

Teil III

Mitgliederbeziehungsmanagement als genossenschaftsspezifische Form des Kundenmanagements

Für Genossenschaften ist aktive genossenschaftliche Mitgliederpflege bei spürbarer Mitgliederförderung langfristig das beste Customer Relationship Management:

Um die genossenschaftlichen Wesensmerkmale zu stärken, sollten einerseits das Nichtmitgliedergeschäft zurückgedrängt werden und möglichst alle Kunden der Genossenschaft als Mitglieder geworben werden. Andererseits können mit einer solchen, für alle akzeptablen, Mitgliedschaft keine ausgeprägten Verpflichtungen verbunden sein, womit die Mitgliedschaft marginalisiert wird und das Identitätsprinzip verwaschen ist. Als Ausweg wird ein differenziertes Mitgliedermanagement zur Diskussion gestellt:

Mitglieder haben unterschiedliche Erwartungshaltungen und Nutzenfunktionen und bewerten daher die verschiedenen Anreizaspekte, die die Genossenschaft bietet, unterschiedlich.

Daher sind die Mitglieder durch die Genossenschaftsleitung bzw. über Mechanismen der Selbstselektion zu segmentieren und ein segmentspezifisch differenziertes Mitgliedermanagement anzuwenden. Auf diese Weise wird jenen Mitgliedern, die stärker an den Leistungskomponenten der Mitgliedschaft interessiert sind, eine Mitgliedschaft vergleichbar einem Kundenclub angeboten, während jenen Mitgliedern, die auch oder vor allem an den Beteiligungskomponenten der Mitgliedschaft interessiert sind, eine Mitgliedschaft im Sinne eines Organisationsmitglieds angeboten wird.

In der Praxis sind vielfältige Ansätze für ein differenziertes Mitgliedermanagement vorzufinden. Sie sind konsequent in Richtung eines konsistenten Mitgliederbeziehungsmanagementsystems weiterzuentwickeln und als differenzierte Anreizbündel den Mitgliedern anzubieten.

Vom Customer Relationship Management zum genossenschaftlichen Mitgliedermanagement

Harald J. Bolsinger

1 CRM UND GENOSSENSCHAFTLICHE MITGLIEDERPFLERGE.....	26 -
1.1 CRM ALS SCHLÜSSEL ZUR KUNDENBINDUNG	- 26 -
1.2 DIE NÄHE VON CRM ZU GENOSSENSCHAFTLICHER MITGLIEDERPFLERGE	- 26 -
2 CO-OPERATIVE MEMBER RELATIONSHIP MANAGEMENT.....	27 -
2.1 ZIELSETZUNG DES CMRM	- 28 -
2.2 ANFORDERUNGEN AN CMRM.....	- 29 -
2.3 EINZIGARTIGKEIT DES CMRM-ANSATZES	- 29 -
3 GENOSSENSCHAFTLICHE RÜCKVERGÜTUNG ALS CMRM-MODUL.....	30 -
3.1 CMRM MITTELS PREISDIFFERENZIERUNG.....	- 30 -
3.2 PRAXISGERECHTE AUSGESTALTUNG DER PREISDIFFERENZIERUNG.....	- 31 -
4 RESÜMEE.....	32 -
LITERATUR.....	33 -

1 CRM und genossenschaftliche Mitgliederpflege

1.1 CRM als Schlüssel zur Kundenbindung

Genossenschaftliche Vorstände mit hoher Affinität zu genossenschaftlichem Gedankengut kennen die „Unique Selling Proposition“ ihrer Rechts- und Organisationsform und verbinden diese mit aktuellen Erkenntnissen der Betriebswirtschaftslehre. Die strategische Überlegung des Customer Relationship Management (CRM) als mittlerweile etabliertes Konzept zur Analyse und Steuerung von Kundenbeziehungen ist eines der Konzepte, das wertvolle Ansätze zur Weiterentwicklung der genossenschaftlichen Mitgliederpflege liefert.

