

# **Argumente pro und contra aktive Mitgliederförderung aus Sicht der Praxis**

Peter Hanker

- 1 Genossenschaftliche Identität und Förderauftrag
  - 2 Die Pflicht zur Kür erheben: Argumente für eine aktive Mitgliederförderung
    - 2.1 Mitglieder müssen den Wert der Mitgliedschaft spüren
    - 2.2 Vertrauen schaffen und rechtfertigen
    - 2.3 Zugehörigkeit und Kundenbindung
    - 2.4 Geschäftsguthaben stärken das Eigenkapital
  - 3 Um jeden Preis? Was gegen eine aktive Mitgliederförderung sprechen könnte
    - 3.1 Die Existenzsicherung der Bank hat Vorrang
    - 3.2 Dividende ist teuer
  - 4 Teilhaber sind Mehrhaber: die aktive Mitgliederförderung der Volksbank Mittelhessen
    - 4.1 Die Kerngedanken des Programms Mehr&Wert
    - 4.2 Der Mehrhaber-Status
    - 4.3 Die Leistungen des Programms
    - 4.4 Mehrhaber sind zufriedene und überzeugte Mitglieder
    - 4.5 Wirtschaftlicher Aspekt für die Bank
  - 5 Resümee
- Literaturverzeichnis

## **1 Genossenschaftliche Identität und Förderauftrag**

Genossenschaften sind in ihrer Unternehmensform einzigartig. Deutlich wird dies schon im ersten Paragraphen des Genossenschaftsgesetzes, der klar die Förderung der Mitglieder als Hauptzweck definiert. Dieser Aspekt hat insbesondere für Kreditgenossenschaften eine wesentliche Bedeutung: Sie agieren in einem besonders harten Wettbewerb, in dem mehr oder weniger seriöse Anbieter sehr aktiv, teilweise auch aggressiv um neue Marktanteile kämpfen. Zudem musste die Finanzbranche in den letzten Jahren erhebliche Vertrauenseinbußen hinnehmen. Das ist aus Kundensicht zum Teil verständlich, wobei pauschale Beurteilungen den einzelnen Instituten nicht gerecht werden. Aber nur wenige Kunden sind willens oder in der Lage zu differenzieren – auch deshalb, weil die Unterschiede zwischen den Bankengruppen oft nicht bekannt sind bzw. nicht wahrgenommen werden.

Das Mitgliederprinzip grenzt die Kreditgenossenschaften von allen anderen Finanzdienstleistern ab. Der Förderauftrag, der diese Alleinstellung bewirkt, ist gesetzlich verankert. Gleiches gilt für das Mitspracherecht, das den Mitgliedern als Teilhaber zusteht. Weil die Mitglieder in der Regel auch Kunden der Genossenschaftsbank sind, stimmen Mitgliederinteressen und Kundeninteressen jedoch weitgehend überein.

Eine aktive Mitgliederförderung ist nur dann gegeben, wenn den Mitgliedern gegenüber den Nur-Kunden eine Vorzugsbehandlung zuteil wird. Beschränkt sich die Förderung auf die Dividendenzahlung, wird die Mitgliedschaft zum Anlageprodukt. Dies lässt sich mit der genossenschaftlichen Identität und der spezifischen Unternehmenskultur einer Kreditgenossenschaft kaum vereinbaren.

## **2 Die Pflicht zur Kür erheben: Argumente für eine aktive Mitgliederförderung**

### **2.1 Mitglieder müssen den Wert der Mitgliedschaft spüren**

Friedrich Wilhelm *Raiffeisen* bezeichnete das enge Verhältnis zwischen den Genossenschaften und ihren Mitgliedern als „erweiterte Familie“. Damals, in der Mitte des 19. Jahrhunderts, erfüllten die genossenschaftlichen Selbsthilfeeinrichtungen elementare Funktionen. Für die Mitglieder – überwiegend Handwerker, Gewerbetreibende und Bauern – waren sie die einzige Möglichkeit, zu fairen Konditionen ein Darlehen zu bekommen. Alternativen gab es, von skrupellosen Geldverleihern abgesehen, nicht. So bestand in vielen Fällen eine Abhängigkeit des Mitglieds zur Genossenschaft, die durch den Selbsthilfecharakter und das kollektive Handeln zum Wohl aller Beteiligten oft mit einer tiefen emotionalen Bindung einherging.

