



Stephanie Hanrath / Heinz-Otto Weber

Mehr Differenzierung wagen: die Beraterbank geht, die Mitgliederbank kommt

Die Sparkassen hätten sie gerne, weil sie selbst mitgliederlos sind. Die Geschäftsbanken wollen ihre Anlagegelder, sie selbst aber nicht unbedingt als (Klein-)Aktionäre. Die freie Beraterzunft würde sie und die Rechtsform der eG als Beratungs- und Prüfungsmandant zu gerne umarmen, um für sich Potenziale zu heben. Und die Genossenschaftsbanken haben sie schon, sozusagen institutionell qua Rechtsform, pflegen sie – zur Freude der Konkurrenz – zumeist aber nicht mehr als jeden anderen Bankkunden auch. Die Rede ist von den rund 16,1 Millionen Mitglieder-Kunden der deutschen Genossenschaftsbanken, die damit etwas mehr als die Hälfte der angabegemäß rund 30 Millionen Kunden des genossenschaftlichen Bankensektors ausmachen.¹⁾ Das sind mehr als viermal so viel Mitglieder-Kunden wie es in Deutschland insgesamt (also nicht nur im Bankensektor) Direkt-Aktionäre gibt.²⁾

Mitglieder und Zielkunden zugleich

Dieser Mitgliederkreis speist sich hauptsächlich aus Privatkunden und mittelständischen Firmenkunden. Sie prägen die genossenschaftlichen Primärinstitute in doppelter Weise: als Mitglied und – was für eine eG rechtsformspezifisch ist – zugleich dadurch, dass sie als Mitglied (und in eigener Sache selbst Unternehmer) die Hauptzielkunden einer Kreditgenossenschaft sind (sogenanntes Identitätsprinzip). Dies und ihre eigene Ansässigkeit vor Ort und in der Region verbindet sie in besonders enger Form mit ihrer Kreditgenossenschaft. Ist das nicht Grund genug für ein arteigenes, von der Konkurrenz unter-

scheidbares Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken? Natürlich ist es das – und zwar über Krisenzeiten hinaus!

Gewiss, die Rechts- und Wirtschaftsform der eingetragenen Genossenschaft (eG) „verdankt“ ihre Entstehung früheren Notzeiten in der Kreditversorgung breiter Bevölkerungsschichten. Eine „Kreditklemme“ dieser Art muss eine Kreditgenossenschaft heute nicht mehr aus dem Weg räumen.

Dr. Heinz-Otto Weber, Geschäftsführer, und Dr. Stephanie Hanrath, wirtschaftswissenschaftliche Referentin, beide Institut für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg (ifG Marburg), Marburg

Die Genossenschaftsbanken lassen aus Sicht der Autoren eine große Marktchance ungenutzt. Denn viel zu selten, so ihr Tenor, machen sie die Mitgliedschaft in den Instituten zur Grundlage für ein unverwechselbares Geschäftsmodell. Untermauert sehen sie ihre aktuelle Einschätzung von den Ergebnissen einer jüngeren Studie. Trotz vielversprechender Ansätze in Einzelfällen wird dort in der Breite der Institute immer noch eine mangelnde Mitgliederorientierung registriert und für neue Lösungsansätze einer förderwirtschaftlichen Gestaltung und Umsetzung der Genossenschaftsidee plädiert. Die teilweise ins Feld geführten steuerlichen Hindernisse halten die Autoren für überwindbar. Doch die Sympathie des BVR-Fachrates für die ermutigenden Ansätze auf dem Weg zu einer Mitgliederbank sehen sie in der täglichen Praxis noch zu wenig verankert. (Red.)

Gleichwohl ist den Genossenschaftsbanken das förderwirtschaftliche Geschäftsmodell, das die Mitglieder-Kunden zu den Hauptzielkunden erhebt, als arteigenes Geschäftsmodell verblieben. Umso mehr verwundert es, dass zwar – wie bei den Geschäftsbanken und Sparkassen – jegliche Art der Kundensegmentierung in den Genossenschaftsbanken Einzug gehalten hat, nur grundsätzlich³⁾ nicht die nach beziehungsweise von Mitglieder-Kunden. Zu diesem Befund kommt die 2007 fertig gestellte Studie „Mitglieder-Fördermanagement in Genossenschaftsbanken“ des Instituts für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg (ifG Marburg).⁴⁾ Sie beschränkt sich jedoch nicht auf diesen Befund, sondern zeigt Gründe und Hürden für die mangelnde Mitgliederorientierung auf und entwickelt Lösungsansätze für eine förderwirtschaftliche Gestaltung und Umsetzung einer genossenschaftlichen Bankstrategie.⁵⁾