CRM kann als Geschäftsphilosophie zur Optimierung der Kundenidentifikation, Kundenbestandssicherung sowie des Kundenwertes verstanden werden. Dabei wird der Kunde in den Mittelpunkt der Gestaltung von Unternehmensprozessen gestellt. CRM ist allerdings mehr Strategie als Prozess und dient dazu, die Kundenbedürfnisse der aktuellen und potenziellen Kunden eines Unternehmens zu verstehen und zu prognostizieren. Der Kerngedanke von CRM liegt in der Steigerung des Unternehmens- und Kundenwertes durch das systematische Management der aktuellen Kunden, wobei die langfristige Sicherung der Kundenbasis zum Hauptanliegen wird. (siehe *Rapp, R./Decker, A.* 2000, S. 73) Customer Relationship Management entscheidet vor allem in Branchen mit hochgradig homogenen Produkten wie beispielsweise im Finanzsektor neben starken Marken maßgeblich mit über den geschäftlichen Erfolg.

1.2 Die Nähe von CRM zu genossenschaftlicher Mitgliederpflege

CRM erfordert eine kundenzentrierte Geschäftsphilosophie, Unternehmenskultur und setzt eine Unternehmensführung voraus, die zutiefst von der Strategie des CRM überzeugt ist. Das sind Erfordernisse, die schon seit Grundlegung des genossenschaftlichen Prinzips, die Mitglieder bestmöglich zu fördern, diesem immanent sind. Die Basis jeder CRM-Aktivität liegt in der Vertiefung des Wissens über den Kunden und der Nutzung dieses Wissens, um alle Geschäftsaktivitäten und Strategien auf den individuellen Kundennutzen auszurichten. Die Unternehmensstrategie des 21. Jahrhunderts führt dabei weg von der Transaktionsorientierung, hin zur Kunden- und Beziehungsorientierung. (siehe *Frielitz, C./Hippner, H./Martin, S./Wilde, K.D.* 2000, S. 9) Das für eine Genossenschaft typische Merkmal der Mitgliedschaft bietet hier die Chance, ein erhebliches Geschäftspotenzial zu erschließen. Es stellt das bedeutsamste Differenzierungsmerkmal genossenschaftlicher Unternehmen zum Wettbewerb dar. Die konsequente Ausrichtung am Kunden im CRM-Konzept in seiner Grundform ist schon von Raiffeisen und Schulze-Delitzsch als Erfolgsfaktor erkannt und eingesetzt worden. Beide verfolgten diese Aus-

richtung, indem sie die Interessen des Nachfragers zur unbedingten Grundlage für die Existenz ihrer Problemlösung machten. Mit Hilfe des genossenschaftlichen Problemlösungsmodells wurden Kunden und Nachfrager zu Mitgliedern – und zum Zentrum jeder Aktivität einer Genossenschaft. Die konsequente Ausrichtung am Nutzen des Nachfragers wird durch das integrative Konzept der Mitgliedschaft beziehungsweise der genossenschaftlichen Organisationsform dauerhaft sichergestellt und unterscheidet sich damit wesentlich von einer punktuellen Unternehmensprozessoptimierung, die auf einzelne Größen fokussiert und in engerem Zeitrahmen zu sehen ist.

2 Co-operative Member Relationship Management

Auf Basis der Mitgliedschaft lässt sich ein System praktizieren, das weit über die CRM-Standard-Philosophie hinausgeht – diese Form der genossenschaftlichen Mitgliedschaftsbeziehungspflege kann in Anlehnung an CRM mit „co-operative Member-Relationship-Management“ (cMRM) bezeichnet werden. Genossenschaften können das Standard-CRM-Konzept mit ihren eigenen mitgliederbezogenen Prinzipien stark aufwerten, denn CRM ist lediglich ein stark beschnittenes cMRM-Konzept. Die im Gegensatz zu CRM erweiterten Möglichkeiten des cMRM basieren auf der genossenschaftlichen Eigenart. Im Beitrag von *Ringle, G.* sind Differenzierungspotenziale beispielsweise im mitgliederbezogenen Förderauftrag, im Identitätsprinzip und in der Selbstverwaltung erläutert. Diese Differenzierungsmerkmale sind die Grundlage für ein gegenüber CRM erweitertes Bindungsinstrumentarium.

