

Hammerschmidt, Michael; Hellinger, Carsten

Working Paper

Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität
Münster, No. 15

Provided in Cooperation with:

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

Suggested Citation: Hammerschmidt, Michael; Hellinger, Carsten (1998) : Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 15, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55767>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Nr. 15 Oktober 1998

Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger

MITGLIEDSCHAFT ALS INSTRUMENT
DER KUNDENBINDUNG
IN GENOSSENSCHAFTSBANKEN



INSTITUT FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN
AM STADTGRABEN 9
48143 MÜNSTER
GERMANY
TEL (02 51) 83 - 2 28 91 / 83 - 2 28 01
FAX (02 51) 83 - 2 28 04
E-MAIL ROLF.GREVE@UNI-MUENSTER.DE

Nr. 15

MITGLIEDSCHAFT ALS INSTRUMENT
DER KUNDENBINDUNG
IN GENOSSENSCHAFTSBANKEN

Analysen zur Kundenbindung auf dem Bankenmarkt
unter besonderer Berücksichtigung
von Kreditgenossenschaften

von

Dipl.-Volksw. Michael Hammerschmidt

und

Dipl.-Volksw. Carsten Hellinger

beide Wissenschaftliche Mitarbeiter
des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster

Oktober 1998

<i>Inhalt:</i>	Seite
Vorbemerkung	3
1. Einleitung.....	4
2. Marketingstrategien zur Kundenbindung	6
3. Empirische Relevanz der Kundenbindung	8
4. Kundenbindungsinstrumente.....	12
5. Mitgliedermarketing in Kreditgenossenschaften	16
6. Implementierung des Mitgliedermarketing	21
7. Bindungscontrolling	24
8. Zusammenfassung	28
Literaturverzeichnis.....	30

Vorbemerkung

Das vorliegende Arbeitspapier stellt eine Bestandsaufnahme zu einem Forschungsprojekt dar, das vom Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster gemeinsam mit dem Westfälischen Genossenschaftsverband e.V. (WGV), Münster, in diesem Jahr ins Leben gerufen wurde. Der Text gibt im wesentlichen die Inhalte von zwei Vorträgen wieder, die Dipl.-Volkswirt Carsten Hellinger anlässlich von Arbeitstagungen der Projektgruppe „Mitgliedschaft“ und des Arbeitskreises „Werbung und Kommunikation“ des Westfälischen Genossenschaftsverbandes e.V. am 17. März 1998 und am 20. Mai 1998 gehalten hat. Dipl.-Volkswirt Michael Hammerschmidt hat die Ausführungen überarbeitet und ergänzt.

Die Autoren stellen ihre Gedanken zur Mitgliederbindung in Kreditgenossenschaften hiermit zur Diskussion und hoffen auf zahlreiche Anregungen aus der Praxis.

Dr. Rolf Greve

1. Einleitung

Auf der Schwelle zum 21. Jahrhundert befindet sich der deutsche Bankenmarkt in einem grundlegenden strukturellen Wandel. Aktuelle Zeitungsberichte titeln mit Überschriften wie z.B. „*Bankenlandschaft wird sich in fünf Jahren radikal verändern*“¹ oder „*Die Vorstände der Banken und Sparkassen müssen radikal umdenken*“². Insgesamt wird der Umgangston rauher, wenn ein „*Härterer Kampf um Privatkunden*“³ propagiert wird.⁴ In besonderer Weise scheinen Kreditgenossenschaften von dieser Entwicklung tangiert zu sein, wenn es heißt, daß sich im Kreditgewerbe „*Genossenschaften auf Profilsuche*“⁵ befänden. Um eine Begründung für derart plakative Aussagen zu finden, ist es notwendig, die aktuellen Tendenzen auf dem deutschen Markt für Finanzdienstleistungen⁶ kurz zu umreißen und vor diesem Hintergrund, die Rolle der Kreditgenossenschaften genauer zu beleuchten.

Das *Angebot* vergrößert sich kontinuierlich aufgrund des Markteintritts neuer Anbieter. Neben den schon etablierten Non- und Nearbanks bieten verstärkt Spezialbanken mit einer fokussierten Dienstleistungspalette sowie Direktbanken über elektronische Medien ihre Produkte an. Gleichzeitig drängen zunehmend internationale Wettbewerber auf den als lukrativ erachteten deutschen Bankenmarkt. Verstärkt wird dieser Prozeß durch die europäische Integration. Als Resultat steigt der Konkurrenzdruck von der Angebotsseite, die Zinsmargen verengen sich und zunehmend werden innovative Problemlösungen erforderlich, die erhebliche Investitionen erfordern.⁷

Auf der *Nachfrageseite* sind ebenfalls prägnante Veränderungen auszumachen. Generell kann davon ausgegangen werden, daß der Markt für Bankdienstleistungen an seine Wachstumsgrenzen stößt. Annähernd jeder Haushalt verfügt heute über mindestens eine Kontoverbindung. Gleichzeitig hat sich der Anspruch des modernen Menschen an seine Bank grundlegend geändert. Bankkunden sind heute informierter und anspruchsvoller. Der Bank gegenüber treten sie selbstbewußt auf und erwarten eine hochwertige Dienstleistung zu günstigen Konditionen. Insgesamt sinkt die Bankloyalität, und die Bereit-

1 O.V. (1997b), in: HANDELSBLATT vom 12./13.09.1997, S. 18.

2 O.V. (1997a), in: FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG vom 21.10.1997, S. 31.

3 O.V. (1998), in: HANDELSBLATT vom 05.02.1998, S. 19.

4 Vgl. dazu auch SCHUSTER (1996), S. V.

5 O.V. (1997c), in: HANDELSBLATT vom 30.06.1997.

6 Ein Überblick zu den gegenwärtigen Marktentwicklungen findet sich u.a. bei WICKEL (1995), S. 20 ff., bei SCHUSTER (1996), S. 269 ff. sowie bei DOMBRET (1998), S. 630 ff.

7 Vgl. DOMBRET (1998), S. 632.

schaft zum Wechsel der Bankverbindung steigt.⁸ Der Bankenmarkt hat sich zum Käufermarkt entwickelt.⁹

Daneben erschweren die *geänderten Rahmenbedingungen* das tägliche Bankgeschäft. Aufsichtsrechtliche Vorgaben und Auflagen (z.B. Geldwäschegesetz oder Finanzmarktförderungsgesetz) binden zunehmend die Kapazitäten einer Bank. Der Internationalisierungsprozeß wird den Wettbewerb weiter verstärken. Den nachhaltigsten Effekt spüren Banken allerdings infolge der Digitalisierung des Bankgeschäfts. Die Bereitschaft zum Electronic Banking steigt kontinuierlich an. Die damit einhergehende sinkende Kontaktfrequenz zwischen Bank und Kunde wirkt sich negativ auf die Kundenbindung aus.¹⁰ Jeder zweite Kunde kommt lediglich einmal im Monat persönlich in die Bank und jeder fünfte Bankkunde sucht seine Bank höchstens alle drei Monate auf. Insbesondere bei jungen Kunden kommt es zu einer fortschreitenden Anonymisierung der Kunde-Bank-Beziehung.¹¹

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß das Bankgeschäft in der Gegenwart und Zukunft schwieriger wird. Die Wettbewerbsintensität hat ihren Höhepunkt noch lange nicht erreicht. Die Zinsmargen werden weiter erodieren und der Kostendruck wird sich permanent verstärken. Auf der anderen Seite wird es im Verdrängungswettbewerb zunehmend aufwendiger, Neukunden zu akquirieren. Um angemessen auf diese Änderungen reagieren zu können und um langfristig die Existenz einer Bank zu sichern, bedarf es einer strategischen Neuausrichtung. Über ein strategisches Bankmanagement, welches die Stärken und Schwächen eines Kreditinstitutes analysiert und daraus Konzepte entwickelt, sollen die sich bei geänderten Umweltbedingungen einstellenden Chancen genutzt und auftretende Risiken minimiert werden.¹²

Als eine erfolgversprechende Strategie wird für Banken eine stärkere Bindung der Kunden an ihre Hausbank erachtet. Mit der Strategie der Kundenbindung soll die Bereitschaft zum Bankwechsel gesenkt und gleichzeitig die Geschäftsintensität mit den vor-

⁸ Eine aktuelle Umfrage des INSTITUTS FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH hat ergeben, daß die Offenheit der deutschen Bankkunden für Konkurrenzangebote sehr groß ist. So vergleichen etwa 45% der Kunden Angebote von Wettbewerbern und 22% der Haushalte mit einem Nettoeinkommen von mehr als 5.000 DM nehmen Konkurrenzangebote letztlich an; vgl. dazu BVR (1997), S. 10.

⁹ Vgl. WEBER (1998), S. 74.

¹⁰ Vgl. dazu auch die Ausführungen von LAKER/MARKGRAF (1997), S. 156 ff.

¹¹ Siehe dazu ebenfalls die Ergebnisse der ALLENSBACH-STUDIE, in: BVR (1997), S. 10.

¹² Zum *strategischen Bankmanagement* vgl. beispielsweise BÜSCHGEN (1997), S. 1210 ff.

handenen Kunden erhöht werden.¹³ Gerade für die Kreditgenossenschaften als relativ kleine und dezentral organisierte Kreditinstitute stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, ob sie mit dem einzigartigen Differenzierungsmerkmal der Mitgliedschaft nicht über ein Instrument verfügen, das zu einer größeren Bindung der Kunden respektive der Mitglieder an ihre Kreditgenossenschaft beitragen kann.

2. *Marketingstrategien zur Kundenbindung*

Unter *Strategie* lassen sich langfristig angelegte Maßnahmen fassen, die geeignet sind, den Wert der Unterschiede zwischen einer Unternehmung und ihren Konkurrenten zu unterstreichen, um daraus nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren.¹⁴ Strategien sind auf lange Sicht angelegt und haben übergreifenden Charakter, sie gehen damit über kurzfristige, eher operative Maßnahmen hinaus. Ziel von Strategien ist die Erarbeitung von anhaltenden komparativen Konkurrenzvorteilen, die zur langfristigen Existenzsicherung einer Unternehmung beitragen sollen. Wettbewerbsstrategien basieren auf den Überlegungen einer Unternehmung: Wo gehöre ich hin? Was kann ich besonders gut? Wie und wo kann ich Kunden besser zufriedenstellen als die Konkurrenz? Eine Schlüsselfunktion zur Beantwortung dieser Fragen übernimmt dabei das Marketing.

Als klassische *Marketing*-Definition sieht MEFFERT die „...*Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmungsziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozeß verwirklicht werden.*“¹⁵ Das Marketing beschreibt somit das durch die Käufermarktsituation hervorgerufene Bemühen, den Kunden mit seinen Wünschen und Bedürfnissen in den Mittelpunkt aller unternehmerischen Entscheidungen zu stellen, um ihn stärker als die Mitbewerber zufriedenzustellen und seine Nachfrage dem eigenen Unternehmen zuführen zu können. Der Kunde als Abnehmer von Leistungen bildet damit das Zentrum der Unternehmensphilosophie. Er ist der Ausgangspunkt unternehmerischer Bemühungen und

¹³ Zur Bedeutung der Kundenbindung für den langfristigen Erfolg eines Kreditinstitutes vgl. u.a. SÜCHTING (1996), S. 263 ff. oder auch MÜLLEJANS (1997), S. 30, der ausführt: „*Kundenbindung ist unter dem Vorzeichen schärfer werdenden Wettbewerbs ein außerordentliches strategisches Ziel jeder Bank.*“ Für KUHN/HERR (1997), S. 12, „...*werden in Zukunft nur die Banken überleben, denen es gelingt, dauerhafte und verlässliche Beziehungen zu ihren Kunden herzustellen.*“

¹⁴ Eine umfangreiche Herleitung des Strategiebegriffes findet sich z.B. bei STAEHLE (1994), S. 573 ff.