Mitglieder-Bonusprogramme: Besinnung auf „Genossenschaftstypisches“

Waren die letzten 30 Jahre mehr dadurch gekennzeichnet, dass VR-Banken ihre Mitglieder-Kunden und Nichtmitglieder-Kunden trotz aller sonstigen Unterschiede „bankgeschäftlich gleich machten“, zeigt die genossenschaftliche Bankpraxis in jüngerer Zeit Anzeichen für ein Umdenken. Dafür gibt es viele gute Gründe; nicht zuletzt den, sich von den öffentlich-rechtlichen Sparkassen einerseits und den kapitalgesellschaftsrechtlichen Geschäfts- und Großbanken andererseits deutlicher zu differenzieren. Bis dahin hielten nur noch

wenige VR-Banken an der Differenzierung ihres Bankgeschäfts nach Mitglieder-Kunden einerseits und Nichtmitglieder-Kunden (auch Dritt- oder Nur-Kunden genannt) andererseits fest, indem sie Ersteren nicht nur überhaupt Geld und Zinsen, sondern (zum Beispiel in Form besserer Konditionen, besonderer Service) mehr boten als den bloßen Nichtmitglieder-Kunden.

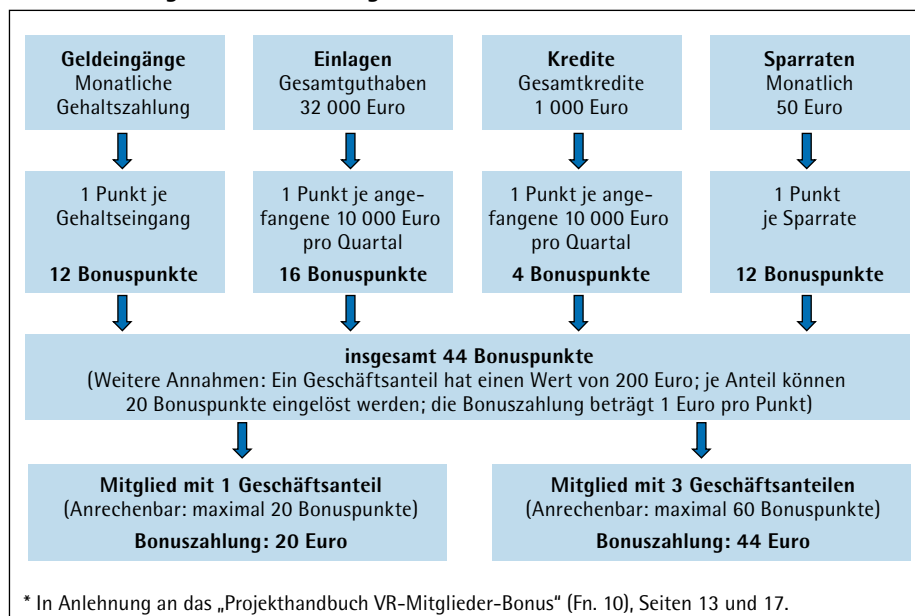
Das brachte diesen VR-Banken zuletzt einen „Exoten-Status“ ein. Zum einen, weil sie nicht Bank wie jede andere sein wollten, zum anderen, weil sie an vermeintlich überkommenen Mitgliederförderinstrumenten, namentlich der genossenschaftlichen Rückvergütung⁶⁾, festhielten, obschon dies bankintern einen gehörigen technischen Aufwand erfordert und Unterstützung durch die genossenschaftlichen Rechenzentralen bedarf. Tatsächlich hielten diese „Exoten“ aber nur an dem ihnen qua Rechtsform und Genossenschaftsgesetz (GenG) vorgegebenen mitgliederförderwirtschaftlichen Auftrag fest, während die Mehrheit der Genossenschaftsbanken sich mehr und mehr den Geschäftsbanken und Sparkassen anglich.

Initiativen von Primärbanken

Sie, die Mehrheit, argumentierte dazu im Wesentlichen wie folgt: erstens lasse schon der Markt eine solche Differenzierung nicht zu, zweitens werte die Finanzverwaltung es als verdeckte Gewinnausschüttung, wenn Mitglieder-Kunden gegenüber Nur-Kunden bevorzugt behandelt würden. Drittens meinten manche sogar, es verstoße gegen den genossenschaftlichen Gleichbehandlungsgrundsatz, beide Kategorien im Kundengeschäft unterschiedlich zu behandeln.