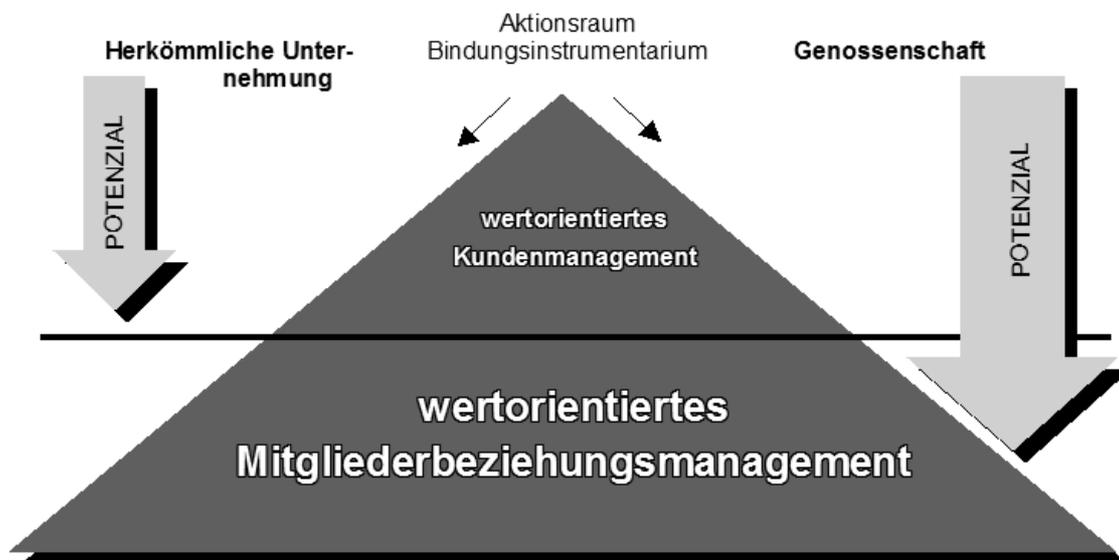


Abbildung 1: Bindungspotenzial durch CRM und cMRM

Die konsequente Orientierung am Kundennutzen ist nichts wirklich Neues, sondern erfolgte schon bei Grundlegung der genossenschaftlichen Prinzipien mit Referenzqualität in Form der genossenschaftlichen Mitgliedschaft. Der Erfolg einer CRM-Strategie hängt nicht vom massiven Softwareeinsatz ab; der prägende Erfolgsfaktor ist vielmehr der Umgang mit dem Kunden selbst. Die-

selbe Aussage gilt im übertragenen Sinne auch für die genossenschaftliche Mitgliedschaftsbeziehung: ein wesentlicher Hebel für den langfristigen geschäftlichen Erfolg ist neben konkurrenzfähigen Produkten vor allem der Umgang mit dem Mitglied selbst.

2.1 Zielsetzung des cMRM

Für das genossenschaftliche Unternehmen ist es kontraproduktiv, unprofitable Mitglieder, welche die Leistungen der Genossenschaft kaum in Anspruch nehmen, mit aufwändigen Kampagnen vom Wechsel zur nichtgenossenschaftlichen Konkurrenz abzuhalten. Ebenso wenig opportun wäre jedoch, ein möglicherweise in absehbarer Zeit hochprofitables Mitglied mit standardisierten Leistungen abzuspeisen. Zwischen Mitgliedern und Genossenschaft sollten demzufolge mehrere Ziele im Mittelpunkt der Betrachtung stehen: zuallererst die *Intensivierung der Geschäftsbeziehung zum Mitglied* und ein systematisches und aktives Cross-Selling von Leistungen der Genossenschaft. Hinzu kommen die *Wertorientierung* aller Aktivitäten bezüglich Mitgliederorientierung und Akquisition sowie die *Gewinnung potenzialreicher Neumitglieder*. Nicht zuletzt ist die Förderung des *Dialoges mit den Mitgliedern* ein wichtiges Teilziel bei der Transformation der genossenschaftlichen Leistungen von der Produkt- zur Mitgliederorientierung.

