunden dazu bewegen, einem Unternehmen "untreu" zu werden, sind zahlreich:

- Unternehmen belohnen ihre Vertriebsmitarbeiter oftmals dafür, neue Kunden zu akquirieren, als dafür, bestehende Beziehungen zu festigen.
- Unternehmen beobachten ihre Kunden nicht systematisch, da sie zu sehr nach innen orientiert handeln.
- Unternehmen interpretieren Kundensignale so, dass bestehende Ordnungen möglichst wenig gestört werden.
- Unternehmen scheuen konfliktbehaftete Lernprozesse aus Beschwerdeverhalten und Abwandlungsdrohungen ihrer Kunden.
- Unternehmen können Kundensignale nicht in entsprechende Leistungen für den Kunden übersetzen.

Während in Perioden großzügigen Gesamtmarktwachstums ein Kundenverlust durch Neukunden substituiert wird, können unter den heutigen Marktbedingungen Kundenverluste schmerzliche Erfahrungen mit sich bringen. Kundenbeziehungen werden daher verstärkt als Investitionsobjekt und Kundenabwanderung als Substanzverlust des Unternehmens betrachtet. Die Steigerung der Kundenbindung als Vorbedingung für zukünftiges Geschäft rückt in das Zentrum von Marketing- und Vertriebsanstrengungen. Im Wesentlichen werden damit drei Hauptziele verfolgt:

- Stabilisierung der Kundenbeziehung und Ausbau der Kundenloyalität
- Steigerung der Kundenzufriedenheit vor dem Hintergrund der Kundenrentabilität
- Verringerung der Kundenmigrationsrate und damit Vermeidung von Neukundenakquisitionskosten

Um diese Ziele zu erreichen, machen Unternehmen verstkt und erfolgreich Anleihen an den Grundkonzeptionen genossenschaftlichen Wirtschaftens – als Oberbegriff dient dabei das sogenannte „Customer Relationship Management (CRM)“:

- Die „Vision“ einer kundenorientierten Unternehmung, welche den Kundennutzen als vordergründiges Geschäftsziel kommuniziert, ist der Frderbeziehung zwischen Mitglied und Genossenschaft entlehnt.
- Kundencouubs mit „exklusiven“ Leistungen sind ein Substitut für die Mitgliedschaft als Identifikationsmerkmal genossenschaftlicher „Kunden“.
- Rabatt- und Paybackkonzepte machen direkte Anleihen an der genossenschaftlichen Rückvergütung: Sie setzen Anreize für einen stärkeren Leistungsaustausch zwischen Kunde und Unternehmung bzw. zwischen Mitglied und Genossenschaft.

CRM erfordert eine kundenzentrierte Geschäftspolitik und Unternehmenskultur und setzt eine Unternehmensführung voraus, die zutiefst von der CRM-Methode überzeugt ist – Erfordernisse, die schon seit Grundlegung des genossenschaftlichen Prinzips dem Förderauftrag bezüglich der Genossenschaftsmitglieder immanent sind. CRM wird seit geraumer Zeit in zahlreichen Managementetagen als „neues“ innovatives Konzept diskutiert. Die konsequente Orientierung am Kundennutzen vor dem Hintergrund des Wertbeitrags des einzelnen Kunden ist jedoch keineswegs neu. Vielmehr ist sie schon bei Grundlegung der genossenschaftlichen Prinzipien mit Referenzqualitt in Form der genossenschaftlichen Mitgliedschaft erfolgt. Die konsequente Ausrichtung am Nutzen des Nachfragers wird erst durch das integrative Konzept der Mitgliedschaft dauerhaft sichergestellt. So unterscheidet sich die genossenschaftliche Organisationsform damit wesentlich von einer punktuellen Unternehmensprozessoptimierung, die auf einzelne kundenbezogene Grfen ausgerichtet ist. (**Abbildung 1**)

Die Identität zwischen Nutzern und Trägern des Geschäftsbetriebes ist für Genossenschaften ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal gegener anderen Rechtsformen. Auf Basis der Mitgliedschaft lässt sich ein System praktizieren, welches weit über die CRM-Philosophie hinaus geht. Die genossenschaftlichen Gestaltungsmöglichkeiten der Interaktion mit dem Mitglied als Nachfrager können als „Co-operative Member Relationship Management (CMRM)“ aufgefasst werden. Genossenschaften haben durch die konsequente Ausrichtung auf das Mitglied und dessen aktive Teilnahme bei der Unternehmensgestaltung im Rahmen der genossenschaftlichen Mitbestimmung den Vorteil, dass nicht die isolierte Optimierung unternehmensspezifischer Prozesse betrieben wird, sondern dass Management und Mitarbeiter der Genossenschaft gemeinsam mit ihren Mitgliedern herausarbeiten, welchen Anteil an der Wertschopfung der gemeinschaftliche Geschäftsbetrieb für die Mitglieder bzw. deren Betriebe momentan und in Zukunft inne hat. CRM als Teilmenge des CMRM liefert dabei wertvolle Anregungen zum nutzbaren Instrumentarium der Bindungserhhung gegener der Genossenschaft. Aufbauend darauf lässt sich für die spezifische Genossenschaft eine einzigartige Mitgliedermanagementkonzeption erarbeiten, welche für Konkurrenten kaum kopierbar ist und damit Potenzial als nachhaltiger Werttreiber der Genossenschaft entfaltet. (**Abbildung 2**) Gegener herkömmlichen Unternehmen erschließt sich Genossenschaften ein weitaus höheres Kundenbindungspotenzial durch Mitgliedermanagement, welches Elemente des konventionellen Kundenmanagements einschließt.