Mittlerweile hat sich das Umfeld gravierend verändert. Die Mitglieder sind nicht mehr auf die Genossenschaft angewiesen, sondern werden von vielen Finanzdienstleistern umworben. Von einer „erweiterten Familie“ kann man heute, wenn überhaupt, nur noch bei wenigen Volksbanken und Raiffeisenbanken sprechen. Viele Institute sind durch Fusionen so groß geworden, dass sich die persönlichen Beziehungen weitgehend auf den zugeordneten Berater beschränken. Eine Genossenschaft ist jedoch ohne Mitglieder nicht existenzfähig. Vor diesem Hintergrund muss das Mitglied im Zentrum der Geschäftsphilosophie und Unternehmenskultur stehen. (vgl. Ringle, G.2005, S29).

Genießt der Faktor Mitgliedschaft nur einen untergeordneten Stellenwert, dann spüren die Mitglieder selbst keine Wertschätzung. Die Kreditgenossenschaft als solche bleibt für sie anonym, konturlos und austauschbar. Die Chance, die diese besondere Unternehmensform in sich birgt, verpufft. Dem kann eine aktive Mitgliederförderung entgegenwirken.

## **2.2 Vertrauen schaffen und rechtfertigen**

Vertrauensbildung ist ein langwieriger Prozess, der sich nur schwer beeinflussen lässt. Allerdings können günstige Voraussetzungen und Rahmenbedingungen geschaffen werden, die diesen Prozess fördern. Dazu zählt nicht zuletzt eine transparente und berechenbare Geschäftspolitik.

Die Mitglieder einer Kreditgenossenschaft haben ein Recht auf Information. Mehr noch: Über die General- bzw. Vertreterversammlung werden sie direkt in weit reichende Entscheidungen eingebunden. (Vgl. Blisse (2006): S 157 ff.) Diese Möglichkeit zur Mitsprache – die Mitgliederdemokratie – fördert die Identifikation mit der Bank.

Häufig ist die Aussicht auf eine attraktive Dividende das ausschlaggebende Motiv, um Mitglied einer Genossenschaftsbank zu werden. Dennoch erfahren die neuen Mitglieder durch Gespräche, Veranstaltungen, den Jahresbericht etc., dass für diese Bank die Mitgliederförderung oberste Priorität hat und sie sich dadurch von anderen Finanzdienstleistern unterscheidet. Ist dieser Umstand in der Praxis nicht erkennbar, spürt das Mitglied eine Diskrepanz. Vertrauensbildung ist somit unwahrscheinlich. In diesem Kontext darf nicht erwartet werden, dass sich die Mitgliedschaft positiv auf die Kundenbindung und damit auf den Vertrieb bzw. auf die Geschäftsentwicklung auswirkt.

Hingegen könnte eine aktive Mitgliederförderung ein nur-investierendes Mitglied davon überzeugen, dass ihm die Mitgliedschaft weit mehr Vorteile bringt als die Dividende. Dies würde wiederum den Nutzen steigern, den die Bank aus der Mitgliedschaft zieht.

## 2.3 Zugehörigkeit und Kundenbindung

In einem Markt, in dem die Produkte nahezu austauschbar und die Preise einfach zu vergleichen sind, rückt der Faktor Bindung ganz nach vorne. Was viele Handelsketten längst erkannt haben – aus diesem Grund werden zum Beispiel Kundenkarten und Rabattmarken ausgegeben –, trifft auf Banken nicht weniger zu. Den Sparvertrag, das Tagesgeldkonto, den Konsumentenkredit usw. so attraktiv zu verpacken, dass der Kunde darauf aufmerksam wird, erfordert immer mehr Kreativität. Einfacher und erfolgversprechender werden Vertriebsaktivitäten dann, wenn ein zusätzlicher Anreiz, zum Beispiel eine Mitgliedschaft, die üblichen Verkaufsargumente ergänzt.