¹⁵ MEFFERT (1986), S. 31.

gleichzeitig Erfolgsindikator für die Qualität der erbrachten Leistungen. Denn nur wenn auf Dauer Kundenzufriedenheit „produziert“ wird, lassen sich vorhandene Kunden an eine Bank binden und neue hinzugewinnen.¹⁶

Als originäre Aufgaben des Marketing können in diesem Zusammenhang (1.) die Kundengewinnung, (2.) die Kundenabschirmung und (3.) die Kundenbindung angesehen werden.¹⁷ Die Strategie der *Neukundengewinnung* bildete bislang regelmäßig den Schwerpunkt des Marketing. In Märkten mit hohen Zuwachsraten ist dieses Vorgehen auch durchaus legitim. Allerdings kommt in stagnierenden Märkten den Abschirmungs- und Bindungsstrategien eine stärkere Bedeutung zu. Insbesondere in der Finanzdienstleistungsbranche, die von dauerhaften Kundenbeziehungen abhängig ist, sind diese Maßnahmen maßgeblich für den Unternehmenserfolg. Empirische Untersuchungen belegen, daß der Geschäftsabschluß mit einem Neukunden bis zu sieben mal kostenintensiver ist, als ein vergleichbarer Abschluß mit einem bereits vorhandenen Kunden. Daneben deuten Untersuchungen darauf hin, daß mit der Gewinnung von vagabundierenden Bankkunden durchschnittlich schlechtere Risiken akquiriert werden.¹⁸

Unter *Kundenabschirmung* lassen sich alle Maßnahmen subsumieren, die kundenbezogenen Störungen von außen begegnen.¹⁹ Störungen können z.B. Angebote von Wettbewerbern oder auch Beschwerden von Seiten des Kunden sein. Für Banken ist es ratsam, auf derartige externe Einflüsse aktiv zu reagieren und offensiv darauf einzugehen. Konkurrenzangebote erfordern eine offene, möglichst neutrale Diskussion. Banken sollten den „Mut zur Ehrlichkeit“ aufbringen und im Sinne der gesamten Geschäftsbeziehung vorteilhafte Fremdangebote nicht negieren. Als Resultat kann sich infolge der objektiven Beratung das Vertrauen des Kunden zur Bank erhöhen und letztenendes die gesamte Kunde-Bank-Beziehung festigen. Ebenso gilt es, auf Kundenbeschwerden professionell zu reagieren. Ein systematisches Beschwerdemanagement kann dazu beitragen, die Kun-

¹⁶ So kommt eine Modellrechnung der STADTSPARKASSE KÖLN zu dem Ergebnis, daß die Anzahl der Kontoauflösungen um etwa 17% reduziert und die Anzahl der Weiterempfehlungen um 6% gesteigert werden kann, wenn es gelingt, den Anteil der zufriedenen und sehr zufriedenen Kunden um jeweils 2,5 Prozentpunkte zu erhöhen; vgl. dazu DREWES/KLEE (1995), S. 522 f.

¹⁷ Vgl. hierzu im folgenden PACHALI (1997), S. 22.

¹⁸ Vgl. zur Kostenintensität der Neukundengewinnung u.a. REIMANN (1996), S. 6. Zur Akquisition schlechterer Risiken bei Neukunden vgl. KUHN (1998), S. 28, der auf eine Untersuchung einer größeren Sparkasse verweist, die ergeben hat, daß etwa 60% der potentiellen Neukunden eine schlechtere Bonität aufwiesen.

¹⁹ Vgl. PACHALI (1997), S. 22.

denzufriedenheit maßgeblich zu steigern.²⁰ Ziel der Kundenabschirmung ist eine Leistungserstellung im Interesse des Kunden unter der Nebenbedingung, an der gesamten Geschäftsbeziehung zu verdienen. Banken übernehmen damit eine gewisse Verantwortung für den Kunden, indem dieser vor unpassenden, überteuerten oder sogar schädlichen Produkten anderer Anbieter geschützt wird. Die Kundenabschirmung bildet gleichsam das Fundament für die Kundenbindung.

Die *Kundenbindung* läßt sich umschreiben als die aufgrund von positiven Erfahrungen bestehende Bereitschaft eines Kunden, wiederholt und dauerhaft Leistungen von ein und derselben Bank nachzufragen.²¹ Die Kundenbindung ist damit die „*Krone der Kundenbeziehung*“, sie vermag, volatile Kunden in treue Stammkunden zu überführen. Wichtig bei einer Kundenbindungsstrategie ist das Bewußtsein, daß es sich hierbei um eine offensive Strategie handelt, die stets auf der Initiative der Bank beruht. Bindung entsteht nicht zwangsläufig von selbst. Zur Erreichung eines hohen Bindungsgrades ist eine umfassende Konzeption erforderlich. Kundenbindungsstrategien sind auf der Ebene der Unternehmensführung zu entwickeln und den grundlegenden Unternehmenszielen beizuordnen. Auf mittlere Sicht kann eine integrierte Kundenbindungsstrategie die Oberziele einer Bank maßgeblich unterstützen helfen. Einige empirische Untersuchungen deuten darauf hin, wie im folgenden Punkt dargestellt wird.

3. *Empirische Relevanz der Kundenbindung*

Eine gelungene Kundenbindung kann sich für eine Bank einerseits in geringeren Kosten und andererseits in höheren Umsätzen und Gewinnen dokumentieren. So dauert beispielsweise der Geschäftsabschluß mit einem Neukunden etwa fünf- bis sechsmal länger

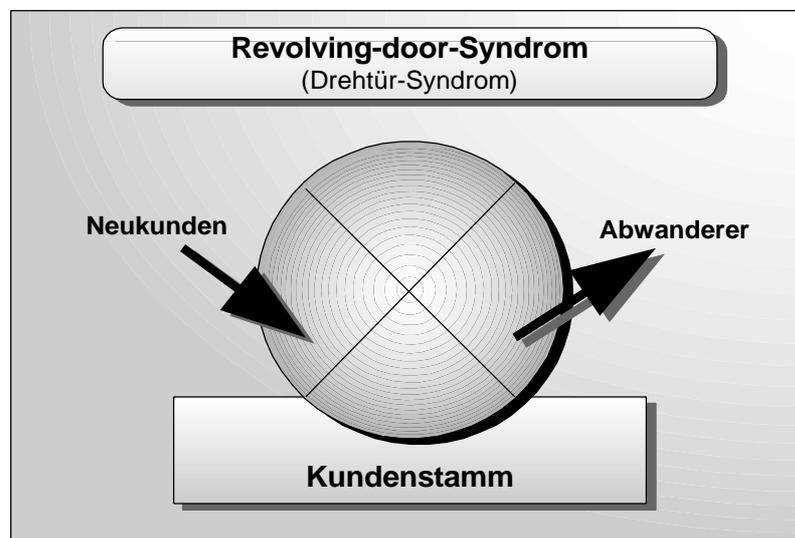
²⁰ Untersuchungen zum Beschwerdemanagement lassen erkennen, daß 70% der unzufriedenen Bankkunden die Beziehung zur Bank aufrechterhalten würden, wenn ihre Probleme gelöst würden und sogar 95% bei der Bank blieben, würden ihre Kritikpunkte umgehend gelöst; vgl. dazu die Auswertung einer Studie bei amerikanischen Banken von REIMANN (1996), S. 6. Andere Erhebungen kommen zu der Erkenntnis, daß der Grad der Kundenzufriedenheit und damit auch der Bindungsgrad an ein Kreditinstitut unter Umständen ansteigt, wenn auf Beschwerden aktiv und professionell eingegangen wird. So wurde herausgefunden, daß zufriedengestellte Beschwerdeführer im Vergleich zu Kunden, die sich überhaupt nicht beschwerten, eine doppelt so große Markentreue zeigen; vgl. STAUSS (1997), S. 83. Darüberhinaus belegen Ergebnisse des Deutschen Kundenbarometers den signifikanten Einfluß der Beschwerdezufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung. Für MEYER/DORNACH (1993), S. 31, gilt insofern: „*Beschwerdemanagement ist demzufolge auch ein ausgezeichnetes Instrument zur Kundenbindung.*“

²¹ Vgl. MOLL (1997), S. 15.

als mit einem Stammkunden. Andere Analysen kommen zu dem Ergebnis, daß ein Anstieg der Kundenbindung um zwei Prozent im Ergebnis dem gleichen Effekt entspricht wie die Verringerung der Overhead-Kosten um zehn Prozent. Zugleich kann ein Absenken der Abwanderungsrate um fünf Prozent je nach Geschäftsfeld zu einem Gewinnzuwachs von 25 bis sogar 85 Prozent führen.²² Derart beeindruckende Zahlen sollten jedoch mit einer gewissen Skepsis betrachtet werden; je nach Erhebungsmethode und Berechnungsverfahren können sich davon abweichende Ergebnisse einstellen. Entscheidend ist allerdings die Wirkungsrichtung einer stärkeren Kundenbindung, welche die These zu stützen scheint, daß verstärkte Investitionen in die Kundenbindung höhere Erträge erwarten läßt als Investitionen in die Neukundenakquisition.²³

Die Neukundengewinnung ist jedoch nicht gänzlich aus den Augen zu verlieren. Auch zukünftig ist es für ein Kreditinstitut erfolgsentscheidend, neue Kunden zu akquirieren, um der natürlichen Fluktuation entgegenzuwirken. Recht anschaulich beschreibt LUBIN diesen Prozeß als „*Revolving-door-Syndrom*“²⁴ oder zu deutsch, „*Drehtür-Syndrom*“. Die Abbildung 1 verdeutlicht diesen Zusammenhang.

Abbildung 1: Revolving-door-Syndrom



Quelle: REIMANN (1996), S. 6.

Auf der einen Seite treten neue Kunden in die Bank ein und vergrößern den Kundenstamm. Allerdings gestaltet sich dieser Prozeß, wie beschrieben, immer schwieriger. Auf-

²² Vgl. dazu die Ergebnisse der Untersuchungen von REICHHELD/SASSER (1991), S. 108 ff.

²³ Vgl. REIMANN (1996), S. 8.

²⁴ Vgl. zu dieser modellhaften Darstellung LUBIN (1993), S. 26 ff.

grund der Marktsättigung wird die Neukundengewinnung immer kostspieliger. Gleichzeitig verfügen die neuen Kunden häufig über eine schlechtere Bonität. Auf der anderen Seite der Drehtür verlassen Kunden die Bank. Dies beruht zum einen auf der natürlichen Fluktuation wie z.B. einem Wohnortwechsel oder dem Ableben des Kunden. Zum anderen dokumentiert sich darin die abnehmende Bankloyalität der Kunden, die bei Unzufriedenheit oder bei günstigeren Konditionen einer Konkurrenzbank der Hausbank den Rücken kehren.²⁵ Die zunehmende Digitalisierung des Bankgeschäftes verstärkt diesen Prozeß, da ein Bankwechsel heute relativ problemlos über einen netzfähigen Computer oder über ein Telefonat möglich ist. Im Ergebnis führt die zunehmende Wechselbereitschaft bei sinkenden Wechselkosten in Verbindung mit der erschwerten Neukundengewinnung zu einem Abschmelzen und einer größeren Volatilität des Kundenstammes.