Die Möglichkeiten, das CMRM-Instrumentarium zu gestalten, sind vielfältig. Beispielsweise die Kommunikation verschiedener Mitgliedschaftsvorteile über einen exklusiven Mitgliederclub schafft Anreize, die Leistungen der Genossenschaft in Anspruch zu nehmen. Geschickt lassen sich ganze Produktbündel an Mitglieder zu Spezialpreisen absetzen, was wiederum preispolitischen Spielraum in sich birgt und Cross-Selling-Quoten erhöht. (**Abbildung 3**)

Als einzigartiges CMRM-Instrument ist die genossenschaftliche Rückvergütung zu betrachten, welche die Mitglieder am wirtschaftlichen Erfolg ihrer Genossenschaft teilhaben lässt. Maßstab hierbei ist der Wert schöpfungsbeitrag der Geschäftsverbindung des Mitgliedes. Das Instrument der Rückvergütung wirkt positiv auf Bindungsdauer und Umsatzhöhe des einzelnen Mitgliedes. Darüber hinaus werden genau die Mitglieder verstärkt gefördert, die den wesentlichen Volumensanteil am Ertrag der Genossenschaft generieren. In der Praxis wird die genossenschaftliche Rückvergütung mit wachsender Zahl bei Kreditgenossenschaften praktiziert, nachdem die Raiffeisenbank eG Zwesten im kurhessischen Verbandsgebiet 1986 Pionierarbeit bei der Implementierung geleistet hat. Hintergrund für die Einführung war 1981 der Wegfall von Steuervorteilen für die Kreditgenossenschaften. Als Ersatz wurde den Genossenschaften ermöglicht, Rückvergütung als abziehbare Betriebsausgabe zu nutzen. Als 1985 das Kreditwesengesetz in einem neuen § 10 Abs. 5 Genußrechte bei bestimmter Ausstattung in gewissem Umfang als Eigenkapital zuließ, konnte Mitgliederförderung mit Marketinganstrengungen und Eigenkapitalbildung kombiniert werden. Fast zwei Jahrzehnte später erfährt diese Kombination aus Mitgliederförderung und Bildung von haftendem Eigenkapital ohne Steuerbelastung der Genossenschaft (vgl. § 22 KStG) vor dem Hintergrund der Basel II-Diskussion und zunehmend gesättigten Märkten eine neue Qualität.

Das Prinzip der genossenschaftlichen Rückvergütung ist vor allem im Bankbereich denkbar einfach:

- Bemessungsgrundlage bilden die Kredit- und Einlagezinsen der Mitglieder (eine einzelne Berücksichtigung der Sparten würde dem Gleichheitsgrundsatz unter den Mitgliedern entgegenstehen).
- Satzungsbestimmungen in Verbindung mit einzelvertraglichen Vereinbarungen verpflichten die Mitglieder, die erhaltene Rückvergütung als langlaufende niederverzinsliche Genußrechte bei der Genossenschaftsbank einzulegen (die Attraktivität der niederverzinslichen Genußrechte für das Mitglied wird im wesentlichen durch eine individuelle Nach-Steuern-Betrachtung deutlich).
- Der Rückvergütungssatz wird flexibel gehandhabt, um in einer bestimmten Bandbreite dem Vorstand der Genossenschaft Möglichkeiten zur Reaktion auf marktliche Veränderungen in der Ertragslage oder im Mitgliederanteil zu schaffen.
- Die Bank informiert das Mitglied jährlich nach Beschlussfassung über seinen Rückvergütungsbetrag und schreibt ihn dessen Genußrechtskapitalkonto gut.