Kreditgenossenschaften sind in der beneidenswerten Lage, dass die Mitgliedschaft hier nicht als Werbemaßnahme erdacht und umgesetzt wurde, sondern der Bank von Anfang an innewohnt und deshalb glaubwürdig und authentisch ist. Gegenüber den Mitbewerbern – besonders den Sparkassen – ist dieses Kundenbindungsinstrument ein klarer Wettbewerbsvorteil. (Vgl. *Hanker (2006): S. 60 und S. 69*).

Gerade weil es für eine Genossenschaftsbank äußerst schwierig, auf Dauer sogar unmöglich ist, als Kostenführer zu punkten, darf die Möglichkeit zur Differenzierung nicht vertan werden. Vielmehr kann eine starke Bindung zur Bank, das Gefühl, hier in den besten Händen zu sein, oft sogar höhere Preise rechtfertigen. Zufriedene Mitglieder sind weniger anfällig für Aktionen der nicht-genossenschaftlichen Konkurrenten, die eine Abwerbung bezwecken. (Vgl. *Ringle (2005): S.29*).

Darüber hinaus ist die Hemmschwelle für einen Bankwechsel bei Mitgliedern und Kunden, die sich ihrer Bank zugehörig und verbunden fühlen, ungleich höher. Zwar gibt es auch unter den Teilhabern eine latente Abwanderungsbereitschaft, aber längst nicht so häufig wie bei Kunden, die keine Mitgliedschaft erworben haben. In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass nach der Meinung von Experten die Kosten für die Pflege des Kundenbestands um 15 bis 50 Prozent geringer sind als solche für die Gewinnung neuer Kunden. (Vgl. *Tarneller (2003): S. 1*)

Beachtung verdient in diesem Zusammenhang noch ein weiterer Faktor. So sichert eine langfristige Bindung die Informationsbasis, die jede Volksbank und Raiffeisenbank zur Überprüfung bzw. Anpassung ihres Leistungsspektrums oder einzelner Produkte benötigt. Die bessere Kundenkenntnis verkleinert die Risiken, verkürzt die Beratungsgespräche und reduziert somit die Transaktionskosten. (Vgl. *Perkounigg (2002): S. 1* sowie *Ringle (2005) S. 29 f.*)

Der Wettbewerbsvorteil Mitgliedschaft kann strukturelle Nachteile von Genossenschaftsbanken – wie zum Beispiel den durch das Geschäftsstellennetz verursachten hohen Kostenaufwand – durch eine enge Kundenbindung ausgleichen. Allerdings kommt er nur dann zum Tragen, wenn sich die

Unternehmensstrategie und -kultur konsequent an den Mitgliederinteressen orientiert und eine aktive Mitgliederförderung stattfindet.

## **2.4 Geschäftsguthaben stärken das Eigenkapital**

Mitglieder erwerben Geschäftsanteile und sind verpflichtet, eventuelle Nachschüsse zu leisten. (Vgl. Blisse (2006): S. 138) Hieraus ergibt sich, dass neue Mitglieder ebenso wie Mitglieder, die zusätzliche Anteile erwerben, die Eigenkapitalbasis der Genossenschaft stärken. Dies ermöglicht der Kreditgenossenschaft vor dem Hintergrund der aufsichtsrechtlichen Eigenkapitalanforderungen (Basel II) mehr Flexibilität bei der Kreditpolitik.