Zusätzlich zu den Cross-Selling-Zielen liegt der Fokus auf aktivem Up-Selling, das durch Entwicklung des Mitgliedes ermöglicht wird. Dabei wird ermittelt, inwieweit die Möglichkeit besteht, bei einem Mitglied ausgehend von seiner derzeitigen Leistungsanspruchnahme Nachfrage nach einer hochwertigeren oder umfangreicheren Leistung zu wecken. Sehr wichtig ist in diesem Zusammenhang das genaue Wissen über die bisherige Leistungsanspruchnahme, das aus einem System zur Berechnung der genossenschaftlichen Rückvergütung automatisch gewonnen werden kann.¹⁸

Die Herausforderung der Zukunft besteht für Genossenschaften nicht im massiven Einsatz von Technologie und deren operativer Umsetzung, wie von vielen CRM anwendenden Unternehmen angenommen, sondern im Verständnis des Problemlösungsprozesses des Mitglieds. cMRM hat durch den absoluten Fokus auf das Mitglied und dessen aktive Teilnahme bei der

¹⁸ Im kreditgenossenschaftlichen Bereich sind Softwaresysteme flächendeckend im Einsatz, die bereits heute mitgliederspezifische Auswertungen bis auf die Zahlungsstromebene des Einzelmitgliedes hinunter ermöglichen. Die technische Grundlage für die effiziente Einführung einer genossenschaftlichen Rückvergütung auf Basis spezifischer Reportings aus diesen Systemen sind demnach vorhanden und eröffnen der einzelne Primärbank schon heute völlig neue Möglichkeiten der Differenzierung. Vor dem Hintergrund des laufend schärfer werdenden Wettbewerbs und der Plagierung schwächerer Differenzierungsmerkmale, empfiehlt sich die Verfolgung der strategischen Option ein standardisiertes Rückvergütungssystem bundesweit zu entwickeln, um bei extremer Marktengpass sofort handlungsfähig zu sein und einen Paradigmenwechsel vornehmen zu können.

Unternehmensgestaltung im Rahmen der genossenschaftlichen Mitbestimmung als Eigenart den Vorteil, dass nicht die isolierte Optimierung der Leistungserstellungsprozesse betrieben wird, sondern Management und Mitarbeiter der Genossenschaft gemeinsam mit ihren Mitgliedern herausarbeiten, welchen Anteil der Wertschöpfung sie für ihre Mitglieder momentan und in Zukunft innehaben. Dadurch verliert eine Genossenschaft nie das strategische Potenzial des CRM-Ansatzes, weil sie nicht nur punktuell Unternehmensprozesse verändert. Gleichzeitig stellt sie sicher, dass sich die erwarteten ertragssteigernden Ergebnisse aus cMRM langfristig auch tatsächlich einstellen.

2.2 Anforderungen an cMRM

Vor diesem Hintergrund ist zu beachten, dass die cMRM-Philosophie messbar und sichtbar wird. Dazu existieren bereits zahlreiche Ausarbeitungen der genossenschaftswissenschaftlichen Forschungslandschaft bezüglich Förderbilanz und Kommunikation der Erfolge im Rahmen des Förderauftrages, weshalb an dieser Stelle nicht erneut die seit Jahrzehnten existierenden Konzepte wiedergegeben werden.¹⁹ Darüber hinaus zählen zu den wichtigsten Anforderungen an ein cMRM-System die Umsetzbarkeit, indem auch mitgliedersferne Abteilungen Kontakt zum Mitglied bekommen, die Reflektierbarkeit durch institutionalisiertes Hinterfragen aller Geschäftsaktivitäten hinsichtlich des Mitgliedernutzens und die konkrete Spürbarkeit der Maßnahmen für das einzelne Mitglied. Die cMRM-Philosophie erfordert eine Abkehr von Lippenbekenntnissen bezüglich des Förderauftrages und eine Hinwendung zur Mitgliederorientierung in Wort und Tat. Dadurch ergibt sich eine wesentlich erweiterte Sichtweise betriebswirtschaftlicher Überlegungen, die sich von genossenschaftsfernen Strategen schwer erschließen lässt.