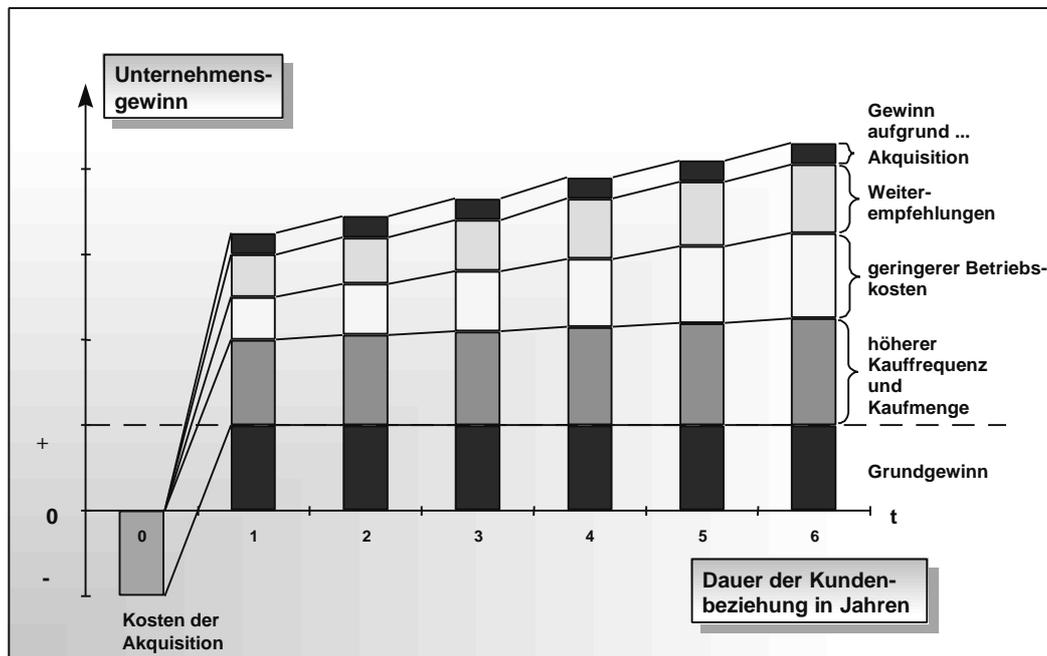
Hier setzt die Idee einer Kundenbindungsstrategie an. Ziel dieser Strategie ist es in erster Linie, den Kundenstamm zu stabilisieren. Auf diese Weise sollen die Ertragspotentiale aus den vorhandenen Kundenbeziehungen über Cross-Selling-Aktivitäten ausgeschöpft werden.²⁶ Als positiver Effekt läßt sich des weiteren eine Verbesserung der Risikostruktur der gesamten Bank erwarten, da über die stärkere Bindung ein besseres Kennenlernen des Kunden möglich erscheint, was dazu beiträgt, seine Bonität genauer erfassen zu können. Zudem wurde bereits darauf hingewiesen, daß Neukunden regelmäßig schlechtere Risiken darstellen. Investitionen in Kundenbindungsprogramme zahlen sich langfristig aus. REICHELDT/SASSER²⁷ zeigen das Ergebnis langfristiger Kundenbeziehungen aufgrund umfangreicher Untersuchungen in den verschiedensten Branchen auf. Die Abbildung 2 stellt den Rückfluß resultierend aus längerfristigen Kundenbeziehungen dar. Dabei schwankt zwar das relative Gewicht dieses Effektes von Branche zu Branche, doch zeigt der Trend dieser Entwicklung in eine einheitliche Richtung.

25 STAUSS (1997), S. 78, betont, daß durchaus auch zufriedene Bankkunden bei lukrativen Konkurrenzangeboten ihr Kreditinstitut verlassen.

26 Für REIMANN (1996), S. 6, erscheint es wesentlich leichter und profitabler, die Beziehungen zu dem bereits existierenden Kundenstamm zu intensivieren, als Neukunden zu akquirieren. Das Bindungsmanagement konzentriert sich daher auf den bisherigen Kundenbestand, mit dem Ziel, profitable Kunden zu halten und den Erlös je Kunden zu erhöhen. Er kommt zu dem Ergebnis, daß für eine Bank vor diesem Hintergrund eine Gewinnsteigerung von 60% möglich ist, wenn nur 5% der Kunden gehalten werden.

27 Vgl. REICHELDT/SASSER (1991), S. 108-116.

Abbildung 2: Gewinnentwicklung aus einer langfristigen Kundenbeziehung



Quelle: In Anlehnung an REICHHELD/SASSER (1991), S. 111.

Demnach zeigt sich, daß zufriedene Kunden dem Unternehmen erhalten bleiben und mit jedem weiteren Jahr wachsende Gewinne generieren.²⁸ Aufwendungen für Kundenbindungsprogramme können als langfristige Investitionen betrachtet werden; einer Ausgabe in $t=0$ stehen Rückflüsse in den Folgeperioden gegenüber. Deutlich wird dieser Zusammenhang am Beispiel einer Kreditkartengesellschaft: Die Akquisition eines neuen Kunden verlangt bestimmte Anschaffungsausgaben für Werbung, Verkaufsförderung und z.B. für die datentechnische Erfassung des Neukunden. In den Folgejahren stellen sich idealtypisch Rückflüsse aufgrund des Gebrauchs der Kreditkarte ein. Zunächst nutzen Kunden die neue Karte zögerlich, woraus ein bestimmter Grundgewinn resultiert. In den darauffolgenden Jahren steigt der Gewinn stetig, da die Kunden mit der Karte vertraut sind und bei Zufriedenheit mit dem Kartenservice häufiger mit der Karte zahlen und damit größere Umsätze tätigen.

Gleichzeitig sinken mit steigender Nutzungsfrequenz die Betriebskosten. Abrechnungen und Bonitätsprüfungen des Kunden sinken in Relation zum gestiegenen Gesamtumsatz. Daneben lernt die Unternehmung ihren Kunden besser kennen und umgekehrt die Kun-

²⁸ REICHHELD/SASSER (1991), S. 109, kommen zu dem Ergebnis, daß sich für unterschiedliche Branchen vergleichbare Verlaufsmuster einer Kundenbeziehung ergeben: „Je länger ein Unternehmen einen Kunden hält, desto mehr Geld kann es durch diesen verdienen.“

den das Unternehmen. So fand eine Finanzberatungsfirma heraus, daß die Kosten im zweiten Jahr gegenüber dem Vorjahr um zwei Drittel sanken, weil die Klienten nun genauer wußten, was von der Beratung zu erwarten war und daher mit weniger Fragen und Problemen kamen. Zudem wurden die Berater effizienter, da sie mit der Vermögenssituation und den Anlagepräferenzen des Kunden nunmehr vertraut waren. Infolge dieser gefestigten Beziehung ist es für Unternehmen möglich, für ihre Leistungen relativ höhere Preise durchzusetzen. Unternehmen, die ihre Kunden im Verlauf der Beziehung von ihrer Zuverlässigkeit überzeugt haben, können dafür einen *Vertrauensbonus* realisieren.²⁹ Des weiteren fungieren Langzeitkunden regelmäßig als kostenlose Multiplikatoren. Weiterempfehlungen führen auf diese Weise zu einem Ausbau des Kundenstammes. Denn gerade bei Finanzdienstleistungen informieren sich potentielle Nachfrager eher bei Bekannten und Freunden als beim Anbieter oder über andere Medien. Treue Kunden können somit zu einer Verbesserung der Kundengewinnsituation beitragen.³⁰ Im Saldo ergibt sich durch die zusätzlichen Erlöse und die geringeren Kosten während der Dauer einer Kundenbeziehung ein stetig wachsender Gewinnfluß.

4. *Kundenbindungsinstrumente*

Umfragen bestätigen, daß Bankleiter bislang eindeutig eine Geschäftspolitik der Kostenreduzierung priorisieren und Aufwendungen für die Kundenbindung eher scheuen.³¹ Gründe für dieses Verhalten sind maßgeblich in einer zu kurzfristigen Sichtweise der Manager zu sehen. Kostensenkungsmaßnahmen sind regelmäßig innerhalb einer Geschäftsperiode erfolgswirksam. Ihr Erfolg läßt sich zudem recht genau einer Maßnahme zurechnen. Zudem lassen sich Kostensenkungen für das Management einfacher durchsetzen als komplexe strategische Neuausrichtungen, wie z.B. ein integriertes Kundenbindungsmanagement. Erfolge aus Maßnahmen zur Kundenbindung stellen sich erst längerfristig ein. Eine genaue Erfolgsermittlung und -zurechnung aufgrund bestimmter Aktivitäten gestaltet sich schwierig. Die Durchsetzung und Verankerung einer umfassenden Kundenbindungsstrategie kann als eher mühsam und zeitaufwendig bezeichnet werden. Zur Unterstützung ihrer Umsetzung ist es daher erforderlich, auf wirksame Kundenbin-

²⁹ MÜLLER/RIESENBECK (1991), S. 69, verweisen darauf, daß sich ein in der Vergangenheit erworbener Vertrauensbonus in gewissen Toleranzbereichen zudem „*fehlerverzeihend*“ auswirkt und eine Kundenabwanderung verhindert.

³⁰ Vgl. MEYER/MAIER (1997), S. 105.

³¹ Vgl. dazu die Ergebnisse einer Befragung bei REIMANN (1996), S. 6 f.

dungsinstrumente zurückzugreifen. In diesem Zusammenhang lassen sich traditionelle Kundenbindungsinstrumente von modernen unterscheiden.³²

(a) Traditionelle Kundenbindungsinstrumente:

In der Vergangenheit herrschte im Bankensektor im Vergleich zu anderen Branchen eine relativ starke Kundenbindung. Ursächlich waren dafür einerseits die damalige Marktsituation und andererseits die Besonderheiten des Gutes Bankdienstleistung. So ergaben sich beispielsweise *administrative Bindungen*. Der Aufbau einer Geschäftsbeziehung zwischen Kunde und Bank erfordert eine Vielzahl von Verwaltungsarbeiten wie z.B. die Legitimationsprüfung des Kunden, Verträge zu Kontoeröffnungen oder Verfahren zur Kreditwürdigkeitsprüfung. Die zum Teil aufwendigen Prozeduren lohnen sich für einen Kunden nur dann, wenn er die Beziehung zu seiner Bank auch dauerhaft nutzt, diese Kosten somit über die Zeit und Nutzungsintensität absenkt. Gleichzeitig binden die Kosten eines Bankwechsels die Kunden an ein Institut, sie stellen gleichsam Austrittsschranken für die Bankkunden dar. Allerdings muß dabei beachtet werden, daß prohibitiv hohe Wechselkosten keine „echte“ Bindung erzeugen. Eine echte Bindung stellt sich nur dann ein, wenn sie freiwillig ist und aus einer inneren Überzeugung sowie ehrlichem Interesse an der Bank resultiert.³³

Zudem hat sich das Kundenverhalten geändert. Aufgeklärte und kritische Kunden sind flexibel und bei Unzufriedenheit prinzipiell zum Bankwechsel bereit. Auch ist erkennbar, daß heutzutage über die modernen Kommunikationsmedien die Wechselkosten tendenziell sinken. Im Idealfall wählt der Bankkunde eine gebührenfreie 0130er Telefonnummer und meldet sich als neuer Kunde bei einer Bank; alle damit anfallenden Kündigungen und Änderungen werden dann größtenteils durch die aufnehmende Bank getätigt. Administrative Bindungen haben somit heute eher eine nachrangige Bedeutung.

Vertragliche Bindungen resultieren in erster Linie aus der Besonderheit des Gutes Bankdienstleistung. Bankprodukte sind immateriell und zu ihrer Erstellung bedürfen sie der Integration des externen Faktors. Das heißt, Bankdienstleistungen sind stofflos, können daher nicht gelagert oder auf Vorrat produziert werden. Zu ihrer Herstellung ist es erforderlich, daß der Bankkunde als externer Faktor mitwirkt, da seine individuellen Bedürfnisse (Betragshöhen, Zahlungsmodalitäten oder Risikopräferenzen) berücksichtigt werden müssen. Bankdienstleistungen werden infolgedessen über Verträge konkretisiert und

³² Vgl. dazu im folgenden ENGELHARDT/FREILING (1997), S. 2-8, die allerdings nicht explizit von traditionellen und modernen Kundenbindungsinstrumenten sprechen.