## **3 Um jeden Preis? Was gegen eine aktive Mitgliederförderung sprechen könnte**

### **3.1 Die Existenzsicherung der Bank hat Vorrang**

Die Konditionsmarge reicht schon lange nicht mehr aus, um nachhaltig Erträge zu erzielen und die Kosten zu decken. Daran wird sich in absehbarer Zeit voraussichtlich nichts ändern. Vielmehr wird sich der Wettbewerb noch weiter verschärfen – womit auch höhere Erwartungen und Ansprüche der Kunden einhergehen. Das stellt eine Kreditgenossenschaft, die ihre aktive Mitgliederförderung über die Preispolitik gestalten möchte, vor große Herausforderungen. Nur Institute mit unterdurchschnittlichen Personal- und Sachkosten können ihren Mitgliedern finanzielle Anreize schaffen, die attraktiver sind als die der Konkurrenz.

Jede Fördermaßnahme führt unweigerlich zu Ertragseinbußen. Es muss also sorgfältig geprüft werden, ob der Nutzen einer solchen Maßnahme die damit verbundenen Kosten rechtfertigt. In diesem Zusammenhang sollte auch berücksichtigt werden, dass eine pauschale Förderung den vielfältigen Interessen der Mitglieder nur bedingt gerecht werden kann.

Genossenschaften befinden sich demnach in einem Spannungsfeld. Sie müssen zwischen Gewinn und Mitgliederförderung abwägen und sich letztlich entscheiden: zu ihren eigenen Gunsten oder zu Gunsten der aktiven Mitgliederförderung. Dabei wäre auch ein Mittelweg denkbar. (Vgl. Bonus (1994): S. 76)

### **3.2 Dividende ist teuer**

Die Einlagen neuer Mitglieder erhöhen zwar die Eigenkapitalbasis der Bank, stellen aber gleichzeitig einen zusätzlichen Kostenfaktor dar, der den Ertrag schmälert. Dies erklärt sich mit dem hohen Prozentsatz, mit dem die

Geschäftsguthaben bedient werden. Die Dividende liegt in den meisten Fällen weit über dem Kapitalmarktniveau.

Eine aktive kostenintensive Mitgliederförderung wird den Jahresüberschuss verringern und damit die Möglichkeit, Rücklagen zu bilden, einschränken. Nach § 7 Ziffer 2 GenG sind gesetzliche Rücklagen jedoch verbindlich vorgeschrieben. Deshalb gilt es auch hier, sorgfältig abzuwägen, um eine für die jeweilige Kreditgenossenschaft optimale Balance zu finden.

## **4 Teilhaber sind Mehrhaber: die aktive Mitgliederförderung der Volksbank Mittelhessen**

### **4.1 Die Kerngedanken des Programms Mehr&Wert**

Die Volksbank Mittelhessen zählt mit einer Bilanzsumme von rund 4,3 Milliarden Euro zu den größten Genossenschaftsbanken in Deutschland. Mit dem Mitgliederprogramm wollen wir

- den Wert der Mitgliedschaft intern und extern neu beleben,
- die Attraktivität der Mitgliedschaft erhöhen,
- insbesondere für jüngere Menschen Anreize schaffen, Mitglied zu werden,
- das Hauptaugenmerk (und Verkaufsargument) „Dividende“ durch andere Faktoren ersetzen und somit
- die Chancen, die dem genossenschaftlichen Mitgliederprinzip innewohnen, durch aktive Mitgliederförderung ausschöpfen.

Abbildung 1: Das Internetportal für die Mitglieder der Volksbank Mittelhessen

The screenshot shows the website for Volksbank Mittelhessen members. The header features the 'mehr & wert' logo and navigation tabs for 'HOME', 'ANGEBOTE', 'PRIVATKUNDEN', 'FIRMENKUNDEN', 'VERMÖGENSMANAGEMENT', 'MITGLIEDER', 'JUNGE KUNDEN', and 'MEINE BANK'. The main content area is titled 'Mitglied sein' and 'Vorteile für Mitglieder'. It lists several benefits:

- Produktangebote:**
  - VR-TrendKonto:** kostenloses Konto für Mitglieder, Kontoführung online (beleglos), Bargeldverfügung nur an Geldautomaten
  - R+V Vergünstigungen:** Mitgliederrente, Rentenversicherungen im Personenversicherungsbereich, vergünstigte Kfz-Versicherung, Unfall-Versicherung, Krankenversicherung usw.
- Dividende:** Für das Geschäftsjahr 2007 wurden 8% gezahlt.
- Jahresberichte / Halbjahresberichte:** Werden 1x jährlich an alle Firmenkunden, betreute Kunden (hier 1x pro Haushalt) versendet, bei den übrigen Geschäftsstellenkunden Versand an Mitglieder, die Mehrhaber sind.
- Jährliche Mitgliederversammlungen:** Dort erfahren Sie wichtige Einzelheiten zu Ihrer Volksbank Mittelhessen unter Beteiligung von Entscheidungsträgern des Hauses, die Ihnen Rede und Antwort stehen.
- Werden Sie stimmberechtigter Partner bei wichtigen Entscheidungen:** Z.B. bei der Wahl von Beiräten und Vertretern, die sich auch während des laufenden Geschäftsjahres für Ihre Interessen einsetzen und die Chance, selbst Mitgliedsvertreter zu werden.
- Mitglieder-Programm "mehr & wert":** "Mehrhaber" zu sein bedeutet auch Mitglied der Volksbank Mittelhessen zu sein. Wie wird man zum "Mehrhaber"? Das Mitglied entscheidet sich für das Mitglieder-Programm und wird dadurch zum "Mehrhaber". Für Mitglieder mit privatem Girokonto ist das mehr & wert-Programm kostenfrei.

A sidebar on the left lists 'Mitglied sein', 'Mehrhaber werden', 'Programm', 'Leistungen', and 'Kooperationen'. A vertical banner on the right promotes the 'VR-Trend Konto' with the slogan 'Einfach clever - das kostenfreie' and a photo of a smiling man. A 'Mehrhaber werden' button is located at the bottom right of the main content area. The footer contains navigation links: 'Wer über uns', 'Kontakt', 'Job & Karriere', 'Geschäftsstellen', 'Impressum', 'Sitemap', and 'Forum'.

Quelle: Volksbank Mittelhessen eG, www.mehrhaber.de


## 4.2 Der Mehrhaber-Status

Jedes Mitglied, das ein Girokonto bei unserer Bank unterhält, kann sich kostenfrei für das Programm Mehr&Wert anmelden. Die Teilnehmer bezeichnen wir als Mehrhaber, wobei es hier je nach Intensivität der Geschäftsbeziehung Abstufungen gibt, wie die nachfolgende Abbildung zeigt.

**Abbildung 2:** Der Aufbau des Mitgliederprogramms Mehr&Wert

Mehrhaber-Stufen		Aufpreis für höhere Stufen		
Sie sind...	Sie haben...	3	4	5
Mitglied	Mitgliedschaft	1,50 € / Monat	3,00 € / Monat	6,00 € / Monat
3 Sterne-Mehrhaber	Mitgliedschaft+ Girokonto	kostenfrei	1,50 € / Monat	3,00 € / Monat
4 Sterne-Mehrhaber	Mitgliedschaft+ Girokonto+ zwei Bankprodukte	–	kostenfrei	1,50 € / Monat
5 Sterne-Mehrhaber	Mitgliedschaft+ Girokonto+ fünf Bankprodukte	–	–	kostenfrei

Mehrhaber-Stufen	Ihr mehr&wert-Leistungsprogramm																			
	Mehrhaber-Magazin	Ticketservice	Stadtführer	Restaurantführer	Reiseservice	Türöffnerservice	Schlüsselfundservice	AdvoLine	MediLine	Regionale Veranstaltungen und Vorteile	Seminare	Notfallbargeld	Kartenschutzprogramm	Dokumentensicherung	Mitgliederveranstaltungen	Jahresbericht per Post	VR-Finanzplan	Exklusive Sonderkonditionen	Ausgewählte Informationsbroschüren kostenfrei	VR-Aktuell per E-Mail
3 Sterne-Mehrhaber	●				●	●	●			●	●				●	●	●	●		●
4 Sterne-Mehrhaber	●	●	●	●	●	●	●			●	●				●	●	●	●		●
5 Sterne-Mehrhaber	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