2.3 Einzigartigkeit des cMRM-Ansatzes

Ziel jeder Genossenschaft muss es sein, auf Basis ihrer Identität einen eigenständigen cMRM-Ansatz zu verwirklichen, der von den nicht-genossenschaftlichen Konkurrenten mit herkömmlichen Mitteln aus dem CRM-Instrumentarium nicht kopiert werden kann und der aktiven Mitgliedschaft Exklusivität verleiht. cMRM kann nicht pauschal (zum Beispiel bundeseinheitlich) betrieben werden, sondern muss sich am Bedarf der Mitglieder im regionalen Geschäftsbereich ausrichten – hierbei ist Kreativität vor Ort gefordert! Für die spezifische Genossenschaft ist von dieser eine einzigartige Mitgliedermanagementkonzeption zu erarbeiten, welche durch Konkurrenten nicht kopierbar ist und damit Potenzial als nachhaltiger Werttreiber der Genossenschaft entfaltet. Gegenüber herkömmlichen Unternehmen erschließt sich die Genossenschaft über ihre rechtsformtypischen Möglichkeiten ein

¹⁹ siehe exemplarisch *Seuster, H.* 1988 oder für Kreditgenossenschaften *Groszkopf, W.* 1990.

weitaus höheres „Kunden“bindungspotenzial durch ein Mitgliedermanagement, das Elemente des konventionellen Kundenmanagements einschließt. Der einzigartige cMRM-Ansatz wirkt in der Genossenschaft zuerst nach innen auf die Mitarbeiter und dann nach außen auf die Mitglieder und die potenziellen Neumitglieder. Ein dadurch ausgelöster idealisierter Kreislauf am Beispiel von Kreditgenossenschaften kann wie folgt aussehen:

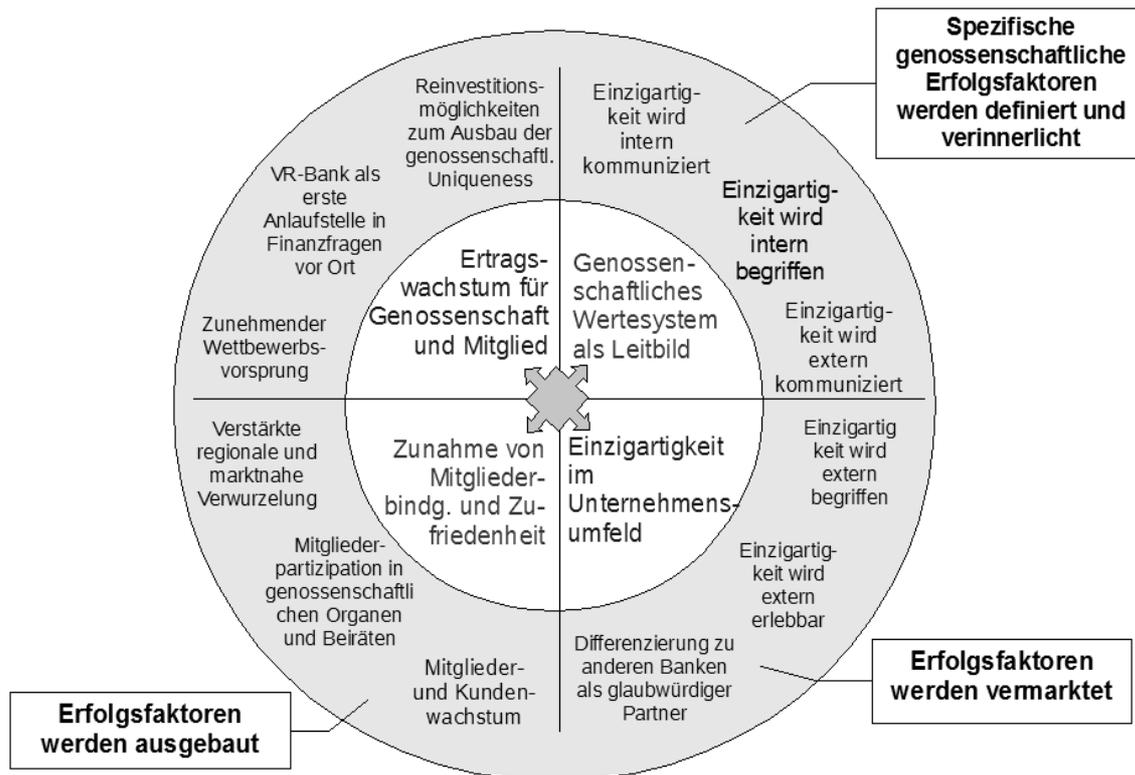


Abbildung 2: cMRM-initiiertes Kreislauf am Beispiel von Kreditgenossenschaften

3 Genossenschaftliche Rückvergütung als cMRM-Modul

3.1 cMRM mittels Preisdifferenzierung

Die Möglichkeiten, das cMRM-Instrumentarium zu gestalten, sind vielfältig. So schafft beispielsweise die Kommunikation verschiedener Mitgliedschaftsvorteile über einen exklusiven Mitgliederclub 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. In der Praxis sind bereits zahlreiche kreative Ansätze wie beispielsweise das „Mehrhhaber“-Programm der Volksbank Mittelhessen zu finden, das über Zusatzleistungen zum Bankgeschäft Anreize setzt. (siehe dazu den Beitrag von *Hanker, P.*) Neben neueren Ansätzen existiert auch ein bewährtes Modul, das bereits seit Grundlegung der genossenschaftlichen Idee existiert und als Unikum nur

mit der eingetragenen Genossenschaft zu realisieren ist: die genossenschaftliche Rückvergütung.

Unter einer Preisdifferenzierung versteht man die Leistungsabgabe gleicher Leistungen zu unterschiedlichen Preisen an verschiedene Nachfragergruppen. Genossenschaften, die auch Geschäft mit Nichtmitgliedern betreiben, steht über einfache Preisdifferenzierung zwischen Mitgliedern und Nurkunden eine deutlich erkennbare Art der Mitgliederförderung zur Verfügung. (siehe *Croll*, W. 1981, S. 202) Dieses Instrument erfüllt das Kriterium der Messbarkeit und Sichtbarkeit von cMRM. Um ein deutliches finanzielles Förderplus zu erzielen ist es notwendig, die Preise für Mitglieder darüber hinaus möglichst günstiger zu gestalten als bei vergleichbaren Konkurrenzangeboten, (siehe *Henzler*, R. 1962, S. 16) soweit die Kostenstruktur der Genossenschaft dies zulässt. Möglich wird die Preisdifferenzierung über das unnachahmliche Instrument der genossenschaftlichen Rückvergütung.

Die Kapitalbeteiligungsdividende als am häufigsten eingesetztes Instrument zur Mitgliederförderung wird gemäß dem zugrundeliegenden Geschäftsguthaben an die einzelnen Mitglieder ausgeschüttet. (siehe *Ehlermann*, R. 1981, S. 59, *Grosskopf*, W. 1990, S. 79 und den Beitrag von *Hanrath*, S./*Weber*, H.-O.) Bei der genossenschaftlichen Rückvergütung richtet sich jedoch die Ausschüttung nach der Höhe der in Anspruch genommenen Leistungen, das heißt nach dem Umsatz des einzelnen Mitgliedes mit der Genossenschaft. Im Gegensatz zur Kapitalbeteiligungsdividende wird hier eine leistungsbezogene Berechnung durchgeführt. Diese Förderung über den Leistungsaustausch ist genossenschaftsspezifisch (siehe *Ringle*, G. 1993, S. 12) und wird auch der cMRM-Philosophie gerecht. Die kreative Ausgestaltung dieses Ansatzes birgt weiteres Potenzial für die Einzigartigkeit der Genossenschaft vor Ort. Von der klassischen Rückvergütung bis hin zur Gestaltung in Form eines Mitgliederbonussystems sind kaum Grenzen gesetzt. Betrachtet man Genossenschaften mit zugelassenem Nichtmitgliedergeschäft, wird erkennbar, dass Mitglieder von Genossenschaften rund 20 Prozent mehr Leistungen ihrer Genossenschaft nachfragen als Nichtmitglieder. (siehe *Buchta-Noack*, C. 2000, S. 24) Durch Bonifikation und Mengenrabatte für die Inanspruchnahme von mehreren Dienstleistungen als Paketlösungen kann das Mitglied besser gestellt werden als ein Nur-Kunde und gleichzeitig die Produktnutzungspalette des Mitgliedes erhöht werden. Damit ermöglicht das Kaufverhalten des Mitgliedes aktiv die Beeinflussung des Preises der in Anspruch genommenen Dienstleistungen.