Während die einen noch in den eigenen Reihen als gestrig bemitleidet wurden, kamen außerhalb des Genossenschaftsbankensektors Bonussysteme in Mode, die im Grunde urgenossenschaftliche Förderinstrumente sind und mit großem Erfolg zu allgemeinen und branchenübergreifenden Kundenbindungsinstrumenten (fort-)entwickelt wurden. Erst über diesen Umweg hat das Bonusprinzip nun den Weg zurück gefunden in den genossenschaftlichen Bankensektor. Parallel, wenn auch erst nach und nach, greift auf der Primärbankstufe die Überzeugung Platz, sich im Wettbewerb wieder stärker über angeborne Alleinstellungsmerkmale zu differenzieren.

Abbildung 1: Beispiel für den Erwerb von Bonuspunkten und die Berechnung der Bonuszahlung*



Vor diesem Hintergrund ermutigen Initiativen von Primärbanken, die die Unterschiede zwischen Förderwirtschaft (für Mitglieder-Kunden) und Kapitalwirtschaft (für Anleger) betonen, auf eine strikte Differenzierung und Segmentierung von Mitglieder- und Nichtmitglieder-Kunden abzielen und zugleich einem urgenossenschaftlichen Förderinstrument zu einer Renaissance verhelfen. Gemeint ist das Mitgliederbonusprogramm „VR-Mitglieder-Bonus“, welches der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (BVR) seit Februar 2009 seinen Mitgliedsinstituten als Produktinnovation an die Hand gibt.⁷⁾ Sein Vorläufermodell wurde von der Volksbank Kitzingen entwickelt und im Jahr 2004 erstmals eingesetzt.⁸⁾ Zu seiner Verbreitung wurde 2007 zunächst die VR-Mitglieder-Bonus eG gegründet.⁹⁾

Seit Anfang 2009 unterstützt der BVR die Umsetzung von „VR-Mitglieder-Bonus“ in Form eines Projekthandbuchs.¹⁰⁾ Danach erhalten Mitglieder-Kunden – neben einer Dividende aus der Verteilung des Jahresüberschusses – über ein Punktesystem Bonuszahlungen in Abhängigkeit von Art und Umfang ihrer Bankkundengeschäfte mit der Kreditgenossenschaft. Nichtmitglieder nehmen trotz einer Kundenbeziehung zur Kreditgenossenschaft nicht an dem Bonussystem teil. Sie erhalten mithin keinen Bonus auf ihre Kundengeschäfte, gehören

aber umgekehrt und freiwillig auch nicht zu den Mitträgern der Kreditgenossenschaft. Als Folge ihres Nichtbeitritts zur eG sind sie – im Unterschied zu Mitglieder-Kunden – auch nicht durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern, wie dies § 1 Abs. 1 GenG für den bei einer eG gegebenen Regelfall der Identität von Mitglied und Kunde fordert.

Nutzungsaktive Mitglieder?

Innerhalb der Kategorie Mitglieder-Kunden segmentiert das Programm die Mitglieder zusätzlich nach nutzungsaktiven und nutzungsinaktiven Mitgliedern. Denn die Bonuspunkte werden in Abhängigkeit von der Produktnutzung gutgeschrieben, zum Beispiel auf regelmäßige Geldeingänge wie Lohn-, Gehalts- oder Rentenzahlungen, auf Einlagen, Kreditinanspruchnahme oder Sparraten (Abbildung 1).

Die Einführung eines Mitgliederförderprogramms, namentlich die eines Bonusprogramms, bedarf aus mehreren Gründen sowohl auf nationaler als auch regionaler Ebene verbandsseitiger Unterstützung und Begleitung. Dies beginnt damit, dass Mitgliederförderung durch gemeinschaftlichen (Bank-)Geschäftsbetrieb für eine Kreditgenossenschaft kraft Gesetzes (§ 1 Abs. GenG) ein Muss ist. Verstöße sind sogar gesetzlich sanktioniert und reichen in der Spitze bis zur Auflösung der Kreditgenos-

senschaft.¹¹⁾ Aber selbst auf dem rechten Weg gibt es in der Praxis noch zahlreiche Hürden zu nehmen. Fallstricke lauern insbesondere im Steuerrecht, aber auch bei der institutsindividuellen Umsetzung ist es wichtig, an den richtigen ökonomischen Stellschrauben zu drehen. Das gilt freilich nicht nur für Bonusprogramme. Es gilt auch für den direkten Weg der Förderung: Vorzugskonditionen für Mitglieder-Kunden.