**Quelle:** Volksbank Mittelhessen eG, [www.mehrhaber.de](http://www.mehrhaber.de)

Der Mehrhaber-Status wird umso wertvoller, je mehr Produkte unserer Bank genutzt werden. Wobei wir den Mitgliedern auch die Möglichkeit eingeräumt haben, ihre Mehrhaberstufe durch eine geringe Monatspauschale aufzuwerten.

Diese Differenzierung von Drei-Sterne- bis Fünf-Sterne-Mehrhabern war uns wichtig, um die Mitglieder dazu anzuregen, ihre Finanzangelegenheiten ausschließlich über unsere Bank zu tätigen. Und um ihnen zu zeigen, dass sie hierfür belohnt werden.

Mehr als die Hälfte unserer Mehrhaber sind Fünf-Sterne-Mehrhaber. Ihnen steht die gesamte Palette des Mehr&Wert-Programms gratis zur Verfügung. Dies gilt auch für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sind – unabhängig von der Anzahl der genutzten Produkte – als Fünf-Sterne-Mehrhaber eingestuft.

### 4.3 Die Leistungen des Programms

Das Programm bietet außergewöhnliche Events – beispielsweise ein Probetraining beim Basketball-Bundesligisten LTi Gießen 46ers, ein Kaffeehaus-Festival oder einen Trommelworkshop, ferner spezielle Serviceleistungen – hierzu zählen unter anderem der Schlüsselfund- und der Türöffnerservice – sowie Extra-Bankdienstleistungen. Die Vorteile beschränken sich bewusst nicht auf



finanzielle Vergünstigungen, sondern bieten einen echten Mehrwert, den es in dieser Form nur für die Mehrhaber gibt.

Erwähnenswert ist die Zusammenarbeit mit regionalen Kooperationspartnern. Der weitaus überwiegende Teil der Veranstaltungen, Seminare, Besichtigungen usw. findet in unserem Geschäftsgebiet statt. Mittlerweile arbeiten wir mit rund 160 Anbietern aus den Bereichen Freizeit, Sport, Kultur, Wellness und Reise in Mittelhessen zusammen, die von unseren Aktivitäten profitieren.

#### **4.4 Mehrhaber sind zufriedene und überzeugte Mitglieder**

Aus unseren Untersuchungen geht hervor, dass die Mitglieder das Angebot von Mehr&Wert als „Mehrwert“ für sich zur Kenntnis nehmen. Die Nachfrage ist erfreulich hoch. Fast alle Leistungen des Programms wurden von den Teilnehmern mit gut bis sehr gut bewertet.

Im Rahmen von Mehr&Wert finden zahlreiche Begegnungen, Gespräche und gemeinsame Erlebnisse von Bankmitarbeitern und Mitgliedern statt. Das stärkt die Verbundenheit, das Zugehörigkeitsgefühl und somit die Treue zu unserer Bank. Die Anzahl der Mehrhaber ist seit dem Start des Programms im Herbst 2004 stetig angestiegen: Ende 2006 lag sie bei mehr als 33.000.

#### **4.5 Wirtschaftlicher Aspekt für die Bank**

Die aktive Mitgliederförderung lohnt sich für unsere Bank auch ganz konkret in finanzieller Hinsicht. Folgende Erkenntnisse belegen dies eindeutig: Im Vergleich zu einem Nur-Kunden bringt uns ein Mitglied durchschnittlich das 2,3fache an Ertrag. Bei Mitgliedern, die am Mehr&Wert-Programm teilnehmen, erhöht sich die Zahl auf das 3,2fache.