³³ Vgl. BÜHLER (1996), S. 21.

abgebildet.³⁴ Der Vertragsabschluß sichert damit die temporäre Zusammenarbeit. Durch Verträge entstehen zeitliche Bindungseffekte. Zeitliche Bindungen sollten jedoch nicht zu „*Kundenfesselungen*“ führen.³⁵ Das Beharren auf eine exakte Vertragserfüllung auf Seiten der Bank kann zu nicht unerheblichen negativen Externalitäten führen. Sollte beispielsweise ein Kunde aufgrund unvorhergesehener Umstände gezwungen sein, vorzeitig aus einem Vertrag auszusteigen, so sollte sich eine Bank kundenorientiert und flexibel verhalten. Ein Entgegenkommen mag den Ertrag aus dem einen Geschäft mindern, doch erscheint es nachvollziehbar, daß aufgrund des fairen Verhaltens der Bank die Gesamtbeziehung gefestigt wird. Anderenfalls würde das Kreditinstitut den Kunden unter Umständen verlieren und seine negativen Äußerungen über die Bank könnten zu nachhaltigen Schädigungen führen.³⁶

Ein weiteres traditionelles Bindungsinstrument stellen *räumliche Bindungen* dar. Die bereits oben beschriebene Besonderheit der Bankdienstleistungsproduktion verlangte bislang für Kunden eine schnelle, möglichst komfortable und problemlose Erreichbarkeit der Bank. Banken oder deren Filialen in unmittelbarer Nachbarschaft der Kunden führten dazu, daß die räumliche Nähe die Kunden band. Aber auch hier hat die technologische Entwicklung deutliche Spuren hinterlassen. Bankgeschäfte über digitale Medien sind heute ohne weiteres zu erledigen, sie führen sogar dazu, den Komfort der Erreichbarkeit für Kunden auszubauen, da Bankgeschäfte nunmehr auch außerhalb von Schalteröffnungszeiten und am Wochenende getätigt werden können. Die Kundennähe einer Bank dokumentiert sich heutzutage nicht zwangsläufig über die räumliche Entfernung. Räumliche Bindungen verlieren für die Zukunft an Bedeutung.³⁷

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die traditionellen Kundenbindungsinstrumente unter den heute anzutreffenden wettbewerblichen Rahmenbedingungen ihre Wirkung nur noch in begrenztem Maße entfalten. Deshalb ist es erforderlich, Kundenbindung über neue, moderne Kundenbindungsinstrumente zu erzeugen.

³⁴ Zu den Besonderheiten von Bankdienstleistungen vgl. u.a. SCHÄFER (1995), S. 531 ff.

³⁵ Vgl. in diesem Zusammenhang auch BÜHLER (1996), S. 21.

³⁶ Empirische Untersuchungen belegen, daß ein unzufriedener Kunde acht bis zehn weiteren potentiellen Kunden von dem Grund der Auflösung seiner Bankverbindung berichtet. Dagegen sind etwa zwölf positive Aussagen erforderlich, um eine negative zu tilgen! Vgl. REIMANN (1996), S. 8.

³⁷ Vgl. ENGELHARDT/FREILING (1997), S. 3 f.

(b) *Moderne Kundenbindungsinstrumente:*

Im Rahmen der modernen Bindungsinstrumente gewinnen *personalbezogene Bindungen* an Bedeutung. Bankdienstleistungen weisen in weiten Bereichen Eigenschaften von *Vertrauensgütern*³⁸ auf. Die Qualität, insbesondere von komplexen, auf die individuellen Kundenbedürfnisse zugeschnittenen Bankdienstleistungen, läßt sich von dem Kunden selbst nach dem Vertragsabschluß nicht umfassend beurteilen, da ihm Vergleichsmaßstäbe nicht zur Verfügung stehen. Dem Bankkunden verbleibt einzig die Möglichkeit, auf die Leistungsfähigkeit der Bank(mitarbeiter) zu vertrauen.³⁹ In diesem Sinne übernimmt der Bankangestellte die Funktion eines „Vertrauenskatalysators“. Die Beziehung zwischen dem Bankberater und dem Kunden wird zu einer erfolgsbestimmenden Größe hinsichtlich der Bindung.⁴⁰ Fachliche Qualifikationsmaßnahmen bilden damit eine notwendige Bedingung für die Bank; die Qualifikation des Personals kann hinsichtlich der sozialen Kompetenz als hinreichende Bedingung für eine verbesserte Kundenbindung angesehen werden.

Neben personalbezogenen Bindungen, erhält die *Bindung durch die Kundenintegration* eine stärkere Relevanz. Kunden erwarten heute, aktiv und kompetent von ihrer Bank angesprochen zu werden. Das Bankgeschäft hat sich in weiten Bereichen vom Bring- zum Holgeschäft entwickelt. Gewinnen die Bankkunden den Eindruck, daß sie von ihrer Bank nicht individuell genug behandelt werden, so wandern sie ab. Kunden verlangen eine stärkere Integration in die Bankprozesse. Einer detaillierten Bestandsaufnahme der individuellen Vermögenssituation hat eine lebensphasenkonzipierte Beratung gegenüberzustellen. Ansatzpunkte bieten sich in den Phasen der Jugend und dem Berufseinstieg, der Phase der Familiengründung und deren Absicherung sowie in den Lebensabschnitten des Immobilienerwerbs verbunden mit dem Aufbau und der Verwaltung des gesamten Vermögens. Die aktive, von der Bank ausgehende, Produktion von Kundenzufriedenheit bildet die Grundvoraussetzung einer längerfristigen Kundenbindung.

Schließlich sind noch *imagebezogene Bindungen* anzuführen, die gerade in jüngster Zeit verstärkt diskutiert werden. Hierbei steht nicht die Leistung einer Bank im Mittelpunkt, sondern die gesamte Unternehmung an sich. Auf dem Bankenmarkt kam es in den ver-

38 Der Begriff der Vertrauensgüter geht zurück auf DARBY/KARNI (1973), S. 68 f. Vgl. dazu auch KAAS (1995), S. 28.

39 Vgl. dazu SCHÄFER (1995), S. 533.

40 Befragungen von Bankkunden stützen diese These. Einer Studie von GRUNER + JAHR aus dem Jahre 1993 zufolge wünschen sich 95% der Kunden einen *vertrauensvollen Umgang*, 94% das *Eingehen auf die persönliche Situation*, 90% eine *individuelle Beratung* sowie 87% eine *sympathische Atmosphäre in der Beziehung zum Berater*; zitiert bei ENGELHARDT/FREILING (1997), S. 6.

gangenen Jahren zu einer weitgehenden Angleichung der Produktpaletten. Bankprodukte können nicht patentiert werden, daher werden erfolgreiche Produkte in relativ kurzer Zeit von den Konkurrenten imitiert. Aufgrund der Homogenisierung des Leistungsprogramms kann sich eine Bank heute in erster Linie über ihr Image von ihren Wettbewerbern differenzieren. Dabei kommen Aspekte wie die erworbene Reputation, das aufgebaute Vertrauenskapital, die Unternehmenskultur sowie die Identität einer Bank zum Tragen.⁴¹ Banken haben sich im Zeitablauf als verlässliche und seriöse Partner zu profilieren, ihr gesamtes Auftreten in der Öffentlichkeit hat maßgeblichen Einfluß auf die Bindungswirkung.

5. *Mitgliedermarketing in Kreditgenossenschaften*

Vor dem Hintergrund einer verstärkten Wettbewerbsintensität, der weitgehenden Angleichung des Leistungsprofils der Kreditinstitute und einer spürbaren Erosion der Kundenbindung stellt sich nun die Frage, mit Hilfe welcher Strategie die Kreditgenossenschaften auf die geänderten Umfeldbedingungen reagieren sollten. Ansatzpunkt könnte eine Differenzierungsstrategie sein, welche eine Abgrenzung von den Wettbewerbern ermöglichen würde. Hier bietet insbesondere die arteigene Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft erfolgversprechende Optionen. Den Ausgangspunkt der Überlegungen bilden Fragen zum Profil der Kreditgenossenschaften: Woran sind Kreditgenossenschaften erkennbar? Was ist für sie charakteristisch? Worin besteht der Unterschied zu anderen Banken? Kurzum: Was bestimmt die Identität einer Kreditgenossenschaft? Die Beantwortung dieser Fragen in Verbindung mit einer aktiven Kommunikation dieser Spezifika kann dazu beitragen, die Besonderheit von Kreditgenossenschaften hervorzuheben. Dieses Besondere und Einzigartige kann zu einem nicht zu unterschätzenden Wettbewerbsvorteil führen, denn letztendlich kann die genossenschaftliche Identität eine „*hervorragende Basis für die Bankgeschäfte einer Kreditgenossenschaft*“⁴² bilden.

Als Stränge kreditgenossenschaftlicher Identität leitet BONUS das Prinzip der Kleinheit und Ortsnähe, die Konzentration auf den Menschen im Mittelpunkt der Geschäftspolitik sowie die Mitgliederdemokratie verbunden mit dem Prinzip der Uneigennützigkeit ab.⁴³

⁴¹ Zur Bedeutung von Unternehmenskultur und Unternehmensidentität, insbesondere für Kreditgenossenschaften, vgl. BONUS (1994).

⁴² BONUS (1994), S. 79.

⁴³ Vgl. ausführlich bei BONUS (1994), S. 62 ff. Vgl. dazu ebenfalls BONUS/GREVE (1996), S. 286 ff.

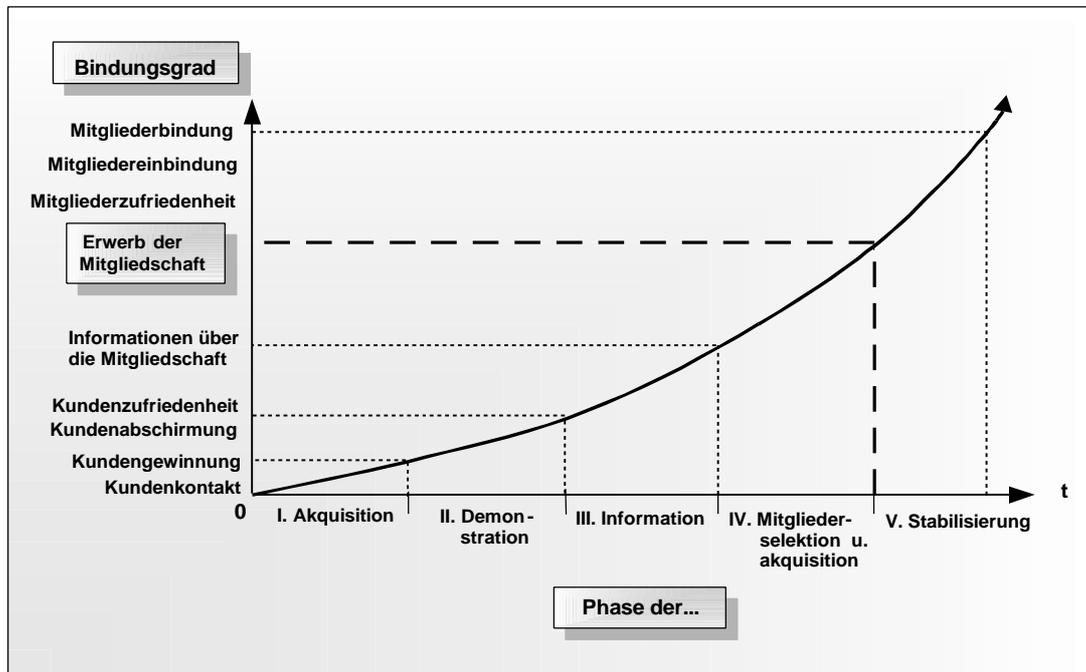
Kreditgenossenschaften profitieren von ihrer lokalen Präsenz und der damit einhergehenden Nähe zum Kunden. Sie verfügen über regionale Informationsvorsprünge, wie z.B. eine genaue Kenntnis der lokalen Marktstrukturen in Verbindung mit den speziellen Präferenzen der Mitglieder und Kunden. Ihre relative Kleinheit eröffnet ihnen eine größere Entscheidungsflexibilität. Kreditgesuche können relativ schnell bearbeitet werden, eine Genehmigung durch übergeordnete Hierarchiestufen verbunden mit zeitintensiven Wegen durch einzelne Instanzen ist i.d.R. nicht erforderlich.

