ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Ringle, Günther

Working Paper

Auf der Suche nach der 'richtigen' Mitgliederförderung

Wismarer Diskussionspapiere, No. 03/2013

Provided in Cooperation with:
Hochschule Wismar, Wismar Business School

Suggested Citation: Ringle, Günther (2013) : Auf der Suche nach der 'richtigen' Mitgliederförderung, Wismarer Diskussionspapiere, No. 03/2013, ISBN 978-394-21009-0-8, Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Wismar

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/80438

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Wismar Business School

Günther Ringle

Auf der Suche nach der „richtigen“ Mitgliederförderung

Heft 03/2013

W D P

Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Wismar, University of Applied Sciences – Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht sowie die Fernstudiengänge Betriebswirtschaft, Business Consulting, Business Systems, Facility Management, Quality Management, Sales and Marketing und Wirtschaftsinformatik an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.
Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): http://www.wi.hs-wismar.de/.
Die Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber.

Herausgeber: Prof. Dr. Hans-Eggert Reimers
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Wismar
University of Applied Sciences – Technology, Business and Design
Philipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
D – 23966 Wismar
Telefon: ++49/(0)3841/753 7601
Fax: ++49/(0)3841/753 7131
E-Mail: hans-eggert.reimers@hs-wismar.de

Vertrieb: Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Wismar
Postfach 12 10
23952 Wismar
Telefon:++49/(0)3841/753-7468
Fax: ++49/(0) 3841/753-7131
E-Mail: Silvia.Kaetelhoen@hws-wismar.de
Homepage: http://cms.hws-wismar.de/service/wismarer-diskussions-brpapiere.html

ISSN 1612-0884
ISBN 978-3-942100-90-8
JEL-Klassifikation M14, P13, P32
Alle Rechte vorbehalten.
© Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2013.
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1	**Einführung in die Thematik**	**5**
2	**Bewertung der „klassischen“ Förderkomponenten**	**7**
2.1	Überblick über das System der Förderarten	7
2.2	Präferenz für direkte ökonomische Förderung	8
2.2.1	Bedarfsgerechtes Leistungsangebot als Grundbedingung	8
2.2.2	Vorrang der Preisvorteile vor indirekter finanzieller Förderung	9
2.3	Umsatzbezogene indirekte Förderung – Alternative zu Preisvorteilen?	11
2.3.1	Betriebsbeteiligungsdividende	11
2.3.2	Rückvergütung	13
2.3.3	Einschätzungen durch verschiedene Mitgliedertypen	14
2.4	Honorierung der Kapitalbeteiligung in Form von Dividenden	15
2.4.1	Zur Rolle des Beteiligungskapitals und der kapitalbezogenen Dividende	15
2.4.2	Mangelnde Eignung der Umsatzdividende für bestimmte Sparten	18
2.4.3	Argumente gegen die Kapitaldividende	19
2.5	Empfehlungen für genossenschaftsgemäßes Förderverhalten	21
3	**Neuere Förderaktivitäten von Genossenschaften**	**23**
3.1	Bonus- und Mehrwert-Programme – nur für Mitglieder	23
3.1.1	Versuch einer Begründung	23
3.1.2	Welchen Nutzen bieten Bonus- und Mehrwert-Programme?	24
3.2	Bürgerschaftliches Engagement	26
3.2.1	Corporate Citizenship und Teilbereiche	26
3.2.2	Cooperative Citizenship-Engagement von Genossenschaften	27
3.2.3	Potenzieller Nutzen für Genossenschaften	29
3.2.4	Mitgliedereinstellungen zu Cooperative Citizenship	30
3.2.5	Folgerungen	31
3.3	Zur „Genossenschaftseignung“ der neueren Förderaktivitäten	33
4	**Gestaltung des Förderprogramms**	**35**
4.1	Notwendigkeit unternehmensindividueller Förderkonzepte	35
4.2	Vorrang der ökonomischen Attraktivität	36
4.3	Informationsbeschaffung von den Adressaten der Förderung	38
5	**Schlussbemerkungen**	**39**
Literaturverzeichnis		**41**
Autorenangaben		**43**

1 Einführung in die Thematik

„Förderung der Mitglieder“ ist der einzig zulässige Zweck und zugleich das absolute Wesensprinzip einer Genossenschaft, ohne dessen Befolgung sie nicht das wäre, was sie ihrer Verfassung gemäß sein soll. Doch in ihrer Funktion als Leitmaxime führt die Mitgliederförderung seit eh und je zu Missverständnissen und löst mitunter gar Ratlosigkeit aus.

- Aus gutem Grund beschränkt sich der *Gesetzgeber* in § 1 Abs. 1 Genossenschaftsgesetz (GenG) unter Verzicht auf eine inhaltliche Anweisung, wie der Unternehmenszweck zu erfüllen sei, auf eine allgemeine Vorgabe: Die Mitglieder sind in deren wirtschaftlichen, sozialen oder kulturellen Belangen zu fördern. Nicht dass, sondern wie die Mitgliederförderung zu erfolgen hat, nämlich *„durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb“*, macht die Unternehmensform „Genossenschaft“ einzigartig (Beuthien u.a. 2008:1).
- Beharrlich wird verkannt, dass der Gesetzgeber selbst keinen Förderauftrag erteilt hat. Er stellt lediglich Gesellschaften, die ihre Eigentümer fördern wollen, eine dafür geeignete Rechtsform bereit. Liegt die Förderungsabsicht vor, kann eine Gesellschaft als „eingetragene Genossenschaft“ gegründet werden. Da ein „gesetzlicher“ Auftrag nicht existiert, ist es nicht Aufgabe des Gesetzgebers, zu präzisieren, was zu tun ist, um den Förderauftrag zu erfüllen. *Dülfer* beschreibt diesen für unsere spätere Forderung nach Erstellung eines genossenschaftsindividuellen Handlungsprogramms (Teil 4) wichtigen Zusammenhang ausführlich.[1] Damit sollte sich jede weitere Diskussion, die unterstellt, der Gesetzgeber habe die notwendige Interpretation der Mitgliederförderung versäumt, erübrigen.
- Auf die inhaltliche Unbestimmtheit des Förderauftrages gehen allerdings in der Fachliteratur zahlreiche Versuche seiner Konkretisierung und Operationalisierung zurück. Die *Genossenschaftswissenschaft* war besonders gegen Ende der 1970er und Anfang der 1980er Jahre intensiv bemüht, Empfehlungen zum Messbarmachen der Förderung und zur praktischen Anwendung zu geben.[2] Diese reichten von der Idee, die Förderwirksamkeit an der Summe der kooperationsverursachten Gewinne in den Mitgliederwirtschaften zu

---

1 Vgl. Dülfer (1980), S. 49, der dazu weiter ausführt: Die Feststellung des Fehlens eines gesetzlichen Förderauftrages „ist von grundsätzlicher Bedeutung, denn sie besagt, dass es keine allgemeingültige, auf den Gesetzgeber zurückgehende Definition der „Förderung“ geben kann. Die Förderung wird von den Mitgliedern „bezweckt“, und sie ist damit ganz in das subjektive Urteil der Mitglieder gestellt.“

2 Vgl. dazu die Beiträge in den Jahrgängen 27 (1977) bis 32 (1982) der Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen u. a. der Autoren Richter, Hill, Nieschlag, Boettcher, Blomeyer, Dülfer, Hahn, Leffson, Seuster und Wagner.

messen bis hin zu Modellen, die den „Mitgliederwert“ einer Genossenschaft in einer mathematischen Formel zu verdichten suchten. Beides stellte sich als zur Problemlösung ungeeignet heraus. Einerseits lag dies an der schwierigen Erfassung der Fördereffekte im Bereich der verschiedenartigen Förderarten (ökonomische und metaökonomische, quantitative und qualitative Größen), weshalb zum Teil nur quantitative Größen in die Betrachtung einbezogen wurden. Zum anderen fand sich angesichts der Vielfalt an Erscheinungsformen der Genossenschaft kein überzeugender Ansatz, der es ermöglichte, die differenten Förderelemente zu einem allgemein gültigen und allseits akzeptierten „Mitgliederwertindex“[3] zu aggregieren. Der wohl bekannteste und relativ einfach zu handhabende, von *Boettcher* vorgeschlagene Ansatz, den Förderungsauftrag in einem vom jeweiligen Genossenschaftsmanagement zu erstellenden Förderplan zu operationalisieren, fand in der Praxis kaum Zuspruch.[4]

- Schließlich finden wir in der *Genossenschaftspraxis* die Meinung verbreitet, weil das Genossenschaftsgesetz den Begriff „Mitgliederförderung“ in seiner Unbestimmtheit belassen habe, falle es dem Vorstand von Genossenschaften als der gemäß § 27 Abs. 1 GenG eigenverantwortlichen Instanz zu, den Förderauftrag zu präzisieren. Dabei entsteht der Eindruck, es müsse eine beklagenswerte Lücke geschlossen werden. De facto aber ist die Förderung von der Genossenschaft bezweckt, mithin die Bestimmung dessen, welche Art von Mitgliederförderung sein soll, eigens ihre Aufgabe.
- *Henzler* wies schon früh auf „die genossenschaftliche Personenvereinigung als Grundauftraggeber und die genossenschaftliche Betriebswirtschaft als Auftragnehmer, als Mittel zur Erfüllung des Grundauftrages, als Förderungsinstrument der Mitglieder“ (Henzler 1957: 21) hin. Ein Auftrag zur Förderung gilt als von der kooperativen Gruppe und von jedem einzelnen Mitglied erteilt, da das Motiv für die Zugehörigkeit zur Genossenschaft die erwartete Förderung ist. Der Genossenschaftsführung obliegt es, herauszufinden, was die Mitglieder brauchen und erwarten. Mit einem Managementhandeln nach bestem Wissen und Gewissen ist es nicht getan – damit würde ein gar zu weiter Handlungsspielraum zugestanden. Bei großzügiger Auslegung der Förderpflicht könnte dann nahezu jede

---

3 Zur Aggregation von Indikatoren zu einem Mitgliederwertindex der Kreditgenossenschaften vgl. Dullenkopf (2001), S. 95-112.

4 Vgl. Boettcher (1980), S. 100 f., der hier der Frage nachgeht, warum Genossenschaftsmamanager keinen Förderplan aufstellen. Eine seiner Antworten lautet: „Weil es der Manager im Einigungsprozess (…) mit der Gruppe um so leichter hat, je allgemeiner und je weniger überprüfbar die Ziele formuliert sind. Denn umso leichter kann er sich danach der Kontrolle entziehen.“

Leistung, den eine Genossenschaft erbringt, als Mitgliederförderung bewirkend etikettiert werden.

Während ursprünglich die genossenschaftliche Förderung strikt auf die Mitglieder beschränkt blieb, reicht heute bei nicht wenigen Genossenschaften der zu fördernde Personenkreis weit über die Mitgliedergruppe hinaus, indem Vorteile auch Nichtmitglieder-Kunden (sog. „Nur-Kunden“) zuteil werden und eine gemeinnützige Förderung von Nicht-Kunden erfolgt (Dullenkopf 2001: 15).

Anliegen dieses Beitrages ist, zu diskutieren, was die Führungspersonen in Genossenschaftsunternehmen auf der Suche nach einem typkompatiblen Förderportfolio bedenken sollten. Im Anschluss an die Erörterung des in sich keineswegs konfliktfreien Systems der klassischen Förderkomponenten werden neuere Förderstrategien betrachtet. Letztere kommen seit einiger Zeit unter anderem zum Einsatz, um den „nutzenden“ Mitgliedern Vorteile gegeüber nutzungspassiven Mitgliedern und Nur-Kunden zu bieten – was im Verlauf der besonders in der bankgenossenschaftlichen Sparte ausgeweiteten Mitglieder- und Kundenkreise sowie einer Tendenz zur Gleichbehandlung aller Kunden[5] über längere Zeit vernachlässigt schien.

2 Bewertung der „klassischen“ Förderkomponenten

2.1 Überblick über das System der Förderarten

Die Suche nach einer praktikablen Lösung des im Titel genannten Problems hat am klassischen System genossenschaftlicher *Förderbereiche* und dort bei den einzelnen Förderarten anzusetzen. Darüber gibt Abb. 1 einen Überblick. Ausgangspunkt für eine Beurteilung der Relevanz tradierter Fördermöglichkeiten einer Genossenschaft ist die Unterscheidung zwischen ökonomischer und meta-ökonomischer Förderebene. Herausragende Bedeutung kommt der *ökonomischen Förderung* der Mitgliederwirtschaften bei der Beschaffung oder Verwertung von Leistungen durch die gemeinschaftliche Betriebswirtschaft zu. Die weitere Segmentierung in direkte und indirekte Förderung setzt – von der meta-ökonomischen Förderung einmal abgesehen – an dem Zeitpunkt an, zu dem die Genossenschaft ihren Mitgliedern Vorteile gewährt, nämlich während eines laufenden Geschäftsjahres oder erst nach dessen Abschluss.

---

[5] Nach Beuthien (2007), S. 1849: „Die Gleichstellung von Mitgliedern und Nichtmitgliedern widerspricht (…) grundsätzlich dem Sinn der Vereinsmitgliedschaft. Besonders deutlich tritt dieser Widerspruch bei einer eG zutage, weil diese als förderwirtschaftlicher Sonderverein grundsätzlich nicht drittnützig angelegt ist, sondern in ihren Mitgliedern einen inneren Markt sucht, der seinen eigenen förderwirtschaftlichen Regeln und Maßstäben folgt.“

Abb. 1: Arten der genossenschaftlichen Mitgliederförderung

<table>
<tr><th colspan="4">Komponente genossenschaftlicher Förderung</th></tr>
<tr><td colspan="3">Ökonomische Förderung</td><td rowspan="3">Meta-ökonomische Förderung
sozialer, kultureller, geselliger und/oder erzieherischer Art</td></tr>
<tr><td colspan="2">Leistungsmäßige Förderung</td><td colspan="2">Finanzielle Förderung</td></tr>
<tr><td>Quantitativ</td><td>Qualitativ</td><td>Preislich</td><td>Dividende, Waren- oder Zinsrückvergütungen, Kapitalverzinsung</td></tr>
<tr><td colspan="2">Direkte Förderung</td><td colspan="3">Indirekte Förderung</td></tr>
</table>

Quelle: Eigene Darstellung 2013.

Direkte Förderung kommt den Mitgliedern über deren Teilnahme am genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb durch Inanspruchnahme angebotener Sach- und Dienstleistungen zugute. Demgegenüber liegt indirekte Förderung vor, wenn diese entweder zeitversetzt im nächsten Geschäftsjahr oder losgelöst von der leistungsmäßigen und finanziellen Verbindung der Mitglieder mit der Genossenschaft (z. B. Gewährung ideeller Förderung sozialer, kultureller, ethischer, geselliger oder erzieherischer Art) erfolgt. Alle Formen der indirekten finanziellen Förderung (Umsatz- oder Geschäftsguthabendividende, Waren- oder Zinsrückvergütung, Verzinsung des mitgliederindividuell eingebrachten Beteiligungskapitals) bieten Exklusivvorteile für die Eigentümer, für nutzende und teils auch für nicht nutzende Mitglieder. Davon und meist ebenso von der meta-ökonomischen Förderung[6] sind externe Geschäftspartner der Genossenschaft ausgeschlossen.

2.2 Präferenz für direkte ökonomische Förderung

2.2.1 Bedarfsgerechtes Leistungsangebot als Grundbedingung

Die folgenden Bewertungen bedürfen keiner Bestätigung durch empirische Erhebungen, soweit ausgehend vom Standpunkt eines rational planenden und handelnden Mitgliedes argumentiert wird. Ein solcher gedachte Mitgliedertyp erwirbt die Mitgliedschaft, um in der Rolle eines Miteigentümers der gemeinschaftlichen Betriebswirtschaft gegenüber Leistungsbeziehungen zu anderen, mit seiner Genossenschaft konkurrierenden Anbietern primär wirtschaftliche Vorteile zu erlangen.

In der Genossenschaftspraxis gibt es kein einheitliches Verständnis, was

---

[6] Dazu zählen auch die demokratischen Mitwirkungsmöglichkeiten bis hin zur Ausübung eines Ehrenamtes in der Genossenschaft, soweit diesbezüglich seitens der Mitglieder ein Förderempfinden vorliegt.