Mit der genossenschaftlichen Rückvergütung als CMRM-Instrument kann die Genossenschaft über gängige Payback-Konzepte hinaus einen Vorteil bieten, der für Wettbewerber anderer Rechtsformen nicht nachzuahmen ist. Durch die umsatzabhängige Beteiligung am Erfolg der Genossenschaft wird die Identifikation der Mitglieder mit „Ihrer“ Genossenschaft gestärkt, da der Nutzen ihrer Mitgliedschaft zusätzlich monetär bewertbar wird. Ein positiver Nebeneffekt für Mitarbeiter der Genossenschaft im Vertrieb ist zusätzlich das Argument, dass die offiziell gebotenen Konditionen um den Rückvergütungsbetrag berichtigt werden müssen, was die Zahl hoher Konditionenzugeständnisse sinken lässt.

Der Aufbau von virtuellen Gemeinschaften im Hinblick auf gemeinsam interessierende Fragestellungen oder Lebensbereiche der Kunden wird als Ansatz im internetbasierten CRM praktiziert, um Kundenbindung zu erhöhen. Vielversprechender ist dagegen die CMRM-Option einer regional tätigen Genossenschaft, reale Gemeinschaften mit zusätzlicher virtueller Integration aufzubauen. Die „Selbsthilfe in der Gruppe“ ist auch heute noch Basis für den Organisationstyp Genossenschaft. Die Schaffung von Zielgruppenbeiräten, wie dies beispielsweise die Volksbank Weinheim für das Handwerk und den Einzelhandel initiiert hat, dient der Einbindung von Mitgliedern und bietet sich an, um eine reale Gemeinschaft mit dem Ziel der Selbsthilfe zu verwirklichen. Dadurch ist es regional agierenden Genossenschaften möglich, reale Interessengemeinschaften zu schaffen, deren virtuelle Integration einen Zusatznutzen zur Kommunikationsvereinfachung darstellt. Durch diesen Ansatz werden die virtuellen Gemeinschaften verschiedener Wettbewerber (z.B. im Bankenbereich) mit ihren tausenden anonymen Teilnehmern aus dem Rennen geworfen, da die Gemeinschaft vor Ort, welche ebenfalls über internetgestützte Medien abgebildet wird, aus greifbaren Personen besteht und ein Überangebot an Informationen durch den regional begrenzten Teilnehmerkreis nicht in dem Maße entsteht, wie bei den Diskussionsplattformen der „Großen“. Zu denken ist an Mitgliederbeiräte, die zielgruppenspezifische Fragestellungen aus der Region erörtern und ihre Ergebnisse über unterschiedliche Medien zur Kommentierung oder Diskussion mit Dritten (zum Beispiel Gemeinderäte) zur Verfügung stellen.

Durch die Integration dieser Beiräte in die Strategiefindung der Genossenschaft und eine spürbare Kommunikation mit der Region über dieses Instrument wird eine höhere Identifikation der örtlichen Einwohner mit der Genossenschaft erreicht. Zusätzlich stellen die Mitgliederbeiräte ein Hinterfragen aller Geschäftsaktivitäten hinsichtlich des Mitgliedernutzens sicher und dienen damit der richtigen Fokussierung aller CMRM-Aktivitäten auf den Mitgliedernutzen. Im Rahmen der Schaffung derartiger Beiräte ist es von großem Vorteil, Schlüsselfiguren der regionalen Wirtschaft zur Teilnahme zu bewegen und in entsprechendem Umfang mit Kammern und Verbänden zu kooperieren, um Bedarfe zu decken, welche die Genossenschaft alleine nicht mehr bewältigen kann. Denkbar sind Kooperationen vor allem im Rahmen von Bildungsprogrammen, wie zum Beispiel die Zusammenarbeit mit der IHK vor Ort und der Kommunikation der Ergebnisse von Mitgliedsbeiratssitzungen, wie zum Beispiel über lokal etablierte Printmedien zusätzlich zur Veröffentlichung im Internetangebot der Genossenschaft.

Wird der CMRM-Ansatz richtig verstanden, so ist erkennbar, dass CMRM-Maßnahmen nicht pauschal (z.B. bundeseinheitlich) betrieben werden können. CMRM beginnt mit der Kreativität vor Ort und richtet sich an der Bedürfnisstruktur der Mitglieder im jeweiligen regionalen Geschäftsbereich aus. Eine derart modern geführte Genossenschaft verliert nie die strategische Leistungsfähigkeit des CRM-Ansatzes, weil sie nicht nur Unternehmensprozesse verändert, sondern sicherstellt, dass sich die erwarteten ertragssteigernden Ergebnisse aus CMRM nachhaltig einstellen – sowohl auf Seiten der Genossenschaft als auch auf Seiten der Mitglieder.

- Dipl.-Kfm. Harald J. Bolsinger ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg ([www.genossenschaftsinstitut.de](http://www.genossenschaftsinstitut.de))  
e-mail: [Bolsinger@Kundenmanagement.biz](mailto:Bolsinger@Kundenmanagement.biz)

Vorliegender Artikel entstand im Rahmen eines Forschungsvorhabens zur Thematik Kundenmanagement.