Das wesentliche Unterscheidungskriterium jedoch findet sich im originären Unternehmenszweck der Genossenschaftsbanken, der Förderung ihrer Mitglieder. Auch wenn die Möglichkeiten einer materiellen Förderung heute weitestgehend entfallen sind, so bieten sich dennoch über die Mitgliedschaft wertvolle Ansatzpunkte für eine Differenzierungsstrategie und eine stärkere Kundenbindung.⁴⁴ Die Mitgliedschaft bildet ein formales Kriterium für die Differenzierung von anderen Banken. Finanzdienstleister anderer Rechtsformen haben keine Mitglieder. Für das weitere Vorgehen stellt sich nun die Frage, ob und gegebenenfalls wie über die Mitgliedschaft die Kundenbindung an eine Kreditgenossenschaft verstärkt werden kann. Es sei allerdings schon hier darauf hingewiesen, daß die bereits vorgestellten modernen Kundenbindungsinstrumente eine hohe Affinität zur Idee der Mitgliedschaft aufweisen. Im folgenden gilt es zu prüfen, ob sich über die Implementierung einer speziellen Mitgliedermarketingkonzeption der Bindungsgrad an eine Genossenschaftsbank erhöhen läßt.

Die Mitgliedermarketingkonzeption nutzt die Trägerbeziehung zwischen dem Mitglied und „seiner“ Bank. Über die finanzielle Beteiligung und die Möglichkeiten zur demokratischen Mitwirkung soll eine stärkere Integration des Mitgliedes erreicht werden. Den „Nur“-Kunden und potentiellen Mitgliedern sollen diese Vorteile der Bankteilhaberschaft und deren Möglichkeiten aufgezeigt und Interesse an der Mitgliedschaft geweckt werden. Das Mitgliedermarketing läßt sich in verschiedene, aufeinanderfolgende Phasen aufteilen. Die Abbildung 3 zeigt diesen idealtypischen Verlauf.

⁴⁴ Vgl. dazu ebenfalls ECKSTEIN (1998), S. 5 ff.; MAIER/OPPERMANN (1998), S. 11 ff. sowie BÜTTNER (1998), S. 16 ff. sowie KUHN (1998), S. 28 ff.

Abbildung 3: Phasen eines Mitgliedermarketing



Quelle: Eigene Darstellung.

In der *Akquisitionsphase* ist zunächst der Kundenkontakt herzustellen, potentiellen Bankkunden ist das Leistungsspektrum einer Kreditgenossenschaft zu verdeutlichen. Hierzu eignen sich die klassischen Marketinginstrumente der Kommunikationspolitik. Für Genossenschaftsbanken bieten sich Werbemaßnahmen in den lokalen Medien an oder Aktionen zur Verkaufsförderung, wie z.B. das Direktmailing oder öffentlich zugängliche Foren, welche die Leistungsfähigkeit einer Kreditgenossenschaft dokumentieren. Nicht zu unterschätzen sind Akquisitionswirkungen aufgrund von Weiterempfehlungen durch zufriedene Bankkunden.⁴⁵ Genossenschaftsbanken scheinen aufgrund ihrer lokalen und personalen Verankerung in besonderer Weise dazu befähigt, zufriedene Mitglieder als Multiplikatoren für die Neukundenakquisition zu aktivieren.⁴⁶ Ziel der Akquisitionsphase ist es, den Kunden für die Kreditgenossenschaft zu gewinnen.

⁴⁵ Vgl. dazu die Ausführungen unter Gliederungspunkt 3. auf S. 12.

⁴⁶ Denkbar wäre in diesem Zusammenhang eine Steuerung über Anreize in Form von Freundschaftswerbeprämien, wie sie in anderen Branchen oder bei Versicherungen und Bausparkassen bereits üblich sind. Dabei ist allerdings sicherzustellen, daß die Seriösität und Integrität der Bank aufgrund derartiger Maßnahmen keinen Schaden nimmt.

Die anschließende *Demonstrationsphase* hat für die weiteren Phasen eine entscheidende Bedeutung. Während dieser Periode ist es die vornehmliche Aufgabe der Genossenschaftsbank, dem neuen Kunden ihre Leistungsfähigkeit zu demonstrieren. In dosiertem Maße sollte direkt auf den Kunden zugegangen werden. Über Angebote einer fundierten Vermögensanalyse und -planung lassen sich einerseits wichtige Informationen über den Kunden und seine persönlichen Ziele gewinnen, auf der anderen Seite fühlt sich der Kunde von der Bank beachtet und in das Bankgeschehen integriert.⁴⁷ In dieser Phase greifen ebenfalls die Maßnahmen zur Kundenabschirmung. Weiter oben wurde schon herausgestellt, daß eine objektive Auseinandersetzung mit Konkurrenzangeboten sowie ein systematisches Beschwerdemanagement die Kundenbindung positiv beeinflussen kann.⁴⁸ Voraussetzung hierfür sind eine aktive Kundenansprache sowie regelmäßige Befragungen des Kunden hinsichtlich seiner Bedürfnisse und seiner Zufriedenheit mit den erbrachten Leistungen der Bank. Am Ende der Demonstrationsphase sollte von der Kreditgenossenschaft eine hohe Kundenzufriedenheit „produziert“ worden sein.

Ist dieses Ziel erreicht, schließt sich die *Informationsphase* an. In diesem Abschnitt soll der Kunde über die besondere Möglichkeit der Mitgliedschaft in einer Kreditgenossenschaft informiert werden. Informationsbroschüren können dabei lediglich unterstützend zu Rate gezogen werden. Wichtiger erscheint bei der Erörterung des Mitgliedschaftsgedankens das persönliche Gespräch. Eine Schlüsselposition nimmt auch hier der persönliche Kundenberater ein. Er ist die Bezugsperson des Kunden, denn zu ihm hat der Kunde bereits Vertrauen aufgebaut. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang die Schulung des Beraters in Fragen der Mitgliedschaft. Sachlich und kompetent sollten die Vorzüge einer Mitgliedschaft aufgeführt werden, ohne daß als einziges Argument auf die Attraktivität der Dividendenrendite verwiesen wird. Zur Information über die Mitgliedschaft könnte sich ferner die Einrichtung einer Mitgliederanlaufstelle anbieten. Ein Mitgliederbeauftragter, z.B. ausgewählt aus den Reihen verdienter Mitglieder, kümmert sich um die Mitgliederinteressen. Er kann Anregungen und Beschwerden entgegennehmen und an den Vorstand weiterleiten. In diesem Sinne fungiert der Mitgliederbeauftragte als Schnittstelle zwischen der genossenschaftlichen Basis und der Bankleitung.⁴⁹

Die folgende *Phase der Mitgliederselektion und -akquisition* stellt den Übergang vom „einfachen“ Kunden zum Bankteilhaber dar. Entsprechend der Bedeutung dieses Anlas-

⁴⁷ Wie bereits dargestellt, gewinnt die Kundenbindung durch Integration zukünftig verstärkt an Bedeutung. Vgl. dazu ebenfalls die Ausführungen von ENGELHARDT/FREILING (1997), S. 6 f.

⁴⁸ Vgl. dazu die Ausführungen unter Gliederungspunkt 2., S. 7 sowie Gliederungspunkt 7., S. 27.

⁴⁹ Vgl. dazu auch die Überlegungen von BALDUS (1997), S. 28.

ses sollte die Kreditgenossenschaft den Akt des Erwerbs der Mitgliedschaft dementsprechend würdigen. Die Übergabe einer Mitgliedschaftsurkunde in Verbindung mit einem Willkommensgruß und -präsent vom Vorstand, macht dem neuen Mitglied seinen „Rollenwechsel“ plastisch erlebbar. Das Gefühl, als Mitglied eine besondere Stellung in einer Genossenschaftsbank einzunehmen, kann sich auf diese Weise im Bewußtsein verankern. Die Mitgliedschaft sollte aber grundsätzlich nicht allen Kunden offeriert werden. Es erscheint sinnvoll, nur jene Kunden als Mitglieder zu werben, die der Genossenschaft langfristig von Nutzen sind. Dies könnten einerseits Personen sein, die öffentliches Interesse genießen und eine Multiplikatorfunktion übernehmen oder andererseits Kunden, die ein umfassendes Geschäftsvolumen mit der Kreditgenossenschaft abwickeln. Zu bedenken gilt dabei, daß nicht ausschließlich das gegenwärtige Geschäft als Entscheidungsgrundlage herangezogen wird, sondern darüberhinaus auch das zukünftige Potential eines Kunden in die Überlegungen einbezogen wird. Der Erwerb der Mitgliedschaft sollte einen Exklusivvorteil darstellen, der die Besonderheit und Bedeutung einer Bankmitgliedschaft hervorzuheben vermag.⁵⁰

In der abschließenden *Stabilisierungsphase* geht es darum, die Beziehung zum Mitglied zu festigen. Zur Erreichung dieses Ziels bietet sich ein mitgliederfokussiertes Beziehungsmanagement an. Im von Sättigungstendenzen überschatteten Markt für Bankdienstleistungen kommt generell der Festigung der Kunde-Bank-Beziehungen eine erhöhte Bedeutung zu. Diese Problematik wird im sogenannten „Relationship-Banking“ aufgegriffen, welches sich als ein langfristig angelegtes, integriertes Konzept versteht, das weniger einzelne Transaktionen betrachtet, als vielmehr die Gestaltung der Gesamtbeziehung mit dem Bankkunden zum Inhalt hat.⁵¹ Für Kreditgenossenschaften bieten sich in diesem Zusammenhang über die von Konkurrenten nicht imitierbare Mitgliedschaft besondere Profilierungschancen. So ist es für Mitglieder aufgrund ihrer Trägerfunktion möglich, an der Willensbildung in einer Genossenschaft mitzuwirken. Zwar ist eine direkte demokratische Mitsprache aufgrund der Größe vieler Kreditgenossenschaften heute nicht mehr möglich, doch haben viele Genossenschaftsbanken aufgrund der Einrichtung von Beiräten, Fachausschüssen oder lokalen Mitgliederversammlungen hinsichtlich der Mitgliedereinbindung positive Erfahrungen gemacht.⁵²

⁵⁰ Vgl. dazu auch die Ausführungen von BONUS (1994), S. 81 und KUHN (1998), S. 28 ff.

⁵¹ Zum *Relationship-Banking* vgl. SÜCHTING (1996), S. 263 ff. sowie BERNET/HELD (1998).

⁵² Vgl. dazu u.a. die positiven Erfahrungen von BARTELS/BREITSCHUH (1997), S. 37 sowie VOMSTEIN (1998), S. 246 ff.

In diesem modellmäßigen, idealtypischen Verlauf des Mitgliedermarketing erscheint es, als könne die Mitgliedschaft gezielt als Instrument eingesetzt werden, um den Bindungsgrad an die Kreditgenossenschaft zu erhöhen. Im folgenden sind spezielle Maßnahmen zu diskutieren, die in der Praxis ergriffen werden können, um über die Mitgliedschaft zu einer stärkeren Kunden-/Mitgliederbindung zu gelangen.

6. *Implementierung des Mitgliedermarketing*

Die im Rahmen eines Marketingansatzes durchführbaren Maßnahmen lassen sich in verschiedene Segmente einteilen. Grundlage der Segmentierung ist der jeweilige Ansatzpunkt der Maßnahme, welcher *leistungs-, preis-, kommunikations- und/oder distributionsbezogen* sein kann. Auf diese verschiedenen Möglichkeiten, die kombiniert eingesetzt werden können und müssen (*Marketing-Mix*), soll hier nicht detailliert eingegangen werden.⁵³ Vielmehr soll im folgenden anhand einiger Beispiele aufgezeigt werden, welche Möglichkeiten sich für genossenschaftliche Kreditinstitute im Hinblick auf ein Mitgliedermarketing bieten.⁵⁴

Um im Sinne eines Mitgliedermarketing einsetzbar zu sein, sollten die gewählten Marketinginstrumente der Förderverpflichtung entsprechen und für die Mitglieder wahrnehmbar, bedeutsam, vorteilhaft sowie dauerhaft vorhanden sein. Grundsätzlich lassen sich drei Ansatzpunkte erkennen:

- (1.) Die **Beteiligung am Gewinn** der Genossenschaft,
- (2.) das Recht des Mitgliedes auf **Versorgung mit Informationen** sowie
- (3.) das **Mitspracherecht**, welches eine konstruktive Partizipation ermöglichen soll.⁵⁵

Die *Beteiligung am Gewinn* über eine entsprechende Dividende auf das eingezahlte Geschäftsguthaben stellt in der Praxis eines der schlagkräftigsten Argumente zur Gewinnung neuer Mitglieder dar.⁵⁶ Hierbei muß aber beachtet werden, daß eine Reduzierung der Argumentation auf den Kapitalertrag der Teilhaberschaft die Mitgliedschaft und das

⁵³ Vgl. z.B. DILLER / MÜLLNER (1998), S. 1223 ff.