„Mitgliederförderung“ im Kern ausmacht (Beuthien u.a. 2008: 2). Nichts anderes gilt für die Mitglieder. Aus rationalen Erwägungen wird indes das Bestreben vieler Mitglieder zunächst dahin gehen, ihrem Bedarfsprofil entsprechende *Leistungen in der richtigen Art und Menge, zur gewünschten Zeit und in der vorgestellten Qualität* zu erhalten. Diese Komponenten direkter ökonomischer Förderung bilden den erstrangigen Anreiz für einen Leistungsaustausch mit der Genossenschaft, und diesbezüglich wird von deren Unternehmen Leistungsstärke erwartet. Eine Mehrförderung der Mitglieder kann beispielsweise von Leistungen ausgehen, die anderweitig nicht oder nur in anderer als der von den Mitgliedern nachgefragten Quantität erhältlich sind (Hahn 1980: 19). Im Weiteren ist an Sach- oder Dienstleistungen (z. B. Beratung, Serviceangebote) zu denken, die Mitgliederkunden vorbehalten bleiben. Einen hohen Stellenwert für die Nutzer hat eine bedarfsadäquate Qualität, die erkennbar eine aufwändige Weiterentwicklung verlangt. Ein genossenschaftliches „Förderplus“ kommt in qualitativen Eigenschaften offerierter Leistungen, die den Mitgliedererwartungen mehr als Angebote alternativer Geschäftspartner gerecht werden, zum Ausdruck.

Eine den Bedürfniswandel beachtende Leistungspositionierung der Genossenschaft im Markt kann den wesentlichen Unterschied im Wettbewerb ausmachen. Der Förderauftrag sieht eine bedarfsgerechte Versorgung mit vorteilhaften Leistungen vor (Dullenkopf 2001: 145). Denn was könnten den Mitgliedern für sie nachrangig wichtige Förderaspekte nützen, bliebe es ihnen versagt, ihren Leistungsbedarf vorstellungsgemäß zu decken?

2.2.2 Vorrang der Preisvorteile vor indirekter finanzieller Förderung

In einem engen Zusammenhang mit den vorausgegangenen Überlegungen steht das ausgeprägte Mitglieder- und Kundeninteresse an Preisvorteilen[7] beim Leistungsbezug von der beschaffungsgenossenschaftlichen bzw. bei der Leistungsvermarktung durch die verwertungsgenossenschaftliche Förderwirtschaft. Wie das *Beispiel der Beschaffungsgenossenschaft* zeigt, neigen Mitglieder-Kunden selbst bei allseits anerkannt bedarfsgerechtem Leistungsangebot ihrer Genossenschaft dazu, ihr Hauptinteresse auf die gebotenen preislichen Vorteile als wesentliches Kriterium für die genossenschaftliche Förderfähigkeit zu richten. Die Gestaltung der unmittelbar förderwirksamen Preise und Konditionen spielt eine bedeutende Rolle. Gleichwohl wird niemand von der Genossenschaft erwarten, bei sämtlichen Einzelangeboten niedrigere Preise als die Konkurrenz zu fordern. Das Ziel sollte sein, direkte finanzielle Vorteile bei Produkten bzw. Dienstleistungen zu bieten, die ein Großteil der Mitglieder nachfragt. Was gilt es dabei zu berücksichtigen?

---

[7] Im System der Marketinginstrumente bildet die Preispolitik, die Preise, Gebühren und Provisionen umfasst, zusammen mit der Konditionenpolitik (Rabatte, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen) die Kontrahierungspolitik.

- Um von Preisgünstigkeit der Genossenschaft überzeugt zu sein, wird ein rechenhaft handelndes Mitglieder nicht bedenkenlos darauf vertrauen, dass seine Genossenschaft zumindest in wichtigen Segmenten des Leistungsangebotes *aktives Preisverhalten* (Unterbietung von Marktpreisen) zeigt. Gewissheit können allein Preisvergleiche bringen. Freilich wäre es ineffizient, bei jedem geplanten Geschäftsakt nach preisbezogener Transparenz zu trachten. Bei niedrigpreisigen Gütern des täglichen Bedarfs bzw. bei geringem Umsatzvolumen würde der Wert dafür aufgewandter Zeit den aus der Markterkundung resultierenden Nutzen übersteigen. Man wird daher den Vergleich auf einen repräsentativen Ausschnitt aus dem Leistungsangebot begrenzen. Ausreichenden „Durchblick" können nicht zuletzt über eine gewisse Zeit gewonnene eigene preisbezogene Erfahrungen sowie das in der Öffentlichkeit über die Genossenschaft dazu herausgebildete und bekannt gewordene Meinungsbild verschaffen.
- Grundsätzlich ist die Genossenschaft in ihrer Angebotspolitik gehalten, dem Preisempfinden der Mitglieder Rechnung zu tragen. Sieht sich jedoch das Management durch die Wettbewerbsintensität und/oder um der Ingangsetzung eines Preiskampfes durch ihre unmittelbare Konkurrenz vorzubeugen zu einem *passiven Preisverhalten* (Anhängen an die Marktpreise) gezwungen, wäre dem Mitglied nach Möglichkeit in anderen Bereichen des Förderprogramms ein *angemessener Ausgleich* zu bieten. Nichts anderes gilt, wenn eine weitgehende preisliche Gleichbehandlung von Mitglied und Nichtmitglied praktiziert wird, etwa mit dem Argument, eine Differenzierung sei nicht finanzierbar und löse die Gefahr einer verdeckten Gewinnausschüttung aus (Beuthien u.a. 2008: 7). Des Weiteren wird gegen eine zwischen den beiden Kundengruppen differenzierende Preis- und Konditionenpolitik angeführt, Nichtmitglieder-Kunden sollten nicht durch eine sie benachteiligende Andersbehandlung diskriminiert werden. Dagegen sprechen allerdings diverse gewichtige Argumente.[8]

Auf welche Art und Weise käme ein oben angesprochener Ausgleich in Betracht? Nach der Vorgabe des Gesetzgebers ist der Förderauftrag von Genos-

---

[8] Ein preis- und konditionengleiches Nichtmitgliedergeschäft hebelt das Identitätsprinzip aus, wonach Mitglieder und Kunden identische Personen sein sollen. Zudem gilt: Dem Diskriminierung empfindenden Nichtmitglied steht es frei, seine Außenseiterposition aufzugeben, indem es Mitglied wird und damit gefühlte Diskriminierung aufhebt. Soweit das Nichtmitgliedergeschäft betrieben wird, um neue Mitglieder zu akquirieren, würden nicht gleiche Preise für alle Kunden, sondern eher Exklusivvorteile für Mitglieder dazu veranlassen, der Genossenschaft beizutreten. Einheitspreise für alle Kundengruppen diskriminieren jedenfalls die Mitglieder.

senschaften primär über Leistungsbeziehungen zwischen Mitglied und Gemeinschaftsunternehmen auszuführen. Diesem Anspruch genügen aus dem Bereich indirekter finanzieller Förderung nur die an den Maßstab „Umsatz“ gebundenen Förderinstrumente Betriebsbeteiligungsdividende und Waren- bzw. Zins-Rückvergütungen. Auf Vorteile aus der Eigentümerrolle, also eine nach dem eingebrachten Mitgliederkapital bemessene Dividende und eine Verzinsung der Geschäftsguthaben, trifft dies nicht zu.

2.3 Umsatzbezogene indirekte Förderung – Alternative zu Preisvorteilen?

2.3.1 Betriebsbeteiligungsdividende

Dividenden sind Anteile der Mitglieder am verteilungsfähigen Teil des erwirtschafteten Gewinns. Fragt man nach eventueller Vorteilhaftigkeit jeder Art von Dividenden gegenüber Preisvorteilen, wird die Antwort lauten: Je nach ihrer Marktposition, der Markttransparenz und Wettbewerbsintensität kann es ratsam sein, marktübliche Preise zu fordern, indem sich die Genossenschaft an das allgemeine Marktpreisniveau hält (passives Preisverhalten). Die Ausschüttung von Dividenden bietet dann die Chance, von den Mitbewerbern eher unbemerkt eine *nachträgliche Preisreduzierung* zugunsten der Mitglieder vorzunehmen.

Als Grundlage einer Dividendenberechnung nennt § 19 Abs. 1 GenG allein die Geschäftsguthaben am Schluss des vorangegangenen Geschäftsjahres. Die Satzung kann eine davon abweichende Regelung vorsehen. Hierfür kommt primär eine Betriebsbeteiligungsdividende (auch „Umsatzdividende“ genannt), weniger eine Verteilung nach Köpfen in Betracht. Hält eine Genossenschaft die Ausschüttung einer Dividende für eine notwendige oder zweckmäßige Form der Mitgliederförderung, wäre es im Sinne des § 1 Abs. 1 GenG, die Gewinnverteilung an die Mitglieder nach deren Leistungsaustausch mit der Genossenschaft – und nicht nach dem Umfang der individuellen Kapitalbeteiligung – vorzunehmen. „Nicht den Anteilseignern, sondern den nutzenden Mitgliedern gebührt der ausschüttungsfähige Gewinnanteil. Sie haben ihn durch ihre Leistungsinanspruchnahme mit erwirtschaftet“ (Grosskopf 2008: 15). Daher stellt die in der Leistungsidee gründende Umsatzdividende im Gegensatz zu der Renditeinteresse bedienenden Geschäftsguthaben-Dividende eine „genossenschaftsgeeignete“ Förderleistung dar.

Was vom erwirtschafteten Gewinn nach einer satzungsgemäß erfolgten bzw. als betriebsnotwendig eingeschätzten höheren Zuweisung zu den Rücklagen als verteilungsfähiger Betrag verbleibt, wird an die Mitglieder-Kunden proportional zu ihrem in der zurückliegenden Periode mit dem Genossenschaftsunternehmen getätigten Umsatz ausgeschüttet. Die von der Mitgliederversammlung gemäß § 48 Abs. 1 GenG beschlossene Höhe des Dividenden-

satzes[9] ist für alle Mitglieder gleich. Die Berechnung des *Dividenden-Satzes* D_t für die Geschäftsperiode t ergibt sich durch In-Beziehung-Setzen des zur Verteilung vorgesehenen Gewinns G_t der Genossenschaft zum Periodenumsatz des Kooperationsunternehmens U_t

$$D_t = \frac{G_t \cdot 100}{U_t},$$

während der *Dividendenbetrag* für das Mitglied D_m sich aus der Anwendung des Dividenden-Satzes D_t auf den mitgliederindividuellen Umsatz U_m in der Geschäftsbeziehung zur Genossenschaft errechnet:

$$D_m = \frac{D_t \cdot U_m}{100}.$$

Eine Genossenschaft, die außer ihrem „Zweckgeschäft" mit Mitgliedern auch Leistungsbeziehungen mit Nichtmitglieder-Kunden unterhält[10], aber eine die Mitglieder begünstigende Preisdifferenzierung scheut, kann ihren Mitgliedern mit der Dividende einen Exklusivvorteil bieten. Externe Kunden sind vom Dividendenbezug ausgenommen. Da die Dividende jedoch erst im Folgejahr zur Auszahlung gelangt, müssten rechenhaft denkende Mitglieder von der Umsatzdividende einen Betrag für entgangenen Zinsertrag in Abzug bringen.

Aus finanzwirtschaftlicher Sicht kann als Nachteil einer umsatzabhängigen Gewinnverteilung verbucht werden, dass bei gewollter Erhöhung des gesamten Beteiligungskapitals eine freiwillige Beteiligung mit weiteren Geschäftsanteilen kaum zu erwarten ist. Um es nicht der freien Entscheidung des einzelnen Mitgliedes zu überlassen, ob und wie viel zusätzliches Kapital es einbringen will, wäre die Einführung einer Pflichtbeteiligung mit mehreren Geschäftsanteilen in Betracht zu ziehen.

---

9 Die Höhe der Dividende ist u. a. abhängig von der Ertragslage, dem Zinsertrag alternativer Kapitalanlagen sowie von den Dividendensätzen der Genossenschaften derselben Sparte. Vgl. Frankenberger (1992), S. 138.

10 Leistungsbeziehungen von der gleichen Art wie im Zweckgeschäft, jedoch mit organisationsexternen Geschäftspartnern (Nichtmitgliedergeschäft) sind gesetzlich erlaubt (§ 8 Abs. 1 Ziff. 5 GenG), müssen jedoch in der Satzung generell oder (auf bestimmte Leistungen, einen bestimmten Personenkreis oder temporal) beschränkt zugelassen sein.
Begründet wird dieses „Fremdgeschäft" von Genossenschaften mit dem Ausgleich des Abgangs von Mitglieder-Kunden, der Bildung eines Stammes von Mitgliedschaftsanwärtern und der Werbung Außenstehender als Mitglieder nach Ablauf einer angemessenen „Vormitgliedschaftsdauer".

2.3.2 Rückvergütung

Bei der im Gesetz zwar nicht ausdrücklich geregelten, doch der Genossenschaft eigentümlichen Rückvergütung findet eine *Überschussverteilung* aus Förderzweckgeschäften an die Mitglieder statt, denn zu deren Lasten kam der Überschuss zustande (Geschwandtner und Helios 2006: 38). Wie bei der Betriebsbeteiligungsdividende handelt es sich um eine echte Förderleistung der Genossenschaft, die nur den Mitgliedern zugute kommt und die Leistungsbeziehungen zum Gemeinschaftsunternehmen belohnt. Der Umsatz bildet den Maßstab für die Höhe der Vergütung, die dem Mitglied nach Abschluss einer Geschäftsperiode zuteil wird. Ebenfalls mit der Umsatzdividende übereinstimmend erfolgt mit der Rückvergütung eine Berichtigung vorsichtig kalkulierter Preise. Erscheinungsformen sind die Warenrückvergütung (z. B. bei landwirtschaftlichen Bezugs- und Verwertungsgenossenschaften sowie bei gewerblichen Genossenschaften) und die Zinsrückvergütung (Zinsnachzahlungen oder Zinsrückvergütungen) bei Kreditgenossenschaften.[11]

Rückvergütungen sind nicht in die Gewinnverteilung nach § 19 GenG einzuordnen; sie gehören vielmehr in den Bereich der Überschussverwendung. Das ist der entscheidende Unterschied zur Umsatzdividende. Nicht der Gewinn, sondern der *im Leistungsaustausch mit Mitgliedern (Zweckgeschäft) entstandene Überschuss* als Folge vorsichtiger Preisgestaltung wird zur Verteilung herangezogen.[12] Nach Maßgabe einer ex post-Kalkulation in den gezahlten Preisen an Beschaffungsgenossenschaften zuviel entrichtete Beträge werden an die Mitglieder zurückgegeben (*„Rückvergütung“*), bei Verwertungsgenossenschaften von den bei der Veräußerung von Mitgliederleistungen (z. B. landwirtschaftliche Produkte) am Absatzmarkt erzielten Erlösen zu wenig ausgezahlte Beträge an die Mitglieder nachgezahlt (*„Nachvergütung“*).

Nach *Dülfer* (1988: 404) ergibt sich die Berechnung *des Rückvergütungssatzes* R_t für die Geschäftsperiode t aus einem In-Beziehung-Setzen des Überschusses im Mitgliedergeschäft $\ddot{U}_t$ der Genossenschaft und des Umsatzes mit Mitglieder-Kunden U_t

$$R_t = \frac{\ddot{U}_t \cdot 100}{U_t},$$

---

[11] Während landwirtschaftliche Genossenschaften schon immer Warenrückvergütungen gewährten, wurde die Zinsrückvergütung bei Kreditgenossenschaften zwar des Öfteren diskutiert, aber nur in wenigen Fällen praktiziert.