Der direkte Weg: Mitglieder-Sonderkonditionen

Genossenschaftliche Mitgliederförderung lässt sich noch direkter als durch Bonussysteme betreiben. Bei der Förderung im Rahmen des „gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs“ geht es nämlich im Kern darum, dass die Mitglieder materielle Vorteile beim Leistungsbezug als Kunden der Genossenschaft erfahren sollen. Die nahe liegendste und unmittelbarste Förderung ist demzufolge diejenige, bei der das Mitglied seine gehobene Kundenstellung unmittelbar und direkt in Form von Sonderkonditionen oder dem Angebot von speziellen Mitglieder-Produkten und Dienstleistungen erfährt, wie zum Beispiel Gebührenbefreiungen, mitgliederekklusive Beratungsleistungen, spezielle Bankprodukte wie Mitglieder-Sparbriefe mit Zinsvorteilen.

Freilich laufen auch derartige, in der unmittelbaren Leistungsaustauschbeziehung (dem Kundengeschäft) dem Mitglieder-Kunden gewährte Sonderkonditionen nach herkömmlicher Meinung stets Gefahr, von der Finanzverwaltung als verdeckte Gewinnausschüttung klassifiziert und besteuert zu werden. Vielleicht wird auch hier erst ein Musterprozess gegen die Finanzverwaltung endgültige Klarheit bringen können.

Eine der vorgenannten Hürden liegt in der Entscheidungspraxis der Finanzverwaltung begründet. Dort hat sich nämlich eine Sichtweise verfestigt, wonach im Zweifel praktisch alles, was eine eG außerhalb der Gewinnverteilung nach § 19 GenG und der genossenschaftlichen Rückvergütung nach § 22 KStG einem Mitglieds-Kunden zuwendet, ohne es zugleich allen Kunden der eG in gleicher Art und Weise zu gewähren, eine verdeckte Gewinnausschüttung sei.

Hierzu hat sich im Lauf der Jahre eine Kasuistik herausgebildet, die sich nicht entlang der spezifischen Typik einer eG als Vergleichsmaßstab entwickelt hat, sondern den Sonderfall (vGA-Klassiker: Die Gesellschaft veräußert einem dem Vorstand oder Aufsichtsrat angehörenden Gesellschafter ein Gesellschaftsgrundstück deutlich unter

Marktpreis) quasi zum Regelfall verformt hat.

Steuerrechtliche Hürden sind nehmbar

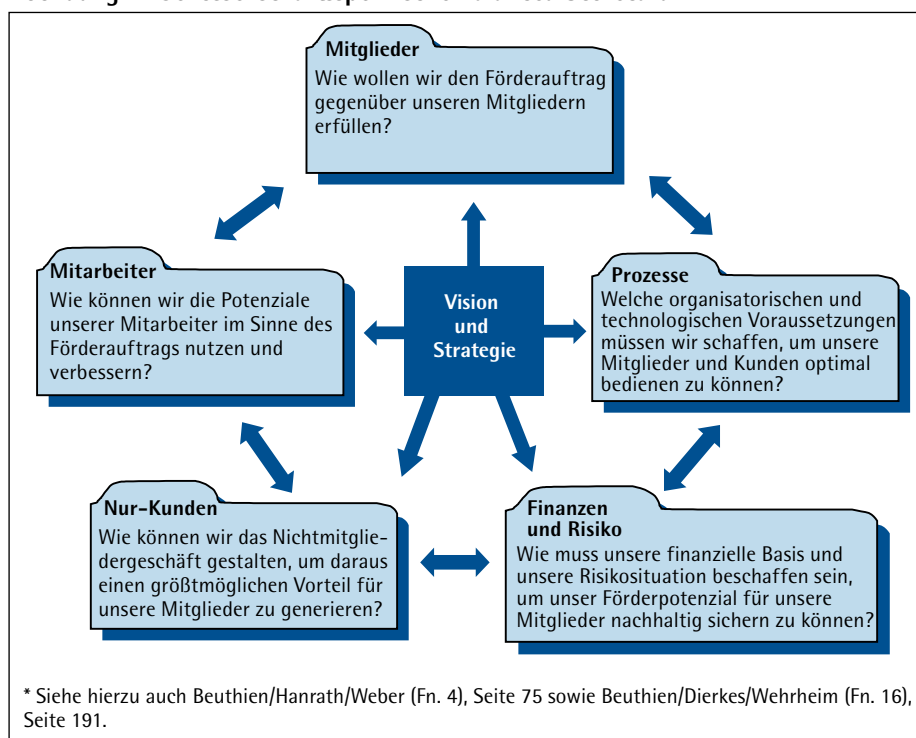
Dem lässt sich im Ansatz auf zwei unterschiedlichen Wegen begegnen, wie die jüngsten wissenschaftlichen Fachbeiträge zum Thema erkennen lassen: Den Weg durchs Labyrinth der Kasuistik der