⁵⁴ Eine umfangreiche Darstellung der typischen Ausgestaltung der verschiedenen Teilbereiche des Mitgliedermarketing findet sich bei ECKSTEIN (1997), S. 93 ff.

⁵⁵ Vgl. auch ECKSTEIN (1998), S. 8.

⁵⁶ Vgl. ECKSTEIN (1998), S. 7 sowie ERBEN (1970), S. 12.

dahinterstehende genossenschaftliche Selbstverständnis degradieren. Zusätzlich wird der elementare Unterschied zu einer Beteiligung an einer Aktiengesellschaft nicht mehr erkennbar. Abhilfe könnte beispielsweise geschaffen werden, indem man die Dividende den Kontoführungsgebühren gegenübergestellt. Das Mitglied empfindet die Dividende dann als Förderung, weil die Kontoführung durch die Verrechnung der Dividende mit den Gebühren günstiger bzw. kostenlos erscheint. Die Bedingungen der Wahrnehmbarkeit, Bedeutsamkeit und Vorteilhaftigkeit wären auf diese Weise erfüllt.

Um die Beziehung des Mitgliedes zur Bank zu festigen, bietet sich zudem die Gewinnbeteiligung nach Maßgabe der Leistungsanspruchnahme an. Die verschiedenen Modelle zur Zinsrückvergütung und deren Chancen und Risiken⁵⁷ sollen hier nicht weiter diskutiert werden, jedoch soll auf den Hinweis der Zweckdienlichkeit und Bindungsfähigkeit dieses Instrumentes nicht verzichtet werden.

Die *Versorgung der Mitglieder mit Informationen* kann in verschiedenster Weise ausgestaltet werden. Im Vordergrund sollte hier das Angebot von Finanzinformationen stehen, denn diese stellen das Kerngeschäft der Kreditgenossenschaft dar. Die Zusendung des Geschäftsberichtes ist in diesem Zusammenhang eine Selbstverständlichkeit.⁵⁸ Allerdings scheint bei vielen Kreditgenossenschaften eine redaktionelle Änderung angeraten zu sein. So findet sich in vielen Geschäftsberichten das Wort „Mitglied“ oder „Bankteilhaber“ häufig nur im Anhang bei der Darlegung der Entwicklung der Mitgliederzahlen. Ein explizites Kapitel (z.B. in Form eines Förderberichtes) über die Leistungen und Aktivitäten für die Mitglieder bzw. eine Herausstellung der Bedeutung des Mitgliedes für eine (Kredit-) Genossenschaft wäre hier eine sinnvolle Ergänzung.⁵⁹

Ein weiteres Mittel einer systematischen Informationspolitik stellt die *Mitgliederzeitung* dar. Wie dieses Medium ausgestaltet und eingesetzt wird, muß individuell entschieden werden. Jedoch sollte die Möglichkeit genutzt werden, die Mitglieder hierdurch auf aktuelle Entwicklungen in der Geschäftspolitik und auf in Zukunft zur Abstimmung anstehende Entscheidungen hinzuweisen.⁶⁰ Durch eine derartig gestaltete Mitgliederzeitung

⁵⁷ Vgl. hierzu GLASER (1990) sowie BERGE (1994).

⁵⁸ Vgl. BÜTTNER (1998), S. 20.

⁵⁹ Zum Konzept des Förderplans und -berichts vgl. z.B. BOETTCHER (1979), S.198 ff. sowie JÄGER (1981), S. 241 ff.

⁶⁰ Eine derartige Nutzung der Mitgliederzeitschrift wirft die Frage auf, ob sie aufgrund der zum Teil bankinternen Informationen nicht ausschließlich den Mitgliedern zugehen sollte. Andererseits kann bei Nichtexklusivität die Aufmerksamkeit und das Interesse der Nichtmitglieder geweckt werden.

kann das Interesse der vorhandenen und potentiellen Mitglieder an der Ausübung des Mitspracherechtes und die Akzeptanz für geschäftspolitische Maßnahmen deutlich gesteigert werden.⁶¹

Eine effektive Informationspolitik unterstützt die Implementierung des dritten Ansatzpunktes für ein Mitgliedermarketing: Das *Mitspracherecht* der Mitglieder (Partizipation). Da viele Genossenschaftsbanken aufgrund ihrer hohen Mitgliederzahl von der General- zur Vertreterversammlung übergegangen sind, erscheinen die Möglichkeiten des einzelnen Mitgliedes zur Ausübung seines Mitspracherechtes zunächst als sehr begrenzt. Eine Möglichkeit, diesen Effekt zumindest zum Teil zu entschärfen, liegt in der Einrichtung von *Beiräten*.⁶² Sind kompetente und engagierte Mitglieder vorhanden, sollte diese Möglichkeit der Partizipation auch nur den Mitgliedern der Genossenschaftsbank vorbehalten bleiben. Daß mit institutionalisierten Beiräten in der Praxis eine höhere Akzeptanz und somit eine engere Beziehung zwischen Mitgliedern (bzw. Kunden) und Bank erreicht werden kann, belegen Erfahrungsberichte aus der Praxis.⁶³ So können die Beiratsmitglieder z.B. an der Entwicklung neuer Produkte beteiligt werden, Informationen über die Marktentwicklung vor Ort liefern und als Multiplikatoren in der Öffentlichkeit wirken.

Ziel aller Maßnahmen sollte letztendlich eine stärkere Identifikation der Mitglieder mit ihrer Genossenschaftsbank sein. Dies läßt sich durch die Beteiligung der Mitglieder bei der Erstellung eines adäquaten Leitbildes erreichen. Hierdurch wird eine wesentlich deutlichere Akzeptanz bei Mitgliedern, Mitarbeitern und Kunden erreicht.⁶⁴ Grundsätzlich hat dieses Leitbild die Komponenten der genossenschaftlichen Identität zu berücksichtigen, wie z.B. das Prinzip der Uneigennützigkeit, der Kleinheit und Ortsnähe sowie der Mitgliederdemokratie.⁶⁵ Immens wichtig ist hierbei, daß dieses Leitbild vom Vorstand „gelebt“ wird, denn nur so ist eine Akzeptanz von Seiten der Mitarbeiter möglich. Gerade diese Mitarbeiterakzeptanz entscheidet über das Gelingen oder Scheitern eines solchen Ansatzes, da der Beziehung des Bankmitarbeiters zum Mitglied (bzw. Kunden) in besonderer Weise bei Bankdienstleistungen eine hohe Bedeutung zukommt.⁶⁶ Regel-

61 Daß dies in der Realität zutrifft, läßt sich aus zahlreichen Gesprächen mit genossenschaftlichen Bankleitern entnehmen. Vgl. hierzu auch BONUS (1994), S. 89 ff.

62 Vgl. hierzu auch GREVE (1998), S. 280 ff. und die dort angegebene Literatur.

63 Vgl. hierzu z.B. VOMSTEIN (1998), S. 253-257.

64 Vgl. MAIER/OPPERMANN (1998), S. 14.

65 Vgl. im einzelnen BONUS/GREVE (1996), S. 286 ff.

66 Vgl. hierzu weiter oben Gliederungspunkt 4(b), S. 15.

mäßige Schulungen und Workshops der Mitarbeiter zur Vitalisierung des Genossenschaftsgedankens können hierbei wirksame Dienste leisten.⁶⁷

Zur Erhöhung der Bindung der Mitglieder und Kunden an ihre Bank werden häufig Freizeitaktivitäten angeboten, wie z.B. Reise- und Unterhaltungsleistungen. Diese Maßnahmen sollten allerdings nur flankierenden Charakter haben. Zwar bieten sie den Vorteil, daß durch das gegenseitige Kennenlernen von Bankmitarbeitern und Mitgliedern Hemmschwellen abgebaut und so die Partizipationsbereitschaft erhöht wird⁶⁸, jedoch ist darauf zu achten, daß die angebotenen Zusatzleistungen mit dem eigentlichen Produkt- und Dienstleistungspaket eng verknüpft sind und dieses primär ergänzen.⁶⁹ Daneben besteht auch das Problem, daß die Qualität der Zusatzleistung nicht von der Qualität der Kernleistung abweichen darf, da sonst negative Auswirkungen auf die Beurteilung der Gesamtbank zu erwarten sind.⁷⁰

Welche Instrumente schließlich eingesetzt werden, hat jede Bank individuell für sich vor Ort zu entscheiden, da eine Abstimmung auf die jeweiligen lokalen Verhältnisse notwendig ist. Dabei sollte darauf geachtet werden, daß die ergriffenen Maßnahmen nicht an der Oberfläche bleiben und bloße Lippenbekenntnisse an die Genossenschaftsidee sind. Sie müssen langfristig eingesetzt werden, um durch Kontinuität Vertrauen zu schaffen und so eine nachhaltige Wirkung erzielen zu können. Eine regelmäßige Kontrolle der durchgeführten Maßnahmen und eine laufende Überprüfung der verfolgten Strategie sind hier wichtige Voraussetzungen.

7. *Bindungscontrolling*

Die Loyalität eines Bankkunden zu seinem Institut steht im engen Zusammenhang mit seiner Zufriedenheit bezüglich der angebotenen Leistung.⁷¹ Es ist jedoch nicht ausreichend, sich ausschließlich mit der Kundenzufriedenheit zu beschäftigen. Zwar führt i.d.R. eine hohe Zufriedenheit auch zu einer hohen Bindung, jedoch ist dies nicht immer auto-

⁶⁷ Vgl. BÜTTNER (1998), S. 21. Als Beispiel für das Ergebnis einer solchen Maßnahme sei hier auf die Broschüre „*Mitglieder fördern - Hilfen und Hinweise aus einem genossenschaftlichen Mitarbeiterwettbewerb*“ des FÖRDERKREISES DER GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER (1995) hingewiesen.

⁶⁸ Vgl. ECKSTEIN (1997), S. 146.

⁶⁹ Vgl. KUHN (1998), S. 31.

⁷⁰ Vgl. ECKERT (1994), S. 379.

⁷¹ Vgl. BERNET (1998), S. 12.

matisch gegeben.⁷² So ist es durchaus möglich, daß Kunden trotz hoher Zufriedenheit zu anderen Anbietern abwandern. Diese Situation ist vornehmlich für sehr wettbewerbsintensive Märkte beobachtbar.⁷³ Da sich der Bankenmarkt in diese Richtung entwickelt⁷⁴, reicht es für Kreditgenossenschaften heute nicht mehr aus, sich lediglich auf die Zufriedenheit ihrer Mitglieder und Kunden zu konzentrieren. Vielmehr müssen explizit die Möglichkeiten und Ansatzpunkte für eine langfristige Kundenbindung untersucht werden.

Im Rahmen eines Bindungscontrolling soll geprüft werden, welche Kunden überhaupt gebunden werden sollen. Da die unterschiedlichen Kundenbeziehungen für die Bank unterschiedlich wertvoll ausfallen können, bietet sich eine Selektion aufgrund zielorientierter Kriterien an, wobei nicht allein monetäre Erfolgsgrößen bestimmend sein sollten.⁷⁵ So kann z.B. die Bindung von Meinungsführern sinnvoll sein, obwohl diese für sich betrachtet keinen positiven Deckungsbeitrag erbringen, aber über positive Referenzaussagen der Bank viele Neukunden zuführen können.⁷⁶ Voraussetzung für ein erfolgreiches Bindungscontrolling sind folglich umfassende Informationen über den Kundenbestand. Diese Informationen müssen über den aktuellen Stand der Zufriedenheit hinaus reichen.