[12] Vgl. dazu Berge (1992), S. 556: „Überschüsse, die (…) durch den Leistungsaustausch zwischen Mitglied und Genossenschaft entstehen, sind dem Genossenschaftsgedanken gemäß nicht als Gewinne anzusehen (…).“

während sich der *Rückvergütungsbetrag* für das Mitglied R_m aus der Anwendung des Rückvergütungs-Satzes R_t auf den mitgliederindividuellen Umsatz in der Geschäftsbeziehung zur Genossenschaft U_m errechnet:

$$R_m = \frac{R_t \cdot U_m}{100}.$$

In analoger Weise wird bei Verwertungsgenossenschaften die genossenschaftliche Nachvergütung, deren Prozentsatz N_t und der individuell auf die Mitglieder entfallende Betrag N_m berechnet.[13]

Steuerrechtlich sind Rückvergütungen begünstigt, da sie als *abzugsfähige Betriebsausgaben* behandelt werden, soweit die zur Vergütung bestimmten Beiträge im Mitgliedergeschäft erwirtschaftet wurden. Nicht um Betriebsausgaben handelt es sich dagegen, wenn die entsprechenden Aufwendungen als „verdeckte Gewinnausschüttung" eingestuft werden (Berge 1992: 556 f.). Vorteilen der steuerlichen Entlastung des Periodenergebnisses und der Bildung von Eigenkapital bei Wiedereinzahlung ausgeschütteter Beträge auf Geschäftsanteile („Schütt-aus-hol-zurück-Politik") steht vor allem der beträchtliche Aufwand gegenüber, der periodisch mit der Berechnung der Rück- bzw. Nachvergütung verbunden ist (Dülfer 1988: 411 ff.).

2.3.3 Einschätzungen durch verschiedene Mitgliedertypen

Der *„Sparertyp"* unter den nutzungsaktiven Mitgliedern wird dem oben beschriebenen Förderverhalten von Genossenschaften Sympathie entgegenbringen. Statt einer nicht ermittelbaren Anzahl und in der Summe nicht bekannter Preisvorteile bei den über ein Geschäftsjahr verteilten Umsatzvorgängen kommt ihm zwar erst zu einem späteren Zeitpunkt, aber doch ein größerer Betrag zu[14], was höher geschätzt wird als direkt realisierbare Preis- oder Konditionenvorteile und eine damit verbundene „Liquiditätsvorliebe".

Hingegen wird der *„rechenhafte" Mitgliedertyp* die in das nächste Geschäftsjahr verlagerte Umsatzdividende oder Rückvergütung als Nachteil gegenüber direkten preislichen Vorteilen empfinden und in sein Nutzenkalkül einen entgangenen Zinsertrag einbeziehen. Für diese Mitglieder macht es im Bereich der finanziellen Förderung einen Unterschied, wann auf der Zeitachse der Vorteil wirksam wird. Während die preislichen Fördereffekte in einer Geschäftsperiode mit den einzelnen Umsatzakten entstehen, kommen die

---

13 Vgl. dazu Dülfer (1988), S. 405; zur Rück- und Nachvergütung bei Kreditgenossenschaften vgl. S. 406-408 und 410 f.

14 Webb (1924), S. 148, sehen daher in der Dividende wie in der Rückvergütung eine von vielen Mitgliedern als Vorteil bewertete „Form des Sparens".

oben diskutierten indirekten monetären Vorteile erst in der darauffolgenden Periode zustande. Falls ein Abwägen beider Förderarten ansteht, würden demnach bei Einbeziehung der Zinskomponente – näherungsweise Betragsgleichheit unterstellt – günstige Preise einem betragsmäßig „gebündelten" Vorteilszugang zu einem späteren Zeitpunkt vorgezogen. In dem Maße, in dem die Genossenschaft aktive Preispolitik betreibt, verringert sich die Bedeutung von Umsatzdividenden und Rückvergütungen (Berge 1992: 557).

2.4 Honorierung der Kapitalbeteiligung in Form von Dividenden

2.4.1 Zur Rolle des Beteiligungskapitals und der kapitalbezogenen Dividende

Mitgliedschaft in einer Genossenschaft ohne Kapitalbeteiligung ist nicht möglich. Mit dem Beitritt zum Kooperativ verpflichtet sich ein Neumitglied, einen Beitrag zur Kapitalausstattung des gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes zu leisten. Die *mitgliederindividuelle finanzielle Partizipation* an der Genossenschaft besteht in der Übernahme der Anzahl von „Geschäftsanteilen" (potenzielle Kapitalbeteiligung), mit der sich satzungsgemäß jedes Mitglied zu beteiligen hat (§ 7 Abs. 1 GenG) und wird in Form der Bildung von „Geschäftsguthaben" als das eigentliche finanzielle Engagement (effektive Kapitalbeteiligung) vollzogen. Darin kommen der personalistische Charakter einer Genossenschaft, der vermögensrechtliche Kern der Mitgliedschaft, das Prinzip der kollektiven Selbsthilfe sowie das Identitätsprinzip (Identität von Miteigentümern, Geschäftspartnern und Eigenkapitalgebern) zum Ausdruck.

Das Genossenschaftsgesetz errichtet in § 1 eine Barriere gegen Beliebigkeit des Förderns: Mitgliederbezogene Nutzenstiftung hat nicht wie bei erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmen nach Maßgabe des finanziellen Engagements als Kapitalgeber, sondern über die Inanspruchnahme des genossenschaftsbetrieblichen Leistungsangebotes zu erfolgen bzw. damit erkennbar in Zusammenhang stehend. Die Geschäftsguthaben sollen *keine renditeträchtige Kapitalanlage* sein, sondern einen Beitrag zur Finanzierung der Erbringung förderwirksamer Leistungen durch das Genossenschaftsunternehmen leisten. Damit nicht vereinbar erscheinen die Vorstellungen des Gesetzgebers zur Dividendenausschüttung, wonach die Kapitaldividende als Regelfall der Gewinnverteilung einer eingetragenen Genossenschaft an ihre Mitglieder gedacht ist.[15] Dabei wird der nach Zuweisungen zu den gesetzlichen bzw. freien Ergebnisrücklagen verbleibende Gewinn gemäß § 19 Abs. 1 GenG

---

[15] Nur diese Form der Gewinnverteilung an Mitglieder wird im GenG (§ 19, Abs. 1) ausdrücklich erwähnt. Solange (im Falle der Einfachbeteiligung) das Geschäftsguthaben die Höhe des übernommenen Geschäftsanteils noch nicht erreicht hat, wird der dem Mitglied zustehende Dividendenbetrag grundsätzlich zur Aufstockung seines Geschäftsguthabens verwendet (§ 19 Abs. 1 Satz 3 GenG).

nach dem Verhältnis der am Ende des vorangegangenen Jahres mitgliederindividuell verbuchten Geschäftsguthaben verteilt. Als Anreiz für eine freiwillige Mehrbeteiligung der Mitglieder – über die in der Satzung fixierte obligatorische Beteiligung hinaus – dient eine Kapitalvergütung in ungefährer Höhe des Kapitalmarktzinses als *Ausgleich für anderweitig entgangene Zinserträge* (Zinsäquivalent), eventuell erhöht um eine *Prämie*[16] Die Prämie dient zur Abgeltung des Risikos eines Verlustes eingezahlter Geschäftsguthaben sowie der mit der Mitgliedschaft eingegangenen Verpflichtung, im Konkursfall Nachschüsse zu leisten (§ 22a GenG). Insofern wird die Kapitaldividende nicht als Förderkomponente, sondern als eine Kompensation der Bereitstellung von Beteiligungskapital und Gefahrenübernahme gesehen (Dullenkopf 2001: 19 f. und Walther 2011: 15). Die Höhe des Dividendensatzes ist zwar nicht per Gesetz begrenzt, doch sollte sie der genossenschaftlichen Wesensart entsprechend einen angemessenen Ausgleich im oben genannten Sinne nicht deutlich übersteigen.

Die Berechnung des *Kapitaldividenden-Satzes* D_t für die Geschäftsperiode t ergibt sich durch In-Beziehung-Setzen des verteilungsfähigen Gewinns G_t der Genossenschaft und der Summe der von den Mitgliedern in das Genossenschaftsunternehmen eingebrachten Geschäftsguthaben GG_t

$$D_t = \frac{G_t \cdot 100}{GG_t},$$

während der *Kapitaldividendenbetrag* für das Mitglied D_m sich aus der Anwendung des Dividenden-Satzes D_t auf die mitgliederindividuellen Geschäftsguthaben GG_m errechnet:

$$D_m = \frac{D_t \cdot GG_m}{100}.$$

In der Genossenschaftspraxis und im genossenschaftsbezogenen Schrifttum finden sich unterschiedliche Einschätzungen der Kapitaldividende. Dabei wird überwiegend auf Bankgenossenschaften Bezug genommen, bei denen der verteilungsfähige Gewinn den Mitgliedern regelmäßig in Form einer auf die Geschäftsguthaben bezogenen Dividende zukommt. Im Wesentlichen lassen sich bei einer *Beurteilung der Kapitaldividende* die folgenden Positionen unterscheiden:

- Die Kapitalbeteiligungsdividende wird besonders in der *bankgenossenschaftlichen Praxis* als echte Förderkomponente anerkannt und

[16] Die Risikoprämie entfällt, wenn es sich um eine aller Voraussicht nach längerfristig ökonomisch starke, insofern beteiligungssichere Genossenschaft handelt.

favorisiert, vom Großteil der Mitglieder auch als solche wahrgenommen. Nicht selten sehen sie in den Geschäftsguthaben eine Kapitalanlagemöglichkeit, die Konkurrenten der Genossenschaft nicht zu bieten haben. Eine attraktiv bemessene kapitalbezogene Dividende kann einen wahrnehmbaren Mangel an uneingeschränkt genossenschaftsgemäßer Förderung beheben. Wo sich eine direkte finanzielle Förderung durch Preisvorteile unter den vorherrschenden Wettbewerbsbedingungen nicht empfiehlt oder vom Management des Kooperationsunternehmens nicht gewollt ist, kann der Kapitaldividende ebenso wie der Umsatzdividende die Rolle einer „ersatzweisen" Erfüllung des Förderanspruchs der Mitglieder zufallen.
Im Weiteren liefert die direkte Honorierung des in das Genossenschaftsunternehmen eingebrachten Kapitals[17] ein wichtiges Motiv und ist für einzelne Wirtschaftssubjekte sogar der Hauptgrund für den Erwerb der Mitgliedschaft bzw. für den Verbleib als Mitglied sowie ein Anreiz zur Zeichnung zusätzlicher Geschäftsanteile.[18] Das Renditebegehren spielt verständlicherweise überall dort eine Rolle, wo die Förderfähigkeit der Genossenschaft nicht unmittelbar durch aktive Preispolitik bewiesen wird. Auch erscheint aus Mitgliedersicht eine Honorierung der Geschäftsguthabenbildung berechtigt, wenn die Satzung keinen Anspruch auf Teilhabe am „inneren Wert" der Genossenschaft (Rücklagenfonds gemäß § 73 Abs. 3 GenG) vorsieht.

- Demgegenüber hält das auf Genossenschaften bezogene *Schrifttum* die Kapitaldividende für umstritten. Zum Teil wird ihr die Eigenschaft einer genossenschaftsgemäßen Förderkategorie dezidiert abgesprochen. Diese Dividendenart steht im Widerspruch zur gesetzlich verankerten Zweckbestimmung einer eingetragenen Genossenschaft, da zwischen der Honorierung der von den Mitgliedern gebildeten Geschäftsguthaben und der genossenschaftstypischen Förderung über Leistungsaustauschbeziehungen kein unmittelbarer Zusammenhang bestehen muss. Besonders gilt dies für die Anzahl (auch freiwillig) übernommener Geschäftsanteile in Bezug auf den Umfang der Leistungsbeziehungen zwischen Mitglied und Gemeinschaftsunternehmen. Eine Genossenschaft, bei der die Kapitaldividende über längere Zeit der (nahezu) einzige sichtbare Beleg für Mitgliederförderung bzw. für die bevorzugte Behandlung von Mitgliedern gegenüber Nichtmitglieder-Kunden ist, so dass die Vorstellung eines „anlegerorientierten Förderauftrages" (Licht 1980:

---

17 Dazu zählt auch die Verzinsung der Geschäftsguthaben nach § 21a GenG.

18 Unter diesen Umständen wird die genossenschaftsbetriebliche Geschäftspolitik darauf auszurichten sein, an den jeweiligen Marktchancen orientiert einen hinreichend hohen Gewinn zu erwirtschaften, um den für eine werbewirksam hohe Dividende benötigten Betrag an die Mitglieder verteilen zu können.

15 und Dechant 1992: 138) aufkommt, entartet zur „Dividendengenossenschaft“ (Monßen 1998: 293). Durch das dann vorherrschende „kapitalistische“ Renditeinteresse würde der per Gesetz festgelegte Zweck einer unmittelbaren ökonomischen, an Geschäftsbeziehungen anknüpfenden Förderung verfehlt.

Als Binsenwahrheit bleibt stets zu bedenken: Die Gewinnverteilung gleich welcher Form verliert weitgehend an Bedeutung, wenn es einer Genossenschaft möglich ist oder sie sich bewusst dafür entscheidet, einer direkten ökonomischen Mitgliederförderung den Vorrang einzuräumen.

2.4.2 Mangelnde Eignung der Umsatzdividende für bestimmte Sparten

Was ist einer pauschalen Kritik an der Gewährung einer Kapitaldividende entgegenzuhalten? Für bestimmte Genossenschaftsarten wie z. B. Wohnungs- und Bankgenossenschaften ist diese Dividendenart – falls der Förderplan des Managements eine Gewinnverteilung vorsieht – alternativlos. Aufgrund von Besonderheiten erscheint die Berechnung einer rechtsformtypischen Umsatzdividende hier nicht sinnvoll bzw. nicht möglich, weil ein Umsatz im eigentlichen Sinn nicht vorliegt.

Bei *Wohnungsgenossenschaften* müssten die von den Mitgliedern entrichteten sogenannten „Nutzungsgebühren“, bei *Bankgenossenschaften* die an Mitglieder herausgelegten Kredite, aber ebenso die Einlagen der Mitglieder als Umsatz behandelt werden. Dies widerspricht sowohl der Eigenart einer Genossenschaft als auch dem artspezifischen Sprachgebrauch. Im Bankensektor hätten an das Mitgliedergeschäft gekoppelte Dividenden die Bedeutung einer Korrektur der ursprünglichen Preissetzung, d. h. den Charakter einer Rückvergütung zuviel entrichteter Sollzinsen bzw. einer Nachvergütung zu wenig erhaltener Habenzinsen. Dabei entstünde ein Gewichtungsproblem, für das sich kaum eine überzeugende Lösung finden ließe. Auf die beiden Genossenschaftszweige bezogen stellt sich mithin nicht die Frage, ob eine Gewinnverteilung an die Mitglieder gemäß deren Kapitaleinbringung erfolgen soll oder nicht. Von Interesse kann allein sein, wie sie mit der für sie adäquaten Kapitalbeteiligungsdividende umgehen.

Zweifellos kann die Kapitaldividende ein wichtiges Instrument zur Beeinflussung von Höhe und Struktur des genossenschaftlichen Eigenkapitals sowie der Mitgliederzahl sein. Für eine Genossenschaft mit einem Bedarf an weiterem Eigenkapital, das über Rücklagenbildung nicht beschafft werden kann, stellt die Zubuchung der individuellen Gewinnanteile zu den Geschäftsguthaben einen möglichen Ausgleich für geringe Bereitschaft der Mitglieder zur (freiwilligen) Beteiligung mit weiteren Geschäftsanteilen und Einzahlungen darauf dar. Problematisch ist die Kapitalhonorierung allemal, wenn deren attraktive Höhe zum einzigen sichtbaren und messbaren Nachweis ökonomischer Förderung der Mitglieder bzw. einer Vorzugsbehandlung der

Mitglieder gegenüber Nur-Kunden entartet. Befürchtungen in dieser Richtung erschienen in der Vergangenheit immer wieder mit dem Blick auf Bankgenossenschaften berechtigt. In dem Maße, wie es schwer fiel oder schlicht davon abgesehen wurde, den Mitgliedern in der geschäftlichen Zusammenarbeit direkte ökonomische Vorteile bzw. vorhandenen Bedarf deckende metaökonomische Vorteile zu bieten (vgl. Abb. 1), gewann eine hohe Kapitaldividende als Erfolgsvorzeigeobjekt und Werbefaktor an Beliebtheit.