### **5 Resümee**

Die Förderung der Mitglieder ist bei Kreditgenossenschaften gesetzlich verankert. Zum Wettbewerbsvorteil entwickelt sich diese Besonderheit aber erst dann, wenn die damit einhergehende Differenzierung klar und deutlich kommuniziert und gelebt wird. Das heißt, wenn die Mitglieder spüren, dass sie bei ihrer Volksbank oder Raiffeisenbank eine Vorzugsbehandlung genießen die es in dieser Form nur hier geben kann.

Findet dagegen keine aktive Mitgliederförderung statt, ist die Gefahr groß, dass die Mitgliedschaft zu einem Anlageprodukt degradiert wird. Dies ginge nicht nur am Kern der genossenschaftlichen Idee vorbei, sondern wäre auch bei einer nüchternen wirtschaftlichen Betrachtung negativ zu bewerten. Die

viel versprechenden Chancen, die das Alleinstellungsmerkmal Mitgliedschaft mit sich bringt – wie zum Beispiel Vertrauen und Bindung – blieben ungenutzt. Dabei kann und wird sich nicht zuletzt die emotionale Komponente der Mitgliedschaft positiv auf den Vertrieb in der Bank auswirken.

Zufriedene Mitglieder, die sich ihrer Volksbank oder Raiffeisenbank zugehörig fühlen, sind die besseren Kunden. Auch deshalb lohnt es sich, den Förderauftrag zeitgemäß zu interpretieren und an den heutigen Bedürfnissen und Erwartungen auszurichten. Ein Beispiel hierfür ist das Programm Mehr&Wert der Volksbank Mittelhessen. Durch die unterschiedlichen Mehrhaber-Stufen wird hier auch berücksichtigt, dass die Beziehung zwischen Mitglied und Kreditgenossenschaft auf Gegenseitigkeit beruhen sollte: Die Bank fördert ihre Mitglieder, und die Mitglieder entscheiden sich für das Angebot ihrer Bank.

Die Erfahrungen der Volksbank Mittelhessen zeigen, dass sich die aktive Mitgliederförderung auch unter Ertragsgesichtspunkten durchaus lohnt. Dennoch ist jede Genossenschaftsbank aufgerufen, das Kosten-Nutzen-Verhältnis der jeweiligen Maßnahmen sorgsam abzuwägen. Vorrang hat die Zukunftssicherung der Bank. Es muss jederzeit gewährleistet sein, dass die Erträge zur Kostendeckung sowie zur Bildung von Rückstellungen und Rücklagen ausreichen. Nur eine erfolgreiche Kreditgenossenschaft kann ihre vielfältigen Aufgaben für die Mitglieder und für die Region erfüllen.

## Literaturverzeichnis

- Beuthien, M./Hanrath, S./Weber, H.-O.** (2008): Mitglieder - Fördermanagement in Genossenschaftsbanken. Analysen, Erläuterungen und Gestaltungsempfehlungen aus ökonomischer, rechtlicher und steuerlicher Sicht, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen 106, Göttingen.
- Blisse, Holger:** Stärkung der Kreditgenossenschaften durch verbundbezogenes Eigenkapital der Mitglieder, Sternenfels, 2006.
- Bonus, Holger:** Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften, Tübingen, 1994.
- Hanker, Peter:** Die Relevanz von Informationen und die Informationspolitik im genossenschaftlichen Bankensektor, Frankfurt a. M. 2006.
- Perkounigg, Arnulf:** Mitgliederbindung als Erfolgsfaktor für Kreditgenossenschaften, Raiffeisenblatt Heft 2, 2002, <http://www.agrarverlag.at/raiffeisenblatt/401034.html>, Abfrage vom 10.09.2007
- Ringle, Günther:** Die Mitgliedschaft: strategischer Wettbewerbsvorteil der Genossenschaften, WIR Heft 2, 2005, S. 29-30.
- Tarneller Simone:** Kundenbindung in Genossenschaftsbanken, <http://www.agrarverlag.at/raiffeisenblatt/401075.html>, Abfrage vom 10.09.2007