Als Determinanten der *Zufriedenheit* von Bankkunden sind beispielsweise zu nennen: Image der Bank, Produkteigenschaften, Kommunikation und Reaktionsbereitschaft sowie die Zuverlässigkeit des Kreditinstitutes.⁷⁷ Die Beurteilung dieser Merkmale durch die Mitglieder und Kunden kann mit relativ geringem Aufwand durch Kundenzufriedenheitsanalysen in Erfahrung gebracht werden. Dagegen erweist sich die *Kundenbindung* als ein komplexes Konstrukt, das aus zwei grundlegenden Dimensionen besteht:

- (1.) Das bisherige Verhalten und
- (2.) die Verhaltensabsichten.

MEYER/OEVERMANN definieren den Begriff der Kundenbindung folgendermaßen: „*Die aktuelle Kundenbindung umfaßt einerseits das bisherige Kauf- und Weiterempfehlungsverhalten und andererseits die zukünftigen Wiederkauf-, Zusatzkauf- (Cross-Selling-)*

⁷² Vgl. HOMBURG/FABNACHT/WERNER (1998), S. 391.

⁷³ Vgl. hierzu ausführlich HOMBURG/GIERING/HENTSCHEL (1998).

⁷⁴ Vgl. dazu die Ausführungen in Gliederungspunkt 1. auf S. 5.

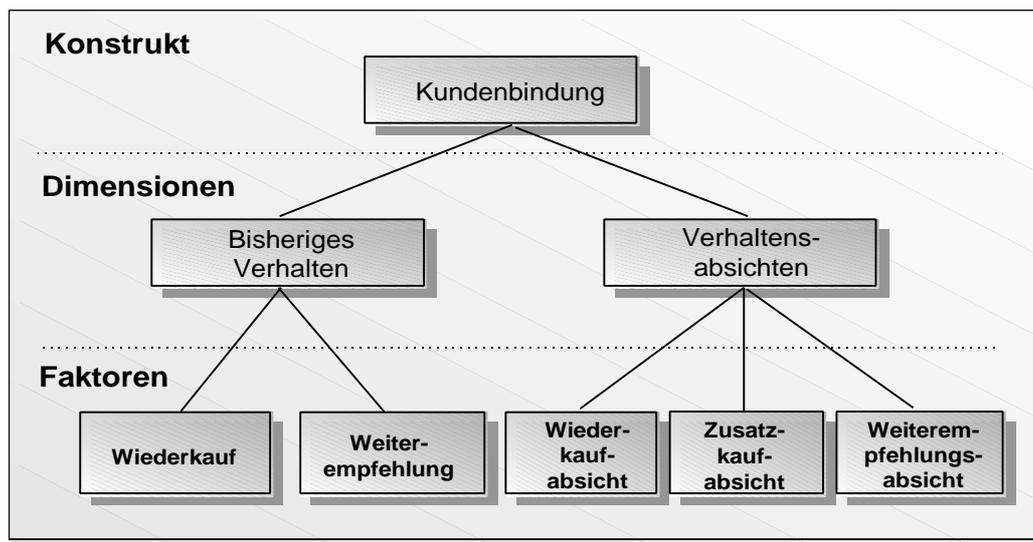
⁷⁵ Vgl. DILLER/MÜLLNER (1998), S. 1230 f.

⁷⁶ Vgl. MEYER/OEVERMANN (1995), Sp. 1345.

⁷⁷ Vgl. BERNET (1998), S. 14 ff.

und Weiterempfehlungsabsichten (Goodwill) eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen...“.⁷⁸ Den oben genannten Dimensionen können nun wiederum Faktoren zugeordnet werden, die in Abbildung 4 dargestellt sind.

Abbildung 4: Konzeptualisierung des Konstruktes Kundenbindung



Quelle: HOMBURG/FABNACHT/WERNER (1998), S. 393.

Zur Messung der Faktoren, die sich auf die Dimension *bisheriges Verhalten* beziehen, können *objektive Verfahren* angewandt werden. So kann beispielsweise das Wiederkaufverhalten durch eine Analyse der Kundendatei gemessen werden.⁷⁹ Daten über das Weiterempfehlungsverhalten der Kunden können dadurch erlangt werden, indem Neukunden darüber befragt werden, wie sie auf das Unternehmen aufmerksam geworden sind. Der Anteil der Neukunden und Mitglieder, die auf Empfehlung von „Altkunden“ die Geschäftsbeziehung aufgenommen haben, kann als Indikator für das Weiterempfehlungsverhalten der Kunden respektive der Mitglieder herangezogen werden.⁸⁰

Eine größere Bedeutung für das Bindungscontrolling haben allerdings die *Verhaltensabsichten* der Mitglieder und Kunden. Diese lassen sich in objektiven und subjektiven Meßverfahren erfassen. *Objektive Verfahren* stützen sich hierbei auf Größen wie Entwicklung des Marktanteils, des Gewinns oder des Umsatzes, wobei diesen Indikatoren

⁷⁸ MEYER/OEVERMAN (1995), Sp. 1341.

⁷⁹ Hierfür sind umfassende Informationen über den Kundenbestand erforderlich. Diese Informationen sollten über die in der Vergangenheit getätigten Umsätze hinaus gehen und auch qualitative Kundenmerkmale enthalten. Dies kann durch ein ausgereiftes *Database-Marketing* erreicht werden. Vgl. hierzu DILLER/MÜLLNER (1998), S. 1231.

⁸⁰ Vgl. HOMBURG/FABNACHT/WERNER (1998), S. 393 f.

eine hohe Korrelation mit der Zufriedenheit bzw. Bindung zugeschrieben wird. *Subjektive Verfahren* haben das vom Kunden subjektiv empfundene Verhältnis zu seiner Bank zum Inhalt. Dieses Verhältnis kann einerseits durch ein bestimmtes *Ereignis* beeinflusst werden, wie z.B. die Neuinstallation eines Gerätes, ein kürzlich erfolgtes Beratungsgespräch oder ähnliches. Wird nun z.B. im Rahmen einer Umfrageaktion die Meinung der Mitglieder und Kunden zu diesem speziellen Ereignis abgefragt, so lassen sich aufgrund des punktuellen Charakters der jeweiligen Situation keine Aussagen über die Bindung zum Institut treffen. Es sind lediglich Aussagen über die Zufriedenheit mit genau diesem Ereignis möglich.

Wesentlich geeigneter zur Erfassung der Kundenbindung sind die sogenannten *merkmal-sorientierten* Ansätze. Hier werden Merkmale abgefragt, über die sich der Kunde erst im Laufe der Zeit eine Meinung bildet, wie z.B. das gesamte Spektrum der Produkte, die Ausgestaltung des Services und/oder die Gesamtzufriedenheit mit der Bank.⁸¹

Dieser Ansatz läßt sich durch ein umfassendes *Beschwerdemanagement* unterstützen, welches die vom Kunden/Mitglied wahrgenommenen Leistungsdefizite aufdeckt. Die generellen Ziele eines solchen Beschwerdemanagements sind in der Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit, der Minimierung der negativen Auswirkungen auf das Unternehmen und in der Erlangung von Hinweisen auf Schwächen und marktlichen Chancen zu sehen.⁸² Ein erfolgreiches Beschwerdemanagement macht es erforderlich, unzufriedenen Kunden leicht zugängliche Beschwerdekanäle zu schaffen, die eingegangenen Beschwerden sach- und problemgerecht zu bearbeiten sowie die erhaltenen Informationen systematisch auszuwerten.⁸³

Hier ergeben sich für Kreditgenossenschaften besondere Möglichkeiten: Durch ein adäquat ausgestaltetes Beschwerdemanagement besteht die Möglichkeit, die Mitgliederpartizipation zu steigern, eine engere Mitgliedernähe zu schaffen und der Entfremdung entgegenzuwirken.⁸⁴ Die Voraussetzungen hierfür sind durch die Rechtsform der Genossenschaft in besonderer Weise erfüllt: Durch z.B. Mitgliedervertreter und/oder ehrenamtliche Vorstandsmitglieder können Berührungspunkte abgebaut und Informationskanäle geöffnet werden. Sind diese Voraussetzungen gegeben, kann sich die Genossenschaftsbank entsprechend der Mitglieder- und Kundenwünsche verhalten, was eine Wie-

81 Vgl. HOMBURG/FABNACHT/WERNER (1998), S. 394 f.

82 Vgl. STAUSS (1998a), S. 1256 f.

83 Vgl. STAUSS (1998b), S. 217.

84 Vgl. BLÜMLE (1989), S. 273.

derbelebung des klassischen Genossenschaftsgedankens darstellen würde und zu Effizienzsteigerungen beitragen könnte. Hiedurch läßt sich letztendlich die Kunden- bzw. Mitgliederbindung erhöhen.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die Operationalisierung und Kontrolle von Kundenbindung ein sehr komplexes Gebiet darstellen. Um sichere Ergebnisse zu erhalten, sollte bei regelmäßig durchzuführenden Mitglieder- und Kundenbefragungen darauf geachtet werden, daß merkmalsorientierte Abfrageverfahren angewandt werden. Um jederzeit Schwachstellen identifizieren zu können, bietet sich die Institutionalisierung eines Beschwerdemanagements an, wobei hier den Mitgliedern einer Genossenschaftsbank besondere Artikulationsmöglichkeiten gewährt werden sollten.

8. *Zusammenfassung*

Die Bindungsintensität von Bankkunden an ihre Bank wird zukünftig zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor für Kreditinstitute im sich weiter verschärfenden Wettbewerb. Kundenbindung entsteht aber in aller Regel nicht von selbst. Zur Erzeugung und Verstärkung von Bindung bedarf es eines integrierten Marketingkonzeptes, das auf der Ebene der strategischen Unternehmensführung anzusiedeln ist und eine Leitmaxime für die gesamte Bank darstellen sollte. Empirische Untersuchungen deuten darauf hin, daß sich Investitionen in spezielle Kundenbindungsaktivitäten langfristig für eine Bank bezahlt machen. Zur Umsetzung einer Bindungsstrategie bieten sich diverse Instrumente an. Dabei gilt jedoch zu berücksichtigen, daß die traditionellen Kundenbindungsinstrumente im heute gewandelten Markt an Wirksamkeit verlieren. Vielmehr sind es die modernen Bindungsinstrumente, denen eine wirkungsvolle Zukunft attestiert wird. Derart moderne Instrumente, wie personal- und imagebezogene Kundenbindungsinstrumente sowie die Bindung aufgrund einer verstärkten Kundenintegration, bieten erkennbare Ansatzpunkte gerade für die genossenschaftliche Bankengruppe. Über die einzigartige, von anderen Banken nicht imitierbare Möglichkeit der Mitgliedschaft erscheint es in besonderer Weise möglich, Kunden über dieses Instrument stärker an *ihre* Kreditgenossenschaft zu binden. Ein idealtypisches, phasenorientiertes Mitgliedermarketingkonzept führt bei optimalem Verlauf dazu, daß aus konkurrenzanfälligen *Kundenbeziehungen* stabile *Mitgliederbeziehungen* erwachsen.

Zur Implementierung eines speziellen Mitgliedermarketing ist es erforderlich, daß Kreditgenossenschaften explizit auf die Besonderheit ihrer Rechtsform zurückgreifen. Die Gewinnbeteiligung, die Informationsversorgung sowie die Möglichkeiten der demokratischen Mitwirkung durch die Mitglieder bieten einzigartige Profilierungschancen, die Kreditgenossenschaften von anderen Bankdienstleistern differenzieren. Eine besondere Relevanz kommt schließlich dem Bindungscontrolling zu. Nur wenn bindungsstärkende Maßnahmen kontinuierlich auf ihre Wirksamkeit überprüft werden, lassen sich fruchtbare Erkenntnisse gewinnen, die zukünftige Fehler vermeiden helfen. Das Bindungscontrolling basiert auf einer professionell angelegten und ausgewerteten Kunden-/Mitglieder-Datenbank. Informationen über die Bedürfnisse und Verhaltensweisen der Nachfrager von Bankdienstleistungen erlangen strategisches Gewicht. Regelmäßige Befragungen sowie die Einrichtung eines Beschwerdemanagement dienen dazu, Kunden und Mitglieder besser zu verstehen, sie stärker in Bankprozesse zu integrieren und sie letztendlich verstärkt an die Kreditgenossenschaft zu binden. Eine vom Mitglied positiv empfundene Mitgliedschaft wird annähernd automatisch zu einer stärkeren Bindung führen, was seinerseits den langfristigen Erfolg der Kreditgenossenschaften sichern wird.