2.4.3 Argumente gegen die Kapitaldividende

Für alle anderen dem genossenschaftlich organisierten Wirtschaftsektor zugehörigen Sparten stellt sich die Frage, welche Gründe, die eine Ablehnung der Kapitaldividende rechtfertigen könnten, sich vorbringen lassen.

- Dem von den Mitgliedern eingebrachten Beteiligungskapital kommt eine *„dienende Funktion“* zu. Je größer die Fördereffizienz eines Genossenschaftsunternehmens und je enger die Leistungsbindung der Mitglieder an die Genossenschaft ist, um so mehr dürfte den Mitgliedern bewusst sein, dass ihre finanziellen *Beiträge zur Eigenka-pitalversorgung und Mitfinanzierung* der Leistungsprozesse im Kooperationsunternehmen zur Erfüllung des Förderauftrages dienen. Zweck der Kapitalbeteiligung der Mitglieder ist es, die finanzielle Grundlage für eine förderwirksame Leistungserbringung zu stärken und als Geschäftspartner der Genossenschaft im Wege der Inanspruchnahme angebotener Leistungen unterstützt zu werden. So erwarten die Mitglieder einer Wohnungsgenossenschaft die Überlassung zeitgemäß ausgestatteten Wohnraums zu einer günstigen Nutzungsgebühr in einem attraktiven Wohnumfeld. Von der Kooperation mit einer landwirtschaftlichen Verwertungsgenossenschaft versprechen sich die Mitglieder eine günstige Vermarktung ihrer Ernteerzeugnisse und daraus folgend einen entsprechend hohen Erlöszufluss zu ihrer Betriebswirtschaft.
- Eine Geschäftsguthabendividende steht dem Kern des Identitätsprinzips entgegen. Erstrangige Bedeutung kommt darin nicht der Mitglied-Kapitalgeber-Identität, sondern im Sinne der Zweckbestimmung einer Genossenschaft der Identität von Mitglied und Geschäftspartner des gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes zu. Insofern ist mit der Wahl der Gewinnverteilungsform „Kapitalbeteiligungsdividende“ stets die Gefahr verbunden, einer *Zersetzung des Mitgliedschaftsgedankens* und *kapitalistischen Verfremdung* der Genossenschaft die Tür zu öffnen. Dem könnte im Rahmen der Gewinnverteilung nur die Betriebsbeteiligung entgegenwirken. Würde das Mitglied nicht anders als Aktionäre in seiner Rolle als Anteilseigner in den Vordergrund gestellt, müssten die Konturen der Genossenschaft verschwimmen. Die Identität als förderwirtschaftliches Unternehmen ihrer

Mitglieder, die gleichzeitig Miteigentümer und Nutzer sind, würde durch das kapitalgesellschaftliche Element allmählich aufgelöst.

- Die *Mitgliedschaft ist kein Anlageprodukt* und die finanzielle Beteiligung am Kooperationsunternehmen nicht dazu gedacht, über die Dividende möglichst kontinuierlich eine hohe „Verzinsung" zu erhalten. Schon vor 90 Jahren sprachen Sidney und Beatrice *Webb* von einer „Dividendenseuche", wenn sehr viele Mitglieder nur mit dem Dividendenversprechen zum Erwerb der Mitgliedschaft veranlasst wurden bzw. der Drang nach hoher Rendite für einen Teil der Neumitglieder unter den Beitrittsmotiven herausragte.[19] Eine Kapitaldividende macht die Mitgliedschaft für renditeorientierte („kapitalverwertende Mitglieder") und nicht primär an einem Leistungsaustausch mit dem Genossenschaftsunternehmen Interessierte („Nichtkunden-Mitglieder") attraktiv. Dies wird verständlich, wenn der Dividendensatz einer erfolgreichen Genossenschaft deutlich über dem Kapitalmarktzins liegt und die Satzung die Möglichkeit bietet, eine relativ hohe Anzahl von Geschäftsanteilen zu übernehmen[20], wodurch sich renditeorientierte Anlegermentalität verstärkt ausbreiten kann.

Diese Hinweise sollen verständlich machen, weshalb eine hohe Kapitalhonorierung im Normalfall nicht die dominante Komponente in einem Förderportfolio sein sollte. Andererseits darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die Satzung z. B. einer sog. „Unternehmergenossenschaft" mitunter eine relativ hohe Pflichtbeteiligung der angeschlossenen Händler-, Handwerks- oder landwirtschaftlichen Betriebe verlangt und/oder die mitgliederindividuellen Geschäftsguthaben untereinander deutlich verschieden sind, was eine ausgleichend wirkende Kapitaldividende nahelegen könnte. Doch damit die Genossenschaft nicht vorrangig als Geldanlagestelle angesteuert und das Renditemotiv für die finanzielle Beteiligung nicht zusätzlich betont wird, sollte die Honorierung des bereitgestellten Beteiligungskapitals ein bestimmtes Niveau nicht überschreiten oder/und die Anzahl von Geschäftsanteilen, die pro Mitglied maximal übernommen werden können, begrenzt sein.

---

19 Vgl. Webb (1924), 147 f., die im Weiteren ausführen, dass diese Mitglieder „die Genossenschaftsbewegung zu einer ebenso materialistischen machen, wie der Privatkapitalismus es ist." (S. 148)

20 Diese Neigung dürfte künftig durch die in § 8 Abs. 2 des novellierten GenG (2006) aufgenommene Neuerung gefördert werden, wonach „Personen, die für die Nutzung oder Produktion der Güter und die Nutzung oder Erbringung der Dienste der Genossenschaft nicht in Frage kommen, als *investierende Mitglieder* zugelassen werden können."

2.5 Empfehlungen für genossenschaftsgemäßes Förderverhalten

Wegweisung für das genossenschaftliche Management hinsichtlich einer „richtigen" Förderpolitik ist zunächst dem geltenden Genossenschaftsgesetz zu entnehmen. Dessen § 1 Abs. 1 gibt als *Zweck* einer eingetragenen Genossenschaft vor, „den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange *durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb* zu fördern" (Geschwandtner und Helios 2006: 24). Unsere bisherigen Überlegungen bestätigend ist einer Genossenschaft „eine bestimmte geschäftliche Wirkungsweise auferlegt. Ihr Förderunternehmen betreibt keine Zinswirtschaft, sondern eine Bedarfs-deckungs- bzw. Existenzsicherungswirtschaft" (Geschwandtner und Helios 2006: 38). Dieses Faktum legt z. B. nahe, die Aussicht auf eine hohe Kapitalhonorierung in der Werbung neuer Kunden oder Mitglieder nicht als Hauptargument zu verwenden.

Auf der Ebene der klassischen genossenschaftlichen Förderarten sollte sich die Fördereffizienz des gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes im Leistungsaustausch mit den Mitgliederwirtschaften erweisen. *Im Vordergrund* hat demnach die *direkte ökonomische Nutzenstiftung* in Form einer leistungsmäßigen (quantitativ, qualitativ) Förderung sowie einer solchen über günstige Preise und Konditionen zu stehen. Letztere nötigenfalls mit Rücksicht auf Wettbewerbszwänge ersetzt durch eine indirekte finanzielle Förderung nach Maßgabe der Intensität individueller Nutzung der genossenschaftlichen Einrichtungen und Leistungsangebote durch die Mitgliederwirtschaften (umsatzbezogene Dividende, Rück-/Nachvergütung). Ebenso „genossenschaftsgemäß" ist selbstverständlich eine von der Trägerschaft nachgefragte meta-ökonomische Förderung.

Für eine rentable Verwertung des Beteiligungskapitals ist die genossenschaftliche Wirtschaftsform grundsätzlich nicht gedacht. Von einer hohen direkten Honorierung der Kapitalbeteiligung wäre daher im Falle verfügbarer alternativer Möglichkeiten der Mitgliederförderung abzusehen. Die Gewährung einer Kapitaldividende wäre auf bestimmte Genossenschaftsarten zu beschränken, für die eine umsatzbezogene „Betriebsbeteiligungsdividende" ungeeignet ist oder wenig praktikabel erscheint.[21] Aber auch hier sollte der

---

[21] Weil ein Umsatz im eigentlichen Sinne nicht ermittelbar ist, spielt die kapitalbezogene Dividende für Bank- und Wohnungsgenossenschaften eine wichtige Rolle. Aus Einlagen und Kreditaufnahmen bei *Genossenschaftsbanken* wird man nicht sinnvoll zu diesem Verteilungskriterium gelangen. Auch die Gewährung einer Rückvergütung würde auf technische Schwierigkeiten stoßen. Bei *Wohnungsgenossenschaften* wäre es ähnlich problematisch, die von den Mitgliedern für den überlassenen Wohnraum im Verhältnis der gezahlten „Nutzungsgebühren" als Maßstab für die Verteilung einer Umsatzdividende heranzuziehen So stellt in beiden Fällen die Kapitaldividende eine „Verlegenheitslösung" dar. Vgl. dazu Grosskopf (1990), S. 135. Demgegenüber ist die Kapitalbeteiligungsdividende für andere Genossenschaftssparten von geringer Relevanz.

„Kapitalbeteiligungsdividende“, die typischerweise bei Kapitalgesellschaften anzutreffen ist und Mitglieder einer Genossenschaft mit Investoren gleichsetzt, im Interesse der Erhaltung genossenschaftlicher Eigenart lediglich ein niedriger Stellenwert zugedacht sein.

Eine Möglichkeit dazu besteht darin, diese Dividendenart nur als sinnvolle *Ergänzung* anderer, an den Leistungsbeziehungen anknüpfender Förderkomponenten zu nutzen. Daher dürfte der Dividendensatz nicht zu sehr über dem Zinsniveau am Kapitalmarkt liegen.[22] Des Weiteren wäre in diesem Kontext zu überdenken, ob eine *Politik der stabilen Dividende* betrieben werden soll oder nicht. Eine unabhängig vom Jahresergebnis der Genossenschaft in jährlich gleichbleibender Höhe gezahlte Dividende führt zu einer faktischen Verrentung des Beteiligungskapitals der Mitglieder und kann in ertragsschwächeren Geschäftsjahren zu einer finanziellen Bürde für die Genossenschaft werden, die sie im weiteren Verlauf ihrer Wirtschafts-betätigung vermehrt unter Wachstums- und Gewinnerzielungsdruck setzt.

Zu guter Letzt werfen diese Hinweise die Frage auf, wie die Genossenschaft den ihr erteilten Förderauftrag erfüllen soll. Diesbezügliche Unsicherheit hat ihre eingangs bereits erwähnte Ursache darin, dass der Gesetzgeber nur einen Leistungsbezug der Förderpolitik vorschreibt, jedoch keine Verfahrensregeln an die Hand gibt und bis heute kein allseits akzeptierter und in der Praxis genutzter Operationalisierungsansatz entwickelt werden konnte. Zudem sind die wirtschaftlichen Bedingungen in den einzelnen Sparten des Genossenschaftssektors und innerhalb einer Sparte die Bedürfnisse und Förderpräferenzen der Mitglieder von Genossenschaft zu Genossenschaft verschieden. Aus den bisherigen Überlegungen lassen sich *zwei Erkenntnisse* gewinnen:

- Erstens stellen quantitativ und qualitativ den Mitgliederbedürfnissen angepasste Produkte und/oder Dienstleistungen sowie Preis- und Konditionenvorteile für Mitgliederkunden anerkannte Formen einer systemadäquat förderwirtschaftlichen Wertschöpfung dar. Die Genossenschaftsleitung sollte demzufolge die direkte ökonomische *Förderung über Leistungsaustausch* zwischen Mitgliederwirtschaften und dem Kooperationsunternehmen in den Mittelpunkt der Unternehmens- und Geschäftspolitik stellen. Bei hohem „Mitgliederwert“ erübrigt sich im Grunde eine indirekte kapitalbezogene Förderung und deren werbende Wirkung, weil vom Leistungsangebot und/oder von den Konditionen bereits eine starke akquisitorische Wirkung ausgeht, sowohl mitgliedergerichtet als auch in der Wahrnehmung

[22] Auf eine zusätzliche „Risikoprämie“ kann verzichtet werden, wenn die Genossenschaft einem Sicherungsfonds (auch Solidaritäts-, Hilfs- oder „Feuerwehrfonds“ genannt) angeschlossen ist, somit die Mitglieder nicht zu befürchten haben, ihre Geschäftsguthaben zu verlieren und darüber hinaus zu Nachschüssen herangezogen zu werden.

durch Nichtmitglieder-Kunden. Umgekehrt kommt indirekten Förderkategorien bei geringem Mitgliederwert eine bedeutende kompensierende Funktion zu.

- Zweitens existiert *kein generelles Rezept* für eine „richtige" Kombination möglicher Förderkategorien zu einem genossenschaftsadäquaten Förderportfolio. Überdies kann es ein solches Konzept auch nicht geben. Letztlich vernünftig und umsetzbar erscheint nur eine konsequent *genossenschaftsindividuelle Lösung* des Problems. Darauf wird im Teil 4 eingegangen.

Die bisher untersuchte klassische Mitgliederförderung ist für Genossenschaften eine feste Ausgangsbasis, die sie durch weitere Förderinstrumente ergänzen können. In neuerer Zeit geschieht dies mit dem Ziel, durch Aufwertung des Mitgliedschaftsgedankens oder Verbesserung der Wertschätzung in der Öffentlichkeit die Marktposition zu stärken und die Periodenergebnisse zu verbessern. Darauf beziehen sich die weiteren Ausführungen.

3 Neuere Förderaktivitäten von Genossenschaften

3.1 Bonus- und Mehrwert-Programme – nur für Mitglieder

3.1.1 Versuch einer Begründung

Bonus- und Mehrwert-Programme wurden hauptsächlich für den kreditgenossenschaftlichen Bereich entwickelt und dort aufgelegt. Bei deren Einführung spielte die Einsicht mit, der Mitgliedschaftsgedanke sei bis dahin mehr und mehr vernachlässigt worden. An der Kommunikation zum Markt und zur Öffentlichkeit hin war eine Rückbesinnung auf das Mitglied und den genossenschaftlichen Förderauftrag abzulesen. Dazu trugen ein weiter verstärkter Wettbewerbsdruck in einem sich wandelnden, international krisenanfälligen Wirtschaftsklima, die damit verbundene Gefahr der „Fremdablenkung" von Mitgliedern durch Konkurrenten und eine – durch das Freiwilligkeitsprinzip (Freiheit der Leistungsnutzung) bedingt – zum Teil instabile Bindung der Mitglieder als Geschäftspartner an das Kooperationsunternehmen bei. Genossenschaften wurden sich wieder stärker ihres Alleinstellungsmerkmals „Mitgliedschaft" und seiner in exklusiver Verfügbarkeit und Nichtimitierbarkeit begründeten strategischen Relevanz bewusst.

Auf der Suche nach neuen Möglichkeiten, die *Mitgliedschaft zu revitalisieren*, sie als Mittelpunkt genossenschaftsspezifischer Geschäftspolitik zu betonen und den vielfach als Leerformel begriffenen genossenschaftlichen Förderauftrag auf neuen Wegen erfahrbar zu machen (Raab und Urbanek 2005: 147 und Walther 2011: 16), wurden Mitglieder-Bonus- und Mitglieder-Mehrwert-Programme aufgelegt. Wenn Genossenschaften in einer *Aufwertung der Mitgliederorientierung ihrer Geschäftspolitik* eine richtige Antwort

auf Herausforderungen der Gegenwart sehen, ist es konsequent, ein Konzept, von dem exklusiv die nutzenden Mitglieder, nicht aber nutzungspassive Mitglieder, Nur-Kunden und Nichtkunden profitieren, zu etablieren.

Das zunehmende Vorkommen von Mitglieder-Mehrwert-Programmen vor allem in der bankgenossenschaftlichen Sparte erweckt den Eindruck, als habe sich das Bewusstsein herausgebildet, angesichts einer zunehmend schwierigerer gewordenen herkömmlichen direkten Förderung müsse ein deutliches Zeichen für eine neuartige und entsprechende Beachtung erlangende Mitgliederförderung gesetzt werden. Wie die Bezeichnung dieser Programme anzeigt, bleiben davon ausgehende Vorteile den mit dem Gemeinschaftsunternehmen in Leistungsaustausch stehenden Mitgliedern vorbehalten, wie dies seit jeher auf die klassischen Förderinstrumente „Umsatzdividende“ und „Rückvergütung“ zutraf.