Abbildung 1

## Mitgliedschaft - Schlüssel zu dauerhafter „Kundenbindung“

- ◆ CMRM – Co-operative Member Relationship Management
  - Konzentration auf das Mitglied
  - Abkehr von isolierter Prozessoptimierung nach innen
  - Wertschöpfung für das Mitglied als Ausgangsüberlegung für Optimierungsprozesse
  - Strategisches Potenzial bleibt dauerhaft über Mitgestaltung durch Mitglieder erhalten
  - Vom Käufermarkt zum Partnermarkt (Transformation von der Produkt- zur Mitgliederorientierung)
  - Lokalspezifische und individuelle Aktivitäten  
=> Nicht kopierbar durch „Standard-CRM“

Abbildung 2

## Die genossenschaftliche Rechtsform als Werttreiber

Unnachahmliche Differenzierung über die genossenschaftliche Identität

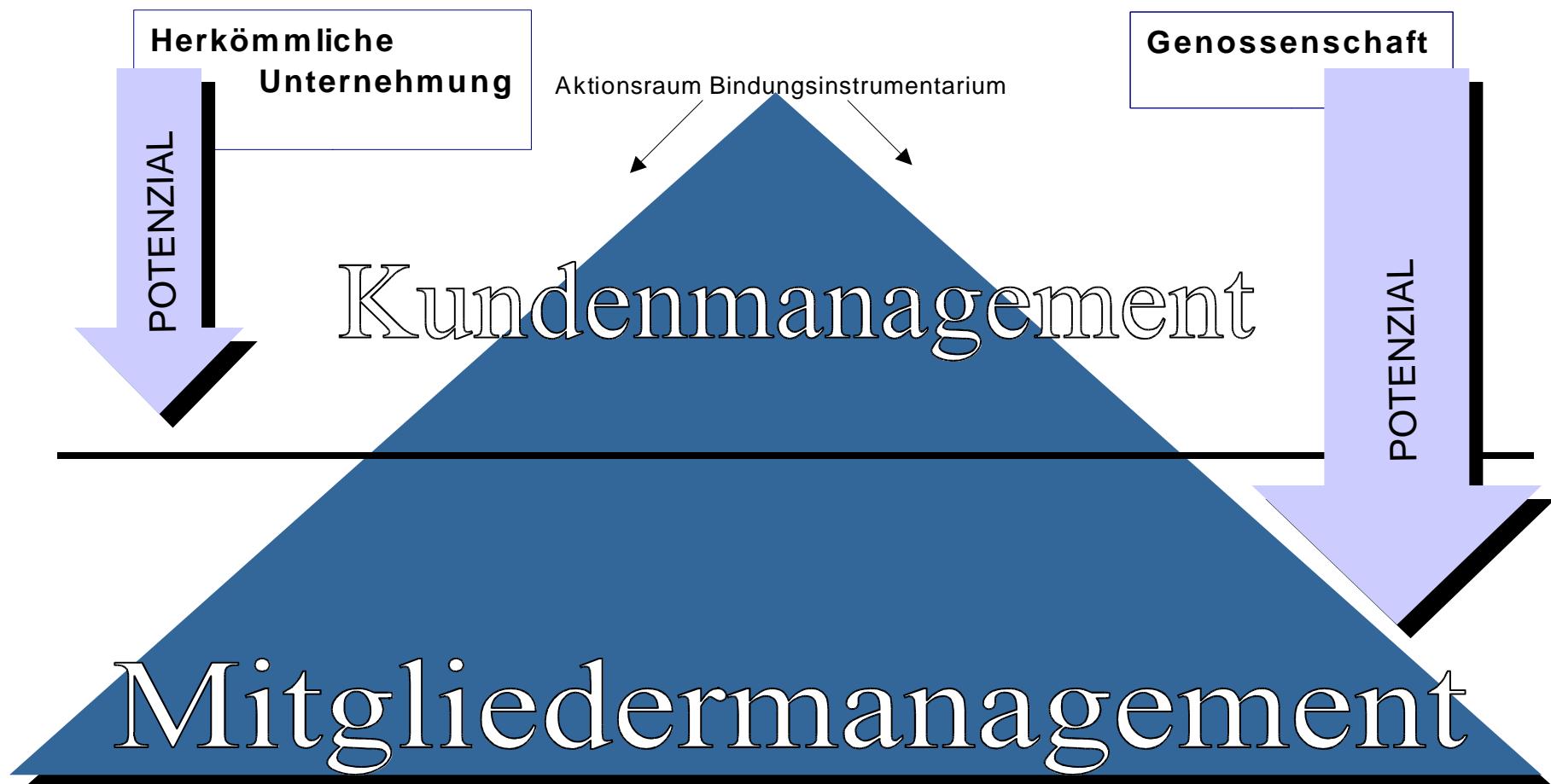


Abbildung 3