Literaturverzeichnis

- Baldus, M. (1997):** Beiräte als „Botschafter und Sensoren“ vor Ort, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, 24. Jg., Heft 9, 1997, S. 28-29.
- Bartels, G. / Breitschuh, A. (1997):** Moderne Kundenbindungs-Instrumente, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, 24. Jg., Heft 9, 1997, S. 36-43.
- Berge, H. (1994):** Zinsrückvergütung bei Kreditgenossenschaften als Instrument zur Mitgliederförderung und Eigenkapitalbildung, in: Rheinisches Genossenschaftsblatt, Heft 12, 1994, S. 479-484.
- Bernet, B. (1998):** Konzeptionelle Grundlagen des modernen Relationship Banking, in: **Bernet, B. / Held, P. (Hrsg.):** Relationship Banking: Kundenbeziehungen profitabler gestalten, Wiesbaden 1998, S. 3-36.
- Bernet, B. / Held, P. (1998):** Relationship Banking: Kundenbeziehungen profitabler gestalten, Wiesbaden 1998.
- Blümle, E.-B. (1989):** Beschwerdemanagement - ein Weg zur Steigerung der Mitgliederpartizipation in Genossenschaften, in: Genossenschaftsforum, Heft 6, 1989, S. 272-274.
- Boettcher, E. (1979):** Die Problematik der Operationalisierung des Förderauftrages in Genossenschaften: Förderplan und Bericht, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 29, S. 198-216.
- Bonus, H. (1994):** Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften: Rückbindung von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder, Tübingen 1994.
- Bonus, H. / Greve, R. (1996):** Mitglieder gewinnen, pflegen, fördern – Zukunftschancen für Genossenschaftsbanken, in: Genossenschaften: Leitbilder und Perspektiven, **Genossenschaftsverband Bayern (Raiffeisen/Schulze-Delitzsch) e.V. (Hrsg.)**, München 1996, S. 280-301.
- Bühler, W. (1996):** Kundenbindung oder Kunden-Neugewinnung, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, 23. Jg., Heft 11, 1996, S. 20-21.

- Büschgen, H. E. (1997):** Das kleine Bank-Lexikon, 2., aktualisierte Auflage, Düsseldorf 1997.
- Büttner, U. (1998):** Mitgliederförderung zwischen Marketing und Mitbestimmung, in: Genossenschaftsblatt, Heft 2, 1998, S. 16-21.
- BVR (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken) (1997):** Ergebnisse einer aktuellen Analyse des deutschen Bankenmarktes, Bonn 1997.
- Diller, H. / Müllner, M. (1998):** Kundenbindungsmanagement, in: **Meyer, A. (Hrsg.):** Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Bd. 2, Stuttgart 1998, S. 1219-1240.
- Dombret, A. (1998):** Der deutsche Bankensektor im Zeichen des globalen Wandels, in: Die Bank, Heft 10, 1998, S. 630-632.
- Drewes, W. / Klee, J. (1995):** Messung der Dienstleistungsqualität und Qualitätsmanagement bei Kreditinstituten – am Beispiel einer deutschen Grosssparkasse, in: **Bruhn, M. / Stauss, B. (Hrsg.),** Dienstleistungsqualität, 2. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 495-524.
- Eckert, St. (1994):** Kundenbindung - Konzeptionelle Grundlagen und Praxisbeispiele aus Dienstleistungsunternehmen, in: **Tomczak, T. / Belz, C. (Hrsg.):** Kundennähe realisieren, St. Gallen 1994, S. 367-385.
- Eckstein, B. (1997):** Das Mitgliedermarketing von Kreditgenossenschaften, München 1997.
- Eckstein, B. (1998):** Mit Mitgliedermarketing den Wettbewerb gewinnen, in: Genossenschaftsblatt, Nr. 2, 1998, S. 5-10.
- Engelhardt, W. H. / Freiling, J. (1997):** Methoden der Kundenbindung, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, 24. Jg., Heft 9, 1997, S. 2-8.
- Erben, E. (1970):** Genossenschaftsbanken im Wettbewerb: Die Mitgliedschaft als ein Weg zur Differenzierung, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 11, 1970, S. 10-13.

- Förderkreis der Genossenschaftsmitglieder e.V. (1995) (Hrsg.):** Mitglieder fördern - Hilfen und Hinweise aus einem genossenschaftlichen Mitarbeiter-Wettbewerb, Münster 1995.
- Glaser, R. (1990):** Gewinnerzielung und Gewinnverteilung in Genossenschaftsbanken, Stuttgart-Hohenheim 1990.
- Greve, R. (1998):** Wohnungsgenossenschaften und ihre Konzernstrukturen: Eine Analyse aus institutionenökonomischer Sicht, Kooperations- und genossenschaftswissenschaftliche Beiträge des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Bd. 41, Münster 1998.
- Homburg, C. / Faßnacht, M. / Werner, H. (1998):** Operationalisierung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: **Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.):** Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen, Wiesbaden 1998, S. 389-410.
- Homburg, C. / Giering, A. / Hentschel, F. (1998):** Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: **Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.):** Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen, Wiesbaden, S. 81-112.
- Jäger, W. (1981):** Der Förderbericht in Genossenschaften als Legitimations- und Motivationsinstrument, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 31, 1981, S. 241-247.
- Kuhn, G. (1998):** Mitgliederpflege als Kundenclub-Marketing, in: Genossenschaftsblatt, Heft 2, 1998, S. 28-32.
- Kuhn, E. / Herr, M. (1997):** Kundenbindung durch Einbindung – Demokratische Mitwirkung als einmaliger Wettbewerbsvorteil der Genossenschaftsbanken, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, 24. Jg., Heft 9, 1997, S. 12-17.
- Laker, M. / Markgraf, I. (1997):** Automatisierung: Risiken und Nebenwirkungen, in: Die Bank, Heft 3, 1997, S. 156-158.

- Lubin, P. (1993):** Stopping the Revolving Door Syndrome, in: Bank Marketing, Vol. 25., July 1993, S. 26-28.
- Maier, M. / Oppermann, K. (1998):** Von der Mitgliedschaft zur Partnerschaft, in: Genossenschaftsblatt, Heft 2, 1998, S. 11-14.
- Meffert, H. (1986):** Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik, 7., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1986.
- Meyer, A. / Dornach, F. (1993):** Das deutsche Kundenbarometer – Qualität und Zufriedenheit, Düsseldorf, Bonn 1993.
- Meyer, A. / Maier, M. (1997):** Alle Banken sind gleich. Was leisten Marken?, in: Absatzwirtschaft, Sondernummer, Oktober 1997, S. 103-107.
- Meyer, A. / Oevermann, D. (1995):** Kundenbindung, in: **Tietz, B. (Hrsg.):** Handwörterbuch des Marketing, Bd. 4, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1340-1351.
- Moll, H.-W. (1997):** Vertrieb von Finanzdienstleistungen – Kundenbindung und Kundenzufriedenheit, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, 24. Jg., Heft 5, 1997, S. 14-18.
- Müllejans, P. (1997):** Kundenbindung durch Öffentlichkeitsarbeit, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, 24. Jg., Heft 9, 1997, S. 30-32.
- Müller, W. / Riesenbeck, H.-J. (1991):** Wie aus zufriedenen auch anhängliche Kunden werden, in: Harvard Manager, 13. Jg., Heft 3, 1991, S. 67-79.
- O.V. (1997a):** Die Vorstände der Banken und Sparkassen müssen radikal umdenken, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 21.10.1997, S. 31.
- O.V. (1997b):** Bankenlandschaft wird sich in fünf Jahren radikal verändern, in: Handelsblatt vom 12./13.09.1997, S. 18.
- O.V. (1997c):** Genossenschaften auf Profilsuche, in: Handelsblatt vom 30.06.1997, o.S.
- O.V. (1998):** Härterer Kampf um Privatkunden, in: Handelsblatt vom 05.02.1998, S. 19.

- Pachali, W. (1997):** Wie kann ein Verband die Kundenbindung seiner Mitgliedsbanken fördern? Ansatzpunkte aus der Praxis des Frankfurter Genossenschaftsverbandes, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, 24. Jg., Heft 9, 1997, S. 18-24.
- Reichheld, F. F. / Sasser, W. E. (1991):** Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Harvard Manager, 13. Jg., Heft 4, 1991, S. 108-116.
- Reimann, E. (1996):** Kundenbindung im Retail Banking – Ergebnisse einer Studie bei amerikanischen Banken, in: Geldinstitute, Heft 6, 1996, S. 6-10.
- Schäfer, H. (1995):** Information und Kooperation im Absatz von Bankdienstleistungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 37. Jg., Heft 6, 1995, S. 531-544.
- Schuster, L. (1996):** Theorie und Politik der Banken im Wandel, München 1996.
- Staehe, W. H. (1994):** Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7. Aufl., überarb. von Conrad, P./Sydow, J. München 1994.
- Stauss, B. (1997):** Führt Kundenzufriedenheit zu Kundenbindung?, in: **Belz, C. (Hrsg.):** Thexis, Marketingtransfer – Kompetenz für Marketing-Innovationen, Schrift 5, St. Gallen 1997, S. 76-86,
- Stauss, B. (1998a):** Beschwerdemanagement, in: **Meyer, A. (Hrsg.):** Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Bd. 2, Stuttgart 1998, S. 1255-1271.
- Stauss, B. (1998b):** Kundenbindung durch Beschwerdemanagement, in: **Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.):** Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen, Wiesbaden 1998, S. 213-235.
- Süchting, J. (1996):** Strategische Positionierung von privaten Banken: Relationship-Banking als Marketingansatz (Teil 1), in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 49. Jg., Heft 6, 1996, S. 263-267.

Vomstein, H. (1998): Kundenorientierung durch Kundenbeiräte - Ein Erfahrungsbericht aus der Praxis, in: **Herzog, R. (Hrsg.):** Unternehmensführung in Genossenschaftsbanken, Wiesbaden 1998, S. 246-257.

Weber, M. (1998): Herausforderungen im Retail Banking, in: Die Bank, Heft 2, 1998, S. 74-77.

Wickel, S. (1995): Banken im Wandel: Konzept für eine zukunftsorientierte Organisationsstruktur, Wiesbaden 1995.

**Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

- Nr. 1 *Holger Bonus*
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz
August 1984
- Nr. 2 *Holger Bonus*
Waldkrise - Krise der Ökonomie?
September 1984
- Nr. 3 *Wilhelm Jäger*
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband. Zur Frage der Funktion
und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung
Oktober 1984
- Nr. 4 *Wilhelm Jäger*
Genossenschaft und Ordnungspolitik
Februar 1985
- Nr. 5 *Heinz Grosseckler*
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation
März 1985
- Nr. 6 *Holger Bonus*
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp
August 1985
- Nr. 7 *Hermann Ribhegge*
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer Perspektive
Februar 1986

- Nr. 8 *Joachim Wiemeyer*
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung?
September 1986
- Nr. 9 *Hermann Ribhegge*
Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten
März 1987
- Nr. 10 *Richard Böger*
Die Niederländischen Rabobanken - Eine vergleichende Analyse -
August 1987
- Nr. 11 *Richard Böger / Helmut Pehle*
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften
Juni 1988
- Nr. 12 *Reimut Jochimsen*
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion - Chancen und Risiken
August 1994
- Nr. 13 *Hubert Scharlau*
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften
April 1996
- Nr. 14 *Holger Bonus / Andrea Maria Wessels*
Genossenschaften und Franchising
Februar 1998
- Nr. 15 *Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger*
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken
Oktober 1998