3.1.2 Welchen Nutzen bieten Bonus- und Mehrwert-Programme?

Zuvor waren exklusiv den Mitgliedern zukommende Vorteile nicht so sehr durch differenzierte Preispolitik und Rückvergütungen, sondern durch Dividenden, Informationsdienste sowie umfassende und individuelle Beratung geboten worden. Verständlicherweise wird ein aktives Mitgliedermanagement je nach den herrschenden Markt- und Wettbewerbsbedingungen mehr oder weniger bemüht sein, die Mitgliedschaft stärker herauszustellen sowie die Zufriedenheit und Bindung der Mitglieder an die Genossenschaft zu erhöhen (Storg 2003: 24 und Klattenhoff 2013: 22 f.). Nutzenden, mit der Genossenschaft in Geschäftsverbindung stehenden Mitgliedern soll im Vergleich zu Nichtmitglieder-Kunden und/oder alternativen Leistungsanbietern exklusiv „mehr Wert“ zuteil werden, damit sich für sie die Mitgliedschaft lohnt. In diesem Sinne wurde in neuerer Zeit die Unternehmensstrategie durch Bonus- und Mehrwert-Programme erweitert. Angesichts der Vielfalt realisierter Konzepte werden im Folgenden typische Beispiele aus der Praxis vorgestellt.

Bonusprogramme haben Mitgliederbindung, eine Intensivierung bestehender Kundenbeziehungen und die Mitgliedergewinnung zum Ziel. Das Bestreben geht dahin, den Mitgliedern in ihrer Kundenrolle die Attraktivität der Mitgliedschaft erlebbar zu machen[23], eine eingetretene Verwischung des Unterschieds zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern abzubauen und evident „wertvolle“ Nur-Kunden als Neumitglieder anzuwerben. Im Mittelpunkt steht die Auslobung nutzungsabhängiger Prämien, mit denen die Intensität des Leistungsaustauschs nutzungsaktiver Mitglieder mit der Genossen-

---

[23] Passive Mitglieder, die keine oder kaum Geschäftsbeziehungen zur Genossenschaft unterhalten, also lediglich oder hauptsächlich Kapital investieren, um eine Geschäftsguthabendividende zu beziehen, sollen keine Vorteile erhalten. Vgl. dazu Heitzer (2009), S. 26.

schaft belohnt werden soll. Bei Nutzung bestimmter Produkte werden Punkte vergeben, und je mehr ein Mitglied als Kunde mit seiner Genossenschaft kooperiert, desto höhere jährliche Bonuszahlungen fallen an (Schiemann und Wegen 2004: 56 und Götze 2009: 17 und Heitzer 2009: 26). Als *Beispiel* sei das Bonuskonzept der Volksbank Gütersloh eG angeführt:[24]

„Ein Bonussystem, bei dem die Mitglieder durch die Nutzung unserer Angebote jährlich Punkte sammeln, die bares Geld wert sind. Die Menge der einlösbaren Punkte ist dabei abhängig von der Anzahl Ihrer voll eingezahlten Geschäftsanteile. Nutzen Sie also die Chance auf maximalen Ertrag. Kommen sie auf den Punkt: Werden Sie Mitglied." Mitglieder erhalten

- bis zu 12 Bonuspunkte (BP) pro Jahr
  für regelmäßige Lohn-/Gehalts-, Pensions-/Renteneingänge Girokonto (ab 150 Euro/Monat),
- 1 Bonuspunkt pro Quartal
  für je angefangene 10.000 Euro Bankguthaben,
- 1 Bonuspunkt pro Quartal
  für je angefangene 10.000 Euro Kreditinanspruchnahme,
- 1 Bonuspunkt pro Sparrate für Einzahlungen von mind. 50 Euro pro Monat in einen Banksparplan und
- 1 Bonuspunkt pro Quartal für Einzahlungen auf ausgewählte Riester- und/oder Rürup-Verträge.

Von diesen Bonusangeboten wird ein Potenzial erwartet, vorhandene Mitglieder zu einer Erhöhung der Leistungsnutzungsquote zu bewegen und die Bemühungen, regelmäßig nutzende Nichtmitglieder-Kunden als Mitglieder zu akquirieren, zu unterstützen.

Bei *Mehrwertprogrammen* besteht keine Abhängigkeit von der Intensität der Nutzung ausgewählter Leistungsangebote der Genossenschaft. Das Mitglieder-Mehrwert-Programm „VR-PLUS" ist ein Baukasten, aus dem teilnehmende Kreditgenossenschaften ihre Mitgliederstrategie zusammensetzen können. Vielfach werden bankeigene Leistungsangebote (z. B. verbilligte Kredite oder Mitgliedersparbriefe) mit einem Sonderprogramm kombiniert, das Mitgliedern beim Einkauf bei meist regionalen Kooperationsunternehmen, die allesamt Firmenkunde und Mitglied der Bank sind, Vorteile (z. B. Gutscheine, Rabatte oder Zusatzleistungen) verschafft. Den VR-Plus-Teilnehmern steht dabei eine breite Auswahl materieller „Mehrwerte" z. B. in den Bereichen Technik und Multimedia, Gastronomie und Hotel, Beauty und Wellness sowie Reise, Freizeit und Sport zur Verfügung. Die Genossenschaftsbank vermittelt ihren Mitgliedern attraktive Dauerleistungen und wechselnde Aktionsleistungen – sie profitiert selbst von der für sie verbesserten regionalen Wettbewerbssituation und zufriedenen Kunden (Schiemann

[24] https://www.volksbank-guetersloh.de/Privatkunden/Ihr-Vorteil-als-Mitglied, abgerufen am 13.06.2013.

und Wegen 2004: 57 f. und Jacobs 2009: 20). Als *Beispiel* seien die von der Volksbank Mittweida eG in ihrem Mehrwert-Paket angebotenen „Werte“ genannt[25]:

- Attraktive Dividende für das zurückliegende Geschäftsjahr,
- Sonderangebote und –konditionen für eigene Produkte/Dienstleistungen und solche der Genossenschaftlichen Finanzgruppe,
- Beratungsscheckheft für fünf Checks, die alle wesentlichen Finanzthemen abdecken,
- Mitgliederveranstaltungen (z. B. Mitgliederversammlungen, Ausflüge, Reisen, Seminare),
- Internet: Broschüren, Software und Spiele runterladen oder bestellen,
- Partnerprogramm: Sonderpreise, Rabatte, Zugaben u. ä. bei Partnerfirmen in der Region.[26]

Ob diese Angebote nachhaltig stärkere Präferenzen der Mitglieder für die Genossenschaft als Geschäftspartner und auf der Nichtmitgliederseite zusätzliche Anreize zum Erwerb der Mitgliedschaft bewirken, muss sich im konkreten Einzelfall erweisen. Sicher ist, dass dieser Förderbereich die Chance bietet, genossenschaftliche Werte wie Ausrichtung am Mitgliedernutzen und Mitgliedernähe sowie die Mitgliederkundenbindung neu zu beleben.

3.2 Bürgerschaftliches Engagement

3.2.1 Corporate Citizenship und Teilbereiche

Leitideen wie „Soziale Verantwortung der Wirtschaft“ oder „Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen“ sind heute weit verbreitet. Die lokale und regionale Dimension der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility - CSR) ist als *Corporate Citizenship* (CC) bekannt geworden. Als „gute Unternehmensbürger“ (Corporate Citizens) erbringen nicht wenige Unternehmen einmalig, mittel- oder längerfristig über ihre eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus freiwillige Leistungen, die zur Mitgestaltung der Lebensbedingungen im Gemeinwesen ihres räumlichen Aktionsfeldes beitragen. Typische Strategien sind die Unterstützung gemeinwohlorientierter (z. B. Sportvereine, Umweltinitiativen)

---

[25] http://www.vb-mittweida.de/wir_fuer_sie/v-plus/details.html, abgerufen am 30.05.2013.
Ein ähnliches MitgliederBonus-Konzept der Volksbank eG Delmenhorst-Schierbrok stellt Klatthoff (2013) vor, in: Genossenschafts-Magazin Nr. 4, S. 22 f.

[26] Über die regional begrenzten Vergünstigungen bei Firmenkunden der Bank hinaus können Mehrwert-Programme enthalten, dass auch überregional gegen Vorlage der VR-BankCard PLUS Sonderkonditionen in verschiedenen Freizeit- und Vergnügungsparks, Eintrittsrabatte für Musicals sowie Konzert- und Theaterveranstaltungen sowie Vergütungen gewährt werden.

oder sozialer Einrichtungen (z. B. Lebens- und Obdachlosenhilfe), kultureller Veranstaltungen, Schulen und bedürftiger Personengruppen durch Geld-, Sach- oder Dienstleistungen (*Corporate Giving*), Gründung gemeinnütziger Unternehmensstiftungen (*Corporate Foundations*) sowie Engagement für soziale Zwecke unter direktem Einbezug von Mitarbeitern des Unternehmens (*Corporate Volunteering*).[27]

Die Unterstützung gesellschaftlich notwendiger Aufgaben auf lokaler und regionaler Ebene, die öffentliche Institutionen nicht mehr oder nur noch teilweise wahrnehmen können, wird zunehmend zu einem strategischen Ziel und Aktionsfeld privatwirtschaftlicher Unternehmen. Künftig wird von einem wirtschaftlich gesunden, wettbewerbsfähigen Unternehmen mehr verlangt als bedarfsgerechte Produkte und Dienstleistungen zu marktgerechten Preisen. Die Bürger erwarten, dass diese Unternehmen im Rahmen ihrer Möglichkeiten gesellschaftliche (z. B. kulturelle, soziale oder ökologische) Mitverantwortung für eine positive Entwicklung der Kommune und Region übernehmen, in der sie sich wirtschaftlich betätigen.

3.2.2 Cooperative Citizenship-Engagement von Genossenschaften

Wie verhält es sich mit der gesellschaftlichen Mitverantwortung im Genossenschaftssektor? Während Bonus- und Mehrwert-Programme hauptsächlich in der kreditgenossenschaftlichen Sparte aufgelegt wurden, sind Cooperative Citizenship-Maßnahmen in mehreren Sparten des Genossenschaftssektors anzutreffen. Statt einer Mitgliederförderung, wie sie von den bisher erörterten Strategien ausgeht, handelt es sich um eine *„Allgemeinförderung“*, die je nach dem unterstützten Objekt einer Vielzahl von Bürgern des umgebenden Gemeinwesens und darunter auch Mitgliedern der fördernden Genossenschaft zugute kommen kann. Ein Vorteil für die Mitglieder kann auch mittelbar über einen Nutzentransfer aus dem CC-Engagement zur Genossenschaft entstehen.

Aufgrund ihrer Verwurzelung im lokalen oder regionalen Aktionsfeld, aus dem ihre Mitglieder und sonstigen Kunden stammen, sind Genossenschaften in besonderer Weise menschliche Nähe und Verbundenheit mit den Interessen ihres direkten Umfeldes eigen. Sie befinden sich seit ihren Ursprüngen inmitten der Zivilgesellschaft. Nicht nur am Beispiel der Kreditgenossenschaften zeigt sich das Mittragen von Verantwortung für das Gemeinwohl von

---

[27] Vgl. dazu Pommerening (2004), S. 22-24; Loew/Ankele/Braun/Clausen (2004), S. 10; Ringle (2007), S. 30 f.
Corporate Citizenship von Unternehmen gehört zu deren Marketing und dort zur Kommunikationspolitik. Innerhalb dieses Instrumentes zählt bürgerschaftliches Engagement zur Öffentlichkeitsarbeit (Vgl. Becker (2002), S. 600), weist aber auch eine enge Verwandtschaft zum Sponsoring auf.

Genossenschaften in ihrem Einzugsgebiet durch ihr gesellschaftliches Engagement. Der allgemeine Ausdruck „Corporate Citizenship“ lässt sich, zu *„Cooperative Citizenship“* abgewandelt, in den genossenschaftlichen Sprachgebrauch überführen. Wie dieser Begriffstransfer signalisieren soll, sind bei der Planung, Durchführung und Kontrolle bürgerschaftlicher Engagements von Genossenschaften einige Besonderheiten zu beachten.

Im Gegensatz zu erwerbswirtschaftlich orientierten Konzernen und Großunternehmen mit internationaler Identität kommt „Cooperative Citizenship“-Aktionen nicht die Bedeutung eines publikumswirksam kommunizierbaren Versuchs einer Abschwächung des in die Kritik geratenen Strebens nach Shareholder Value zu. Anstelle von Gewinn- und Renditemaximierung verfolgen Genossenschaften als Handlungsendziel, „Mitgliederwert“ (Member Value) zu schaffen. Vor allem von den im Markt erfolgreichen Genossenschaften mit entsprechend hohem mitgliederbezogenem Förderpotenzial erwartet das Umfeld bürgerschaftliche Unterstützung.

Cooperative Citizenship ist keine neue Idee, sie hat vielmehr *Tradition*. Für die genossenschaftlich organisierte Wirtschaft war die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung seit jeher eine wichtige Aufgabe. Die Gründerväter der modernen Genossenschaften entwickelten ab Mitte des 19. Jahrhunderts mit ihren Konzepten zur Unterstützung der Mitglieder zugleich gesellschaftsprägende Lösungen der drängenden „sozialen Frage“. Die kollektive Selbsthilfe war für sie vorrangig ein Instrument zur Verbesserung der Lebensverhältnisse der Mitglieder sowie ein Weg zur Überwindung der um die Mitte des 19. Jahrhunderts herrschenden wirtschaftlichen Nöte und sozialen Missstände in der Bevölkerung. Darauf zurückgreifend könnte es als Revitalisierung eines alten sozialethischen Anliegens der Genossenschaften, konkrete gesellschaftliche Probleme zu lösen, gedeutet werden, das sich heute mit ihrem eigenen Nutzen verbindet (Raab und Urbanek 2005: 147 ff.), wenn sie eine freiwillige Selbstverpflichtung gegenüber dem Gemeinwesen eingehen. Da jedoch im Mittelpunkt ihres Handelns als Zusammenschluss und Leistungsgemeinschaft der Grundauftrag zu Mitgliederförderung steht, können gemeinnützige Engagements nur ein nachrangiges Aktionsfeld sein, das keine Vernachlässigung der Verpflichtungen von Genossenschaften gegenüber ihren Eigentümern nach sich ziehen darf.

Cooperative Citizenship finden wir heute bei Genossenschaften der Primärstufe je nach Geschäftsgebiet mit geographisch unterschiedlicher Reichweite der Nutzenstiftung vor. *Beispiele aus der bankgenossenschaftlichen Sparte* sind (Ringle 2007: 34):

- Unterstützung in Not geratener Kinder (individuell oder durch Förderung der Lernhilfen diverser Schulen und/oder des Kinderschutzbundes),

- Förderung lebendiger Bürgergesellschaft mit dem Schwerpunkt Kulturförderung[28] und
- Begleitung gemeinnütziger Initiativen für bürgerschaftlich nützliches Engagement (z. B. Integration von Spätaussiedlern und Ausländern).

Genossenschaftsbanken der Primärebene arbeiten lokal- oder regionalorientiert. Auf fusionsbedingte Größenexpansion in den letzten Jahrzehnten zurückgehend erstrecken sich ihre Einzugsgebiete vielfach über mehrere Gemeinden. Dennoch sind durch ihr Geschäftsstellennetz die Überschaubarkeit ihres Einzugsgebiets und die lokale Marktkenntnis gewährleistet. Unter solchen Umständen bestehen für bürgerschaftliche Aktivitäten günstige Aussichten auf Wirksamkeit (Roth 2006: 2 und 135).

Beispiele aus der wohnungsgenossenschaftlichen Praxis (Ringle 2007: 34) zeigen, wie sich auch dieser Genossenschaftssparte ein weites Hand-lungsfeld für Cooperative Citizenship darbietet. Die Aktivitäten reichen von Unterstützung der Nachbarschaftshilfe unter den Bewohnern[29] über Integrationsprojekte im Wohnquartier bis hin zu Initiativen zur Stadtteilentwicklung und Stadtsanierungsarbeit.