3.2 Praxisgerechte Ausgestaltung der Preisdifferenzierung

Wichtig ist, dass die genossenschaftliche Rückvergütung als cMRM-Modul praxisgerecht gestaltet wird. Mit einer Rückvergütung wird den Mitgliedern eine seitens der Genossenschaft steuerlich nicht belastete, umsatzorientierte Beteiligung am Unternehmenserfolg gewährt. Die Rückvergütung errechnet

sich nicht aus der finanziellen Beteiligung, sondern aus dem Umsatz des Mitgliedes mit der Genossenschaft. Da die sie kein Gewinn im Sinne des § 19 GenG ist, liegt die Festsetzung in der Hand des Vorstandes, solange die Satzung nichts anderes vorsieht. Zusätzliche Optionen ergeben sich demzufolge durch wertorientierte Gestaltung der Rückvergütungsmodelle, wie beispielsweise der Möglichkeit, eine besonders attraktive Mitgliedergruppe mit einem spezifisch gestalteten Rückvergütungspaket auszustatten. Da die Rückvergütung als nachträglicher Preisnachlass auf in Anspruch genommene Leistungen den Mitgliedern die spürbare Förderung erst nach dem Ende des Geschäftsjahres mit der Ausschüttung bietet, wird langfristige Mitglieder-Kundenbindung unterstützt. Aus diesem Grund ist es notwendig, die Rückvergütung als genossenschaftliche Stärke noch attraktiver zu machen, als dies einfache Preisnachlässe sind.²⁰

4 Resümee

Das Bekenntnis zur Ausrichtung an der unbedingten Mitgliederförderung und die systematische Mitgliedschaftsbeziehungspflege als cMRM stellen Weichen für die langfristig erfolgreiche strategische Ausrichtung einer Genossenschaft. Voraussetzung dafür ist ein entsprechend hoher Marktanteil im Regionalmarkt der jeweiligen Genossenschaft, um sicherzustellen, dass über die Ausrichtung an den Bedürfnissen der Mitglieder ein genügend großer Querschnitt des entsprechenden Marktes abgebildet wird. Dies ist vor allem dann vonnöten, wenn die Genossenschaft auch Nichtmitgliedergeschäft betreibt. Ist die Marktdurchdringung über Mitglieder noch zu gering oder der Nurkunden-Anteil höher als der Mitgliederanteil, dürfen die Bedürfnisse der Nurkunden bei strategischen Überlegungen auf keinen Fall ins Hintertreffen geraten, um langfristig die Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaft sicherzustellen.

Naheliegende Indikatoren für eine strategisch langfristig erfolgreiche Aufstellung und funktionierendes cMRM sind eine kontinuierlich steigende Umwandlungsquote von Nurkunden zu Mitglieder-Kunden gepaart mit hohem Neukunden- beziehungsweise Neumitgliederzuwachs: attraktive Grundleistungen ziehen Nurkunden des entsprechenden Regionalmarktes an und erfolgreiches Mitgliederbeziehungsmanagement sichert die Attraktivität der