Diese und zahlreiche weitere, hier nicht angeführte Engagements für die Bürgergesellschaft belegen: Als dem jeweiligen Gemeinwesen zugehörige Wirtschaftseinheiten widmen sich Genossenschaften der Aufgabe, neben der Verfolgung ihrer innerbetrieblichen Belange und des mitgliedergerichteten Förderauftrags nach Möglichkeit auch das Gemeinwohl durch Leistungen von öffentlichem Interesse zu unterstützen (Eichborn 2001: 406).

3.2.3 Potenzieller Nutzen für Genossenschaften

Cooperative Citizenship wird nicht ohne „Gegenleistungen“ aus dem Umfeld an die fördernde Genossenschaft bleiben. Dazu gibt es bislang nur wenige Aussagen, weshalb hier nur von „potenziellem Nutzen“ gesprochen werden kann. Auf welche Weise können Genossenschaften von ihrem Einsatz für bürgerschaftliche Belange profitieren? Aus den nachstehend angeführten denkbaren Effekten[30] wird deutlich, wie gesellschaftsbezogenes Engagement *in* der Region und *für* die Region, in der eine Genossenschaft tätig ist, den für

---

28 Ein Beispiel hierfür ist die von der Volksbank Hellweg eG gegründete Bürgerstiftung Hellweg-Region, die bisher zahlreiche Kulturprojekte, Kunstausstellungen, Operninszenierungen sowie die städtische Musikschule förderte. Weitere Förderungsgebiete sind Wissenschaft und Forschung, Erziehung und Bildung sowie Umwelt und Landschaftsschutz, Jugendpflege und Jugendfürsorge.
Vgl. http://www.csrgermany. de/www/csr_cms_relaunch.ndf/id/8EHL2Q-volksbank-hellwege, abgerufen am 12.06.2013.

29 Wohnungsgenossenschaften stellen z. B. Räume für Familienfeiern, Kinder- und Seniorenbetreuung oder Gästewohnungen bereit. Vgl. Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (2004), S. 585.

30 Vgl. Roth (2006), S. 99 ff. und die dort angegebene Literatur; Ringle (2008), S. 35.

die Bürger unmittelbar erkennbaren Gemeinnutz mit den Interessen des Genossenschaftsunternehmens und seiner Eigentümer verbinden und eine „Win-win"-Situation für alle Beteiligten entstehen kann.

Für die Genossenschaft *mögliche Positiveffekte im örtlichen bzw. regionalen Umfeld* sind:

- Erhöhung der Bekanntheit als Unternehmen und Leistungsgemeinschaft,
- Intensivierung der Beziehungen zur Öffentlichkeit im Geschäftsgebiet; Zuwachs an Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei den geförderten Institutionen und Bürgern,
- längerfristige Bindung von Nichtmitglieder-Kunden an die Genossenschaft,
- verbesserte Wettbewerbsfähigkeit und
- Erweiterung des mitglieder- und kundenbezogenen Akquisitionspotenzials.

Als *Effekte im Innenbereich der Genossenschaft* denkbar sind:

- Engere Bindung in den vorhandenen Kundenbeziehungen – weitgehende Akzeptanz der „Cooperative Citizen"-Aktivitäten durch die Trägerschaft vorausgesetzt,
- stärkere Identifikation, Entwicklung sozialer Kompetenz und Motivation der Mitarbeiter und Führungskräfte sowie
- Verbesserung der betrieblichen Bedingungen für die eigene Entwicklung am Standort, insbesondere der Wettbewerbsfähigkeit.

Diese Übersicht über möglichen Nutzen eines Cooperative Citizenship liefert gute Argumente für eventuell notwendig werdende Überzeugungsarbeit des Genossenschaftsmanagements zur Mitgliederseite hin, wenn beabsichtigt ist, neben der zentralen Aufgabe, die Mitgliederinteressen zu wahren, gesellschaftliche Belange zu fördern.

3.2.4 Mitgliedereinstellungen zu Cooperative Citizenship

Eine Umfrage im Mitgliederkreis von Genossenschaften zur Wahrnehmung und Beurteilung einer bürgerschaftlichen Selbstverpflichtung würde vermutlich kein einheitliches Meinungsbild ergeben. Eine Teilgruppe wird Cooperative Citizenship als ein selbstverständliches Element heutiger Unternehmenskultur verstehen, andere Mitglieder werden ein solches Engagement in Abhängigkeit vom erwarteten Nutzen und von der Fähigkeit ihrer Genossenschaft, den Förderauftrag zufriedenstellend zu erfüllen, beurteilen. Die folgenden Standpunkte erklären voneinander abweichende Einstellungsmuster (Ringle 2007: 35 f. und Ringle 2008: 74).

Befürwortende Haltung: Ein Großteil jener Mitglieder, die von der Unterstützung der Zivilgesellschaft im Umfeld ihrer Genossenschaft Kenntnis haben, wird diese wie andere Marketingstrategien (z. B. Public Relations oder

Event-Marketing) den Elementen eines branchenüblichen Kommunikations-Mix zurechnen, über dessen Gestaltung und Einsatz das Management zu befinden hat. In ihre Einschätzung beziehen sie ein, dass es die Genossenschaft zu Cooperative Citizenship drängt, wenn sie sich durch vergleichbare Aktivitäten ihrer direkten Konkurrenten unter Anpassungszwang gestellt sieht und im Unterlassungsfall mit Wettbewerbsnachteilen rechnet. Im Übrigen erwarten sie eine positive Resonanz auf Cooperative Citizenship, die dazu beiträgt, die Bindung aktueller Mitglieder und Nur-Kunden an die Genossenschaft zu intensivieren, neue Kunden zu gewinnen und die Beitrittsbereitschaft zu erhöhen. Aus dieser Sicht wird soziale Verantwortung mit wichtigen strategischen Unternehmenszielen der Genossenschaft vereinbar.

Kritisch abwägende Haltung: Andere Mitglieder werden sich gegenüber einem freiwilligen Eintreten der Genossenschaft für das Wohl der umgebenden Gesellschaft nicht prinzipiell ablehnend verhalten. Die Übernahme bürgerschaftlicher Verantwortung erscheint ihnen vor allem plausibel, wenn dadurch die Erfüllung des originären Förderauftrags nicht in Frage gestellt ist. Würde nämlich im „Kerngeschäft“ kaum finanzielle Förderung (z. B. durch Preis-, Gebühren- und Provisionsvorteile) stattfinden, dürfte das populäre Argument, der starke Wettbewerb ließe diese Art der Mitgliederförderung nicht zu, bei den Mitgliedern kein Verständnis finden, wenn mit der Mittelverwendung für Citizenship-Aktivitäten finanzielles Leistungsvermögen bewiesen wird (Ringle 1999: 43). Der Standpunkt ist klar: Gesellschaftspolitische Partizipation soll einer Förderung des Erwerbs und der Wirtschaft der Mitglieder nicht entgegenstehen (Roth 2006: 93), denn Nutzenstiftung für die Mitglieder hat Vorrang vor allen anderen möglichen Zielen.

In der Tat erfordert Cooperative Citizenship den Einsatz von Ressourcen, die dann nicht zur Stärkung des genossenschaftlichen Leistungspotenzials und zur Mitgliederförderung zur Verfügung stehen (Purtschert und Schwarz 2007: 85). Ein Teil der Mitglieder wird im bürgerlichen Engagement ihrer Genossenschaft primär einen Nutzen für die Allgemeinheit sehen und diese Nutzenstiftung mittragen wollen, wenn daraus eine mittelbare Förderung von Mitgliederbelangen zu erwarten ist (Hatzak u.a. 2013: 2). Zu einer kritisch abwägenden Haltung könnte auch die Auffassung beitragen, der Genossenschaft werde bereits durch Steuern und Abgaben ein unternehmerischer Beitrag zum Gemeinwohl abverlangt.

3.2.5 Folgerungen

Für eine breite Akzeptanz von Cooperative Citizenship im Mitgliederkreis wird es im Einzelfall auf eine in Relation zur Finanzkraft der Genossenschaft vertretbare Größenordnung, die Erwartung des Gelingens eines Engagements und nicht zuletzt auch darauf ankommen, mit welchem Nutzentransfer zur Genossenschaft zu rechnen ist. Schließlich werden die Mitglieder an Vorteilen daraus für sich selbst und damit an der *Verträglichkeit von Cooperative*

Citizenship-Aktionen mit dem mitgliederbezogenen Förderauftrag interessiert sein.

Zumindest bei der Kerngruppe aktiver Mitglieder, die sich der Mitgliedschaft bewusst sind und die mitgliederbezogene Förderpolitik ihrer Genossenschaft aufmerksam verfolgen, dürfte bei geplanten extern gerichteten Förderaktivitäten Erklärungsbedarf hinsichtlich der ökonomischen Notwendigkeit, des rechten Maßes und der positiven Auswirkung auf den Genossenschaftserfolg bestehen.[31] Weitgehender Zuspruch der Mitglieder wird solchen Projekten zuteil, deren Unterstützungswürdigkeit in der Öffentlichkeit außer Frage steht und bei denen im weitesten Sinne ein Zusammenhang mit dem vorgegebenen Hauptzweck, die wirtschaftlichen, sozialen oder/und kulturellen Belange der Mitglieder durch gemeinschaftliches Wirtschaften zu fördern (§ 1 Abs. 1 GenG), anzunehmen ist.

Zwar wird die Einsicht vorhanden sein, dass der Rückzug des Staates aus gesellschaftlicher Verantwortung eines ausgleichenden Handelns bedarf (Walther 2005: 20), jedoch wird mitunter auf das Primat der mitgliederbezogenen Mission einer Genossenschaft verwiesen werden. Diesen Einwurf halten diese Mitglieder für gerechtfertigt, da ein Investieren der Genossenschaft in Cooperative Citizenship-Maßnahmen zwangsläufig eine *Minderung der mitgliederbezogenen Förderkraft* nach sich zieht, die Genossenschaft sich zudem auf die Ebene der Gemeinnützigkeit begibt, was der förderwirtschaftlichen Zweckbestimmung einer privatwirtschaftlichen Einrichtung ihrer Mitglieder nicht entspricht.

Gegen diese kaum widerlegbaren Einwände könnte die Genossenschaftsführung vorbringen, bürgerschaftliches Engagement sei ein *modernes Instrument der Marktgestaltung*, das sich positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg auswirkt. Zudem gehöre es zur heutigen Unternehmensphilosophie, an der Gestaltung des gesellschaftlichen Umfeldes aktiv mitzuwirken, und Genossenschaften könnten sich dem, was ihre Konkurrenten vergleichbar leisten, nicht mit dem Hinweis auf ihre Mitgliederzentrierung entziehen.

Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung für das Wohl der umgebenden Allgemeinheit wird mitunter als Erweiterung des Grundauftrages einer Genossenschaft, nach besten Kräften ihre Mitglieder zu fördern, verstanden. Eine zur Formel *„Mitgliedernutz plus Gemeinnutz“* ergänzte Strategie ist weniger ein altruistischer Akt als vielmehr eine Art „Geschäft auf Gegenseitigkeit“. Einerseits können durch Cooperative Citizenship-Engagements „Lebens- und Wirtschaftsräume aufgewertet, das Umfeld stabilisiert und die Lebensqualität erhöht sowie die Zukunft eines wirtschaftlichen

---

[31] Dass eine abwägende Haltung ihre Berechtigung hat, bringen diverse Titel von Beiträgen in einer achtseitigen Beilage zum Thema Corporate Social Responsibility im Handelsblatt Nr. 214 vom 6. November 2006 zum Ausdruck: „CSR sucht das rechte Maß“ (S. 3), „Ein Unternehmen ist kein Sozialamt“ (S. 5) und „Wenn Verantwortung zum Werbegag verkommt“ (S. 6).

Standortes sichergestellt werden“ (Theurl 2013: 88); anderseits dürfen Genossenschaftsunternehmen, die ihren Mitgliedern und im Prinzip nur diesen zu dienen haben, ganz selbstverständlich von ihrem Ressourceneinsatz zu Gunsten der „Bürgergesellschaft“ Vorteile für den Geschäftsbetrieb und letztlich auch für ihre Mitglieder erwarten.

Wie daraus ersichtlich wird, stehen sich Pro und Kontra gegenüber. Damit zeigt sich eine interessante Parallele zur Ausweitung des Kreises der Widmungsempfänger auf Nichtmitglieder-Kunden. Dieses „Fremdgeschäft“ galt in der Vergangenheit nach herrschender Meinung in der Genossenschaftslehre als Fremdkörper und nur dann als vertretbar, wenn es

- ergänzender Nebenzweck bleibt, folglich nur in begrenztem Umfang durchgeführt wird,
- in einer Mittel-Zweck-Relation zur Erfüllung des mitgliederbezogenen Förderauftrages steht („Förderzweckbindung“) und
- der Akquisition neuer Mitglieder dient.

Die darin durchscheinenden Bedenken wurden von der Genossenschaftspraxis, vor allem, was den Umfang der Geschäftsbeziehungen zu Nur-Kunden betrifft, spartenweise nicht geteilt. Vor allem im kreditgenossenschaftlichen Zweig geriet die Mitgliedschaft als der ideelle Kern des Genossenschaftlichen zeitweise in den Hindergrund[32]; in der Kommunikation nach außen kamen häufig nur noch „Kunden“ statt „Mitglieder und Kunden“ vor.

Zweifellos kann eine Unterstützung etwa sozialer und kultureller Einrichtungen in der Region letztlich auch den Mitgliedern zugute kommen. Da dieser Nutzen jedoch nicht annähernd genau messbar ist, wird Cooperative Citizenship eben auch als nicht nachvollziehbar mitgliedernützlich eingestuft. Es muss dann nicht verwundern, wenn Mitglieder quantifizierbare ökonomische Vorteile aus der Leistungs- oder Kapitalbeziehung zu ihrer Genossenschaft einer unbestimmten, auf Cooperative Citizenship zurückgehenden indirekten Förderung ihrer Belange vorziehen. Bürgerschaftliches Engagement stellt für sie ein Instrument zur Pflege und Verbesserung des Unternehmensimages sowie zur Heranführung neuer Kunden an die Genossenschaft und Akquisition neuer Mitglieder dar. In strategischer Sicht kann durchaus – ähnlich den Erwartungen an das Nichtmitgliedergeschäft – eine Mittel-Zweck-Relation zur Erfüllung des mitgliederbezogenen Förderauftrages transparent werden und mit mehr Akzeptanzbereitschaft im Mitgliederkreis zu rechnen sein.

3.3 Zur „Genossenschaftseignung“ der neueren Förderaktivitäten

Die dem Vorstand einer Genossenschaft in § 27 Abs. 1 GenG eingeräumte ei-

---

[32] Darauf weisen Hatak/Platzer/Rössl (2013, S. 1) als ein mit der fortschreitenden Ökonomisierung einhergehendes Phänomen hin.

genverantwortliche Leitung erlaubt, auf den Handlungsfeldern Bonus- und Mehrwert-Programme sowie „Cooperative Citizenship“ aktiv zu werden. Auf ihren individuellen Vorteil bedachte Mitglieder werden für jeden Nutzenzuwachs empfänglich sein. Dessen ungeachtet ist hier zu prüfen, ob es sich um geeignete Elemente eines genossenschaftlichen Förder-Portfolios handelt (Ringle 2012: 222).

Bonussysteme honorieren die mitgliederindividuelle Intensität der Zusammenarbeit mit der Genossenschaft auf der Leistungsaustauschebene, indem für bestimmte Geschäftstätigkeiten Punkte vergeben werden (Götze 2009: 16). Zugleich erfahren die Mitglieder bei der Inanspruchnahme punktefähiger Leistungen eine Besserstellung gegenüber organisationsexternen Kunden. Mit dieser Differenzierungsstrategie wird die Zuwendung zum Geschäftspartner „Genossenschaft“ belohnt und das oft kommunizierte Bekenntnis, das Mitglied stehe im Mittelpunkt der genossenschaftlichen Unternehmenspolitik, erfahrbar gemacht. Die Mitgliedschaft soll aufgewertet und das mitgliederorientierte Geschäftsmodell gestärkt werden, auch findet eine Rückbesinnung auf den genossenschaftlichen Förderauftrag statt (Merten 2009: 24 f.).

Dies gilt auch für weite Teile gängiger *Mitglieder-Mehrwert-Systeme*. Was allerdings das Programmsegment „Förderung durch Leistungen Dritter“ betrifft, veranlasst eine Genossenschaftsbank aus dem Kreis ihrer Firmenkunden rekrutierte Kooperationspartner, für Mitglieder vorteilhafte Leistungen anzubieten (Storg 2003: 26). Solche Partnerschaften bilden eine für alle Beteiligten – Mitglieder, Genossenschaftsbank und deren Partnerunternehmen – Mehrwerte schaffende *Vorteilsgemeinschaft*. Da jedoch die Genossenschaft lediglich als Initiator auftritt, fehlt das Kriterium „Förderung über Leistungsbeziehungen der Mitglieder mit der Genossenschaft“. Demzufolge fördert sie ihre Mitglieder nicht dadurch, dass sie ihnen eine verbilligte Reise vermittelt oder ihnen für Einkäufe beim örtlichen Einzelhandel Rabatte verschafft. Ein den Mitgliedern über vermittelte „Fremdleistungen“ zufließender Nutzen kann mangels zurechenbarer Verursachung nicht der von der Genossenschaft erbrachten Mitgliederförderung zugeschlagen werden.[33]

Gegen ein *bürgerschaftliches Engagement* von Genossenschaften in ihrem räumlichen Aktionsfeld könnte eine Mitgliederteilgruppe vorbringen, der angestrebten öffentlichen Anerkennung und Werbewirkung stünde „vorenthaltene Mitgliederförderung“ entgegen. Jedoch ist das Management in den durch § 34 GenG gesetzten Grenzen frei, unter verfügbaren Optionen zu wählen. Und wenn es heute zum „guten Ton“ jeder Unternehmensphilosophie gehört, auch Verantwortung für die unmittelbar umgebende Gesellschaft zu

---

[33] Vgl. Beuthien/Hanrath/Weber (2008), S. 2: Solche Leistungen sind „keine von der eG erbrachten förderwirtschaftlichen Leistungen. Sie erfolgen *nicht durch*, sondern nur anlässlich bzw. beiläufig des/eines gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs. Soweit sie in der Praxis marketingmäßig als Mitgliederförderung beworben werden, handelt es sich – streng genommen – um Fälle von ´Etikettenschwindel`.“

übernehmen, und moderne Genossenschaften seit jeher zur Sicherung und Verbesserung des Gemeinwohls beitrugen, kann dies heute von einem erfolgreichen, im Markt gut positionierten Genossenschaftsunternehmen erwartet werden. Es sollte indes nicht der Eindruck entstehen, daraus hervorgehende Nutzenstiftung sei der Förderauftragserfüllung zuzurechnen. Denn aus dem Gemeinwohlbeitrag einer Genossenschaft können zwar indirekt Vorteile für die Mitglieder erwachsen, die jedoch weder mit dem Kriterium des Leistungsaustauschs zwischen Genossenschaft und Mitglied in Verbindung stehen noch sich den Mitgliedern als Individualnutzen zurechnen lassen.

Zu einem anderen Ergebnis wird man in Bezug auf Bonus- und Mehrwert-Programme „nur für nutzende Mitglieder“ kommen. Sie sind zunächst Ausdruck der Ansicht, die Mitgliedschaft könne für leistungsaktive Mitglieder nur einen „Wert“ haben, wenn sie zumindest partiell eine geschäftspolitische Vorzugsbehandlung gegenüber anderen Mitgliedern und Nur-Kunden erfahren. Damit bekennt sich die Genossenschaft zur differenzierten Kundenförderung, um gewollte leistungsaustausch-orientierte Mitgliedschaft zu gestalten und erlebbar werden zu lassen (Grosskopf 1990: 83 und Grosskopf 2006: 30).

4 Gestaltung des Förderprogramms

4.1 Notwendigkeit unternehmensindividueller Förderkonzepte

Eine Genossenschaft hat ihren Mitgliedern zu dienen. Vorrang gebührt der Nutzenstiftung über Leistungsbeziehungen mit den Mitgliederwirtschaften. Die in der lang anhaltenden Diskussion darüber, wie die Member Value-Strategie als das genossenschaftliche Steuerungskonzept praktikabel zu machen sei, unverändert gebliebene Kardinalfrage lautet: Wie können die Fördererwartungen der Mitglieder zu deren möglichst hohen Zufriedenheit erfüllt und erfasst werden? Es handelt sich keineswegs um eine genossenschaftsspezifische Frage, denn sie bewegt das Marketingdenken von Unternehmen aller Branchen, Art und Rechtsform zum Thema „Erfolgspotenzial Kundenzufriedenheit“. Dabei sind diese Unternehmen unterschiedlichen Leitmaximen und Werten verpflichtet.

Die in der Praxis verbreitete Auffassung, der in § 1 GenG verankerte genossenschaftliche Förderauftrag sei keine brauchbare Handlungsnorm, weil der Gesetzgeber keine umsetzungsfähige Ausdeutung mitgeliefert habe, trifft auf den ersten Blick zu. Allerdings hat dieses Unterlassen einen verständlichen Grund: Angesichts der Vielfalt von Genossenschaftsarten, deren Anzahl sich im Neugründungsboom der letzten Jahre noch erweiterte, müsste jeder Versuch, zu einer für alle Sparten gültigen Konkretisierung des Förderauftrages zu finden, zum Scheitern verurteilt sein. Absolut verfehlt wäre es aber, würden die Führungskräfte von Genossenschaften die offensichtliche

Unbestimmtheit der an die eG-Rechtsform gebundenen Zielvorgabe zum Anlass nehmen, den Förderzweck ihres Tuns zu verdrängen. Die vom Gesetzgeber belassene „Offenheit“ des Leitmaximeninhalts richtet vielmehr an jede Genossenschaft die Aufforderung und bietet ihr die Chance, ein eigenes, auf die systematisch zu ermittelnden Bedürfnisse der Mitglieder abgestimmtes Förderkonzept zu erarbeiten.

Um eine klare Vorstellung vom Interessenprofil ihrer Mitglieder zu erlangen, sind Antworten auf diese Fragen zu finden (Ringle 2012: 35): Was wünschen, was erwarten die Mitglieder als Primärzielgruppe der Genossenschaft? Was brauchen die Mitglieder wirklich? Was kann die Genossenschaft dazu leisten? Da nicht einmal innerhalb ein und derselben Sparte das Förderprogramm einer Genossenschaft unverändert auf eine andere Genossenschaft übertragbar ist, wird das Anliegen deutlich: Jedem Genossenschaftsmanagement obliegt es, einen eigenen Weg der Mitgliederorientierung zu finden, indem es einen *individuellen „Fördermix“* entwickelt, der auf die Bedürfnisse und Fördererwartungen der Mitglieder zugeschnitten ist, aber auch das Fähigkeitspotenzial des Kooperationsunternehmens und die jeweilige Marktlage berücksichtigt. Dazu wird seit langem empfohlen (Boettcher 1980: 97 ff.), zu Beginn eines jeden Geschäftsjahres die Förderabsichten in einem *Förderplan* mit überprüfbaren, als Vorgaben dienenden Zielen vorzustellen und einen Maßnahmenkatalog zu erarbeiten, nach Erörterung mit der Mitgliederseite (Aufsichtsrat, Beirat, Mitgliederversammlung) nötigenfalls Modifikationen vorzunehmen und im laufenden Geschäftsbetrieb umzusetzen.[34] Im Förderplan sieht *Boettcher* einen relativ einfachen Weg, den genossenschaftlichen Förderauftrag zu operationalisieren.[35]

4.2 Vorrang der ökonomischen Attraktivität

Die Angabe einer Handlungsrichtung wird sich für ein an „richtiger“, weil unternehmensform-spezifischer, genossenschaftsindividueller und primär mitgliederkunden-orientierter Nutzenstiftung ausgerichtetes Genossenschaftsmanagement als hilfreich erweisen. Nicht allein der in § 1 GenG verankerten,

---

[34] Vgl. Kramer (2007), S. 17 f.
„Das angestrebte Ideal ist hierbei, dass Erfolg oder Misserfolg möglichst sogar quantitativ gefasst, d. h. gemessen werden können.“ Boettcher (1980), S. 100.
Ergänzend zum Förderplan ist nach Abschluss des Geschäftsjahres ein *Förderbericht* zu erstellen, in dem der Vorstand Rechenschaft über die ergriffenen Fördermaßnahmen gibt. Dieser Bericht kann zusammen mit dem Förderplan als Instrument zur Messung des erzielten Fördererfolges dienen. Vgl. Geschwandtner/Helios (2006), S. 64.

[35] Boettcher (1980, S. 105-107) konstatiert eine weitgehende Nichtbeachtung des von ihm vorgeschlagenen Verfahrens in der Praxis und geht sodann der Frage nach, was Genossenschaftsmanager davon abhält, sich der Möglichkeit zu bedienen, einen Förderplan aufzustellen.

auf Leistungsaustausch gerichteten Fördervorgabe, sondern ebenso der empirisch vielfach nachgewiesenen Präferenz der Genossenschaftsmitglieder entsprechend soll in einem Förderportfolio die *unmittelbare ökonomische Förderung* über Leistungsbeziehungen im Vordergrund stehen. Die Mitglieder werden in der Regel die Beziehung zu ihrer Genossenschaft als attraktiv beurteilen und Zufriedenheit empfinden, wenn der leistungsmäßigen und preislichen (einschl. Gebühren und Provisionen) Förderung eine Vorrangstellung vor umsatzabhängigen Dividenden und Rückvergütung, ebenso vor meta-ökonomischer Förderung[36] eingeräumt wird. Dagegen wäre auf die Ausschüttung einer auf Systemverfremdung hinwirkenden Kapitaldividende möglichst zu verzichten. Davon ausgenommen sind einzelne Genossenschaftsarten, denen es wegen komplizierter Ermittlung der Berechnungsgrundlage nicht möglich ist, den Maßstab „Umsatz" für eine Gewinnverteilung heranzuziehen. Dies trifft auf Kredit- und Wohnungsgenossenschaften zu, die infolgedessen die mitgliederindividuellen Dividenden nach dem von den Mitgliedern eingebrachten Beteiligungskapital bemessen.

Folgen Genossenschaften bei der Erstellung eines ein- oder mehrpe-riodig erstellten Förderplanes dem, was ihre Mitglieder brauchen und erwar-ten, können sich innerhalb derselben Sparte, insbesondere aber spartenübergreifend sehr unterschiedliche Förderkonzepte als opportun erweisen. Als *Förderkategorien mit richtungweisender Funktion* für ein Förderportfolio kommen unter anderem die nachstehend angeführten in Betracht (Ringle 1999: 45 f.):

- Eine *Genossenschaft A* bietet ihren Mitgliedern in Teilbereichen Leistungsvorteile, z. B. Abgabe bestimmter Produkte/Dienstleistungen nur an Mitglieder bzw. im Konkurrenzvergleich zu günstigeren Preisen und/oder sonstigen Konditionen (Gebühren, Provisionen).
- Einer *Genossenschaft B* ist diese direkte ökonomische Förderung aufgrund der Wettbewerbssituation nicht möglich. Sie setzt „marktgerechte" Preise und Konditionen, was keinen Fördereffekt ergibt, gewährt aber Dividenden oder Rückvergütungen als Ausgleich für ihre passive Kontrahierungspolitik.
- Bei ansonsten an das branchenübliche Leistungsprofil angepasster Geschäftspolitik erbringt eine *Genossenschaft C* auf die Individualbedürfnisse zugeschnittene Serviceleistungen (z. B. umfassende und individuelle Beratung), kombiniert mit intensiver Pflege der menschlich-emotionalen Komponente in den Beziehungen zu den

---

[36] Dieser Förderbereich steht vielfach losgelöst von der betriebswirtschaftlichen Leistungssphäre einer Genossenschaft in einem engen Zusammenhang mit ihrem Teilsystem „Personenvereinigung" (Gruppe). Er soll primär die persönliche Verbundenheit (menschliche Nähe) unter den Mitgliedern stärken und den kollektiven Zusammenhalt innerhalb der Organisation bewahren.

Mitgliedern durch hohe Interaktionsqualität in einer partnerschaftlichen Atmosphäre.

Um diese hier beispielhaft genannten *Grundrichtungen einer Gestaltung des Förderkonzepts* und zugleich Kernelemente sind weitere Förderelemente zu gruppieren, wobei sowohl an materielle Nutzenstiftung durch Bonus- und Mehrwert-Programme als auch an immaterielle Förderung sozialer, kultureller oder geselliger Art zu denken ist. Eine über den Kundenkreis hinausreichende Förderung der Region und ihrer Zivilgesellschaft durch bürgerschaftliches Engagement soll dabei keineswegs ausgeklammert sein, solange der zwingende und unverzichtbare Handlungszweck, dem Mitglied im Rahmen der Leistungsbeziehung (als Kunde) Nutzen zu verschaffen, erfüllt wird. Ein informationsgestützt geplantes und kontrolliert umgesetztes Förderprogramm ermöglicht, das förderwirtschaftliche Kooperativ als Vorteilsgemeinschaft zu erleben und dient der Unterscheidung von Konkurrenten.

4.3 Informationsbeschaffung von den Adressaten der Förderung

Die vorausgegangenen Ausführungen mit ihrem Für und Wider bezüglich der untersuchten klassischen und neueren Förderkomponenten und die empfohlene Erstellung eines individuellen Förderkonzeptes weisen auf das elementare Erfordernis, einen Zufluss handlungsrelevanter Informationen zur Genossenschaft sicherzustellen. Eine Orientierung der Entscheidungsträger an dem, was die Mitglieder wirklich brauchen und nicht daran, was man meint, dass sie es brauchen, wird damit gefördert. Die Mitglieder sind durch gezielte Ansprache zu motivieren, ihre Bedürfnisse, Wünsche und Fördererwartungen sowie Anregungen zu Änderungen am geplanten Leistungs- und Förderprogramm zu artikulieren. Mit ihren Informationen, die ermöglichen, „Förderlücken“ aufzuspüren, leisten sie einen wertvollen Beitrag zur Aktualisierung und Komplettierung der Informationsbasis und Unterstützung der Entscheidungsfindung im Gemeinschaftsunternehmen. Mit diesem Wissenstransfer werden erst die Voraussetzungen für eine annähernd bedarfskongruente Förderplanung und Fördereffizienz des Gemeinschaftsunternehmens geschaffen.

Ein befriedigender Informationsstrom kommt häufig erst zustande, wenn die Genossenschaft ihren Mitgliedern *besondere Gelegenheiten zur Informationsabgabe* bietet. Beispiele hierfür sind:[37]

- regelmäßige Erhebungen im Mitgliederkreis, insbesondere Befragungen zur Nutzerzufriedenheit,
- Mitgliederinformationsveranstaltungen zu aktuellen Themen,
- Ideenwettbewerbe und

---

[37] Vgl. Ringle (2012), S. 9 f.; zur Einrichtung einer Organisationseinheit „Mitgliederkommunikation“ als internes Informationszentrum und ständiges Bindeglied zur Mitgliederseite vgl. S 10 f.

- ein ständiges Mitgliedervorschlagswesen.

Im Weiteren bestehen Möglichkeiten zur informellen Informationsgewinnung durch Führungskräfte und Mitarbeiter der Genossenschaft. Je nach der Wettbewerbssituation kann es für eine Genossenschaft von wesentlicher Bedeutung sein, alle verfügbaren formalen und informellen Informationskanäle zu nutzen, um die Interessen und Bedürfnisse ihrer Mitglieder zu ermitteln und die Geschäftspolitik förderwirksam darauf einzustellen.