²⁰ Dieses cMRM-Modul kann sich vor allem bei Kreditgenossenschaften langfristig negativ auf das Rücklagenwachstum auswirken, da tendenziell absolut mehr Ertrag ausgeschüttet werden muss, als bei der gängigen Dividendenzahlungspraxis auf entsprechend begrenzte Geschäftsanteile pro Mitglied. Dieser Effekt lässt sich jedoch durch direkte Wiederanlage (beispielsweise zum Aufbau einer Alterssicherung für das Mitglied) abmildern und ist vor allem eine strategische Frage. Bei drohenden Marktanteilsverlusten und bereits ausreichenden Rücklagen kann eine derartige Strategie die Zukunft sichern, indem die Regeln des Marktes für die Gesamtbranche durch den Paradigmenwechsel hin zur konsequenten Rückvergütung schlichtweg geändert werden.

aktiven Mitgliedschaft, über die wiederum die Dynamik des jeweiligen Marktes in die strategische Ausrichtung der Genossenschaft einfließt. cMRM setzt damit einen Kreislauf in Gang, der neben der hohen Mitgliederbindung die Erstellung marktgängiger Leistungsbündel begünstigt. Für Genossenschaften ist cMRM als aktive genossenschaftliche Mitgliederpflege bei spürbarer Mitgliederförderung langfristig das beste CRM.

Literatur

- Buchta-Noack, C.* (2000): Förderauftrag - Basis des Corporate Brandings genossenschaftlicher Institute, in: *Bankinformation/Genossenschaftsforum*, Jg. 27, Nr. 5, S. 24 ff.
- Bolsinger, H.J.* (2002): Alter Wein in neuen Schläuchen? – Genossenschaftliches Mitgliedermanagement als CRM, in: *Genossenschaftsblatt, Zeitschrift für bayerische Genossenschaften*, Heft 6, S. 44 ff.
- Bolsinger, H.J.* (2001): Die Zukunft der Kreditgenossenschaften im Zeitalter neuer Technologien, Nürnberg.
- Croll, W.* (1981): Förderauftrag und Gegenwartserfordernisse, in: *ZfgG* Jg. 31, S. 195-203.
- Ehlermann, R.* (1981): Die Kreditgenossenschaften im Spannungsfeld zwischen genossenschaftlichem Förderauftrag und universalbankwirtschaftlicher Realität, Münster.
- Frielitz, C./Hippner, H./Martin, S./Wilde, K.D.* (2000): Customer Relationship Management – Nutzen, Komponenten und Trends, in: *Hanser, P.*, CRM 2000, Düsseldorf, S. 9-45.
- Grosskopf, W.* (1990): Strukturfragen der deutschen Genossenschaften Teil I, Der Förderauftrag moderner Genossenschaftsbanken und seine Umsetzung in die Praxis, Frankfurt a.M.
- Henzler, R.* (1962): Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, Wiesbaden.
- Köppel, R.* (2007): Bonuspunkte bringen Bares, in: *Genossenschaften in Baden*, Jg. 73, Juni, S. 24-27.
- Raiffeisen, F.W.* (1887): Die Darlehenskassen-Vereine, 5. Aufl., Neuwied.
- Rapp, R./Decker, A.* (2000): Herausforderungen und Trends im Customer Relationship Management, in: *Hanser, P.*, CRM2000, Düsseldorf, S. 73-77.
- Ringle, G.* (1993): Akquisition von Mitgliedern und Kunden von Genossenschaften, *Hamburger Schriften zum Genossenschaftswesen*, Band 9, Göttingen/Zürich.
- Seuster, H.* (1988): Ansätze zur Quantifizierung genossenschaftlicher Förderleistungen, in: *Beyer, H.-T./Schuster, L./Zimmerer, C.* (Hrsg.): *Neuere*

Entwicklungen in Betriebswirtschaftslehre und Praxis – Festschrift für Prof. Dr. O. *Hahn*, Frankfurt a.M., S. 381-397.

Vierbeller, R. (1990): Die Gleichstellung der Mitglieder der Genossenschaft, in: *Laurinkari*, J. (Hrsg.): Genossenschaftswesen – Hand- und Lehrbuch, München/Wien, S. 164 ff.