5 Schlussbemerkungen

Zum Teil könnten die vorausgegangenen Ausführungen den Eindruck vermitteln, die Leitung einer Genossenschaft habe permanent auf der Suche nach der „richtigen" Mitgliederförderung zu sein, ohne je dort anzukommen. In der Tat ist das Management mitgliederstarker Genossenschaften mit häufig heterogenen Fördererwartungen in der Mitgliedergruppe im Vergleich zu Mitgliederhomogenität und annähernd einheitlichem Nutzerinteresse vor keine leichte Aufgabe gestellt. Doch genügt es, in regelmäßigen Abständen die Zufriedenheit der Mitglieder mit dem Leistungsangebot zu erfragen und deren Wünsche zu erfassen. Genossenschaftsleiter, die sich dem Gebot des § 34 Abs. 1 GenG verpflichtet wissen, *„bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters einer Genossenschaft anzuwenden"*, werden sich dieser Aufgabe stellen. Für sie dürfte es unbefriedigend sein, etwa unter Verzicht auf die Gewinnung einer verlässlichen Informationsgrundlage das tun zu müssen, was sie nach bestem Wissen und Gewissen und gestützt auf bisherige Erfahrungen für richtig halten, ohne Gewissheit darüber zu erlangen, welches andere Handeln die Fördereffizienz möglicherweise näher an die tatsächlichen Bedarfslagen herangeführt hätte.

Auch erschiene es wenig Erfolg versprechend, sich bei der Erfüllung des Förderauftrages an der Geschäftspolitik anderer genossenschaftlicher oder sonstiger Unternehmen derselben Branche zu orientieren. Denn eine Genossenschaft, die mehr oder weniger einem Trend der Sparte folgt, der sie angehört, wird – wie Benchmarking-Erfahrungen lehren – allenfalls zu den Vergleichsunternehmen aufschließen, jedoch keine bessere Marktposition als jene erreichen können.

Zweifellos gibt es nicht nur unter den zahlreichen in den letzten Jahren neugegründeten Genossenschaften solche, in denen Förderpläne erstellt, in den Organen darüber diskutiert und abgestimmt wird. Doch für die große Mehrheit vorhandener Genossenschaften trifft dies nicht zu. In der Kommunikation wird zwar eine wichtige Determinante für die Motivation und Unternehmenssteuerung, das Arbeitsklima und die Effizienz des Zusammenwirkens sowie ein strategischer Erfolgsfaktor gesehen, doch ein Dialog mit den Mitgliedern über die konkrete Verwirklichung des Förderauftrages findet

kaum statt. Um ein neues Bewusstsein der Zweckbestimmung einer Genossenschaft herzustellen wäre eine veränderte kollektive Sicht auf das Primärziel des Genossenschaftsunternehmens vonnöten, die auf eine „gute“ Lösung der Aufgabe, die Mitglieder bestmöglich zu unterstützen, hinwirkt. Die Förderpolitik einer Genossenschaft befindet sich schlagartig auf einem typgemäßen Weg, wenn der Nutzen einer regelmäßigen Erkundung der Mitgliederbedürfnisse erkannt und konsequent danach gehandelt wird.

An dieser Stelle sei nochmals an die Fragen erinnert, von denen die vorstehenden Überlegungen bestimmt waren:

- Welchen klassischen Förderarten geben Mitglieder in der Regel den Vorzug und sollten daher im Zentrum eines genossenschafts-spezifischen und mitgliederkunden-orientierten Förderkonzeptes stehen?
- Was veranlasst eine Genossenschaft zu einer Ergänzung ihres Aktionsprogramms durch neuere Förderkategorien?
- Stellt das Auflegen von Bonus- und Mitglieder-Mehrwert-Programmen ein wirksames Instrument dar, eine Differenzierungsstrategie zu verwirklichen, die zwischen nutzenden und nicht nutzenden Mitgliedern sowie zwischen Mitgliedern und Nur-Kunden der Genossenschaft unterscheidet?
- Mit welchen Argumenten und insbesondere mit welchen zu erwartenden Effekten für die Genossenschaft und das Mitglied lässt sich eine Allgemeinförderung durch Übernahme sozialer Verantwortung für die Zivilgesellschaft ihres Geschäftsgebietes zur Mitgliederseite hin begründen?
- Wie lassen sich die mitgliederbezogenen Förderabsichten des Genossenschaftsmanagements und der erzielte Fördererfolg einfach und verständlich ausweisen?

Angesichts der Unbestimmtheit eines zwar im Gesetz vorgeschriebenen, jedoch ohne genossenschaftsindividuelle Konkretisierung nicht praktikablen Förderauftrags wird es erforderlich, die Bedarfslage im Mitgliederkreis zu erkunden und auf den Ergebnissen von Bedürfnis- und Zufriedenheitsuntersuchungen aufbauend ein eigens auf den jeweiligen Mitgliederkreis zugeschnittenes – und nebenbei auch abweichende Nichtmitgliederbedarfe berücksichtigendes – Förderprogramm zu entwickeln. Dies gibt dem Management Sicherheit und verschafft ihm Rechtfertigung seines Handelns. Eine von systematisch erkundeten Mitgliederinteressen geleitete nutzerorientierte Förderpolitik sollte als Wegweisung wahrgenommen und in Anspruch genommen werden. Solche Ausrichtung kann durchaus nahelegen, weithin populären Förderarten mit Zurückhaltung zu begegnen und tradierte Förderkomponenten, denen die Mitglieder einen vergleichsweise hohen Member Value zusprechen, verstärkt zu nutzen.

Literaturverzeichnis

Becker, Jochen (2002): Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 7. Aufl., München.

Berge, Helmut (1992): Rückvergütung, genossenschaftliche, in: Genossenschaftslexikon, hrsg. von Mändle, Eduard/ Swoboda, Walter, S. 556 f.

Beuthien, Volker (2007): Sind Vorzugskonditionen für Genossenschaftsmitglieder eine verdeckte Gewinnausschüttung?, in: DStR Deutsches Steuerrecht 42, S. 1847-1852.

Beuthien, Volker/**Hanrath**, Stephanie/**Weber**, Heinz-Otto (2008): Mitglieder-Fördermanagement in Genossenschaftsbanken. Analysen, Erläuterungen und Gestaltungsempfehlungen aus ökonomischer, rechtlicher und steuerlicher Sicht, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen Bd, 106, Göttingen.

Boettcher, Erik (1980): Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft. Einzelwirtschaftliche Theorie der Genossenschaften, Tübingen.

Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (2004): Wohnungsgenossenschaften. Potenziale und Perspektiven. Bericht der Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften, Berlin.

Dechant, Josef (1992): Dividendengenossenschaft, in: Genossenschaftslexikon, hrsg. von Mändle, Eduard/Swoboda, Walter, S. 136-138.

Dülfer, Eberhard (1980): Welche Relevanz hat der „Förderungsauftrag“ für die Pflichtprüfung der eingetragenen Genossenschaft, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 30, S. 47-61.

Dülfer, Eberhard (1988): Pro und contra zur Rückvergütung bei Genossenschaftsbanken, in: Neuere Entwicklungen in Betriebswirtschaftslehre und Praxis, Festschrift für Oswald Hahn, hrsg. von Beyer, Horst-Tilo/Schuster, Leo/Zimmermann, Carl, Frankfurt a. M., S. 398-420.

Dullenkopf, Ines (2001): Förderauftragsbezogenes Benchmarking in Kreditgenossenschaften, Nürnberg.

Eichhorn, Peter (2001): Globalisierung und regionale Verantwortung: Herausforderungen für Führungskräfte, in: Einzelwirtschaften und Sozialpolitik zwischen Markt und Staat in Industrie- und Entwicklungsländern, Festschrift für Werner W. Engelhardt, hrsg. von Schulz-Nieswandt, Frank, Marburg, S. 399-406.

Frankenberger, Wilhelm (1992): Dividendenpolitik (in Genossenschaften), in: Genossenschaftslexikon, hrsg. von Mändle, Eduard/Swoboda, Walter,S. 138 f.

Geschwandtner, Marcus./**Helios**, Marcus. (2006): Genossenschaftsrecht. Das neue Genossenschaftsgesetz und die Einführung der europäischen Genossenschaft, Planegg/ München.

Götze, Jörg (2009): Intensität, die sich lohnt. VR-MitgliederBonus schafft monetäre Anreize für die Mitglieder und mehr Geschäft für die Bank, in: Bankinformation. Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 2, S. 16-18.

Grosskopf, Werner (1990): Der Förderungsauftrag moderner Genossenschaftsbanken und seine Umsetzung in die Praxis, Frankfurt a. M.

Grosskopf, Werner (2006): Mitglied sein muss sich rechnen, in: Geno Zeitschrift des Württembergischen Genossenschaftsverbandes, Nr. 7, S. 29 f.

Grosskopf, Werner (2008): Anpassung oder Differenzierung? Von der Dividendenausschüttungs- zur GENO-Mehrwertgenossenschaft, in: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2008, Hohenheim, S. 11-16.

Hahn, Oswald (1980): Die Unternehmensphilosophie einer Genossenschaftsbank, Schriften

zur Kooperationsforschung, Vorträge Band 11, Tübingen.

Hatak, Isabella/**Platzer**, Maria/**Rössl**, Dietmar: CSR in Raiffeisenbanken: Nachhaltiger Nutzen für die Mitglieder und Kunden. http://www.raiffeisenblatt.at/eBusiness/01_template1/121810312645017022-1218097/abgerufen am 24.05. 2013.

Heitzer, Helmut (2009): Einfach mehr Möglichkeiten. VR-Bank Würzburg: Erfolge mit neuem MitgliederBonus-Programm, in: Bankinformation Nr. 2, S. 20 f.

Henzler, Reinhold (1957): Die Genossenschaft – eine fördernde Betriebswirtschaft, Essen.

Jacobs, Bernd (2009): Erlebbare Exklusivität. Genossenschaftliche Differenzierung per MitgliederBonus-Programm, in: Bankinformation Nr. 2, S. 26 f.

Klatthoff, Horst (2013): „Die Mitgliedschaft ist kein Anlageprodukt – sie ist ein Bekenntnis zur Bank …“, in: Genossenschafts-Magazin Nr. 4, S. 22 f.

Kramer, Jost W. (2007): Erfolgsaspekte in Genossenschaften, in: Die Gewerbliche Genossenschaft, Nr. 10, S. 12-19.

Licht, Wolfgang (1980): Die Beteiligungsfinanzierung der Kreditgenossenschaften, Nürnberg.

Loew, Thomas/**Ankele**, Kathrin/**Braun**, Sabine/**Clausen**, Jens (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung (Kurzfassung), Berlin-Münster.

Merten, Wolfgang (2009): „Wir wollen aktive Mitglieder gewinnen“ (Interview), in: Bankinformation Nr. 2, S. 24 f.

Monßen, Hans-Georg (1998): Shareholder-Value und Förderauftrag, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 48, S. 288-297.

Pommerening, Thilo (2004): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Eine Abgrenzung der Konzepte Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship, Berlin.

Purtschert, Robert/**Schwarz**, Peter (2007): Genossenschaftsmarketing, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 57, S. 78-94.

Raab, Gustav/**Urbanek**, Dagmar (2005): Corporate Social Responsibillity als Unternehmensstrategie – Die Wiederbelebung des genossenschaftlichen Förderauftrages, in: Theurl, Theresia/Meyer, Eric (Hrsg.): Wettbewerbsfähigkeit des genossenschaftlichen Netzwerks, Münstersche Schriften zur Kooperation Bd. 64, Aachen, S. 145-178.

Ringle, Günther (1999): Mitgliederzentrierung primärgenossenschaftlicher Systeme, Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen Heft 21, Hamburg.

Ringle, Günther (2007): Bürgerschaftliches Engagement von Genossenschaften, in: VM Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management, hrsg. vom Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Freiburg/Schweiz, Nr.3, S. 30-38.

Ringle, Günther (2008): Genossenschaften und bürgerschaftliches Engagement, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 58, S. 73 f.

Ringle, Günther (2012): Shareholder Value und Member Value – Zur Frage der Vereinbarkeit, in: Genossenschaftliche Kooperation – anders wirtschaften!, hrsg. von Ringle, Günther/Münkner, Hans-H., Baden-Baden, S. 211-228.

Ringle, Günther (2012a): Kommunikationsmanagement im Mitgliedergeschäft von Genossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 62, S. 3-7.

Roth, Katja (2006): Corporate Citizenship von Kreditgenossenschaften in Deutschland. Eine empirische Studie, Neue Kölner Genossenschaftswissenschaft Band 3, hrsg. von

Rösner, HansJürgen/Schulz-Nieswandt, Frank, Berlin.

Schiemann, Susanne/**Weegen**, Marc (2004): „Exklusiv für unsere Mitglieder!“. VR-PLUS – Das Mehrwertprogramm im Baukastensystem überzeugt in der Pilotphase, in: Bankinformation Nr. 11, S. 56-59.

Storg, Alexander (2003): Fördern ohne Fehler. Mitgliederprogramme im Kontext der verdeckten Gewinnausschüttung, in: Bankinformation Nr. 2, S. 24-28.

Theurl, Theresia (2013): Gesellschaftliche Verantwortung von Genossenschaften durch MemberValue-Strategien, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschafts-wesen Bd. 63, S. 81-94.

Walther, Gerhard (2011): Genossenschaftliche Managementprinzipien – modern interpretiert am Beispiel der VG-Bank Rothenburg o. d. Tbr. eG, ADG Montabaur.

Webb, Sidney und Beatrice: Die Genossenschaftsbewegung der Konsumenten, Halberstadt 1924.

http://www.csrgermany.de/www/csr_cms_relaunch.ndf/id/8EHL2Q-volksbank-hellwege, abgerufen am 12.06.2013.

http://www.vb-mittweida.de/wir_fuer_sie/v-plus/details.html, abgerufen am 30.05. 2013.

https://www.volksbank-guetersloh.de/Privatkunden/Ihr-Vorteil-als-Mitglied, abgerufen am 30.05.2013.

Autorenangaben

Prof. Dr. rer. pol. Günther Ringle
E-Mail: ringle@econ.uni-hamburg.de

Privat:
Dammfelder Weg 18
D - 25474 Bönningstedt
Tel.: ++49 / (0)40 / 556 76 36
E-Mail: guenther@ringle-online.de

WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

Heft 16/2011: Monique Siemon: Diversity Management als strategische Innovation des Controllings

Heft 17/2011: Karsten Gaedt: Bewältigung von Unternehmenskrisen durch Private Equity

Heft 18/2011: Semantische WiKi-Systeme im Wissensmanagement von Organisationen: Das Kompetenz-Portal der Hochschule Wismar kompetenz.hs-wismar.de

Heft 01/2012: Robin Rudolf Sudermann, Arian Middleton, Thomas Frilling: Werteorientierung als relevanter Erfolgsfaktor für Unternehmen im Zeitalter des Societing

Heft 02/2012: Romy Schmidt: Die Wahrnehmung der Winter-Destination Tirol der Zielgruppe „junge Leute“ in Mecklenburg-Vorpommern

Heft 03/2012: Roland Zieseniß, Dominik Müller: Performancevergleiche zwischen Genossenschaften und anderen Rechtsformen anhand von Erfolgs-, Liquiditäts- und Wachstumskennzahlen

Heft 04/2012: Sebastian Kähler, Sönke Reise: Potenzialabschätzung der Regionalflughäfen Mecklenburg-Vorpommerns

Heft 05/2012: Barbara Bojack: Zum möglichen Zusammenhang von Psychotrauma und Operationsindikation bei Prostatahyperplasie

Heft 06/2012: Hans-Eggert Reimers: Early warning indicator model of financial developments using an ordered logit

Heft 07/2012: Günther Ringle: Werte der Genossenschaftsunternehmen – “Kultureller Kern” und neue Wertevorstellungen

Heft 08/2012: Harald Mumm: Optimale Lösungen von Tourenoptimierungsproblemen mit geteilter Belieferung, Zeitfrenstern, Servicezeiten und vier LKW-Typen

Heft 01/2013: Dieter Gerdesmeier, Hans-Eggert Reimers, Barbara Roffia: Testing for the existence of a bubble in the stock market

Heft 02/2013: Antje Bernier, Katharina Kahrs, Anne-Sophie Woll: Landesbaupreis für ALLE? 1. Forsetzung – Analyse der Barrierefreiheit von Objekten des Landesbaupreises Mecklenburg-Vorpommern 2010/2012

ISBN 978-3-942100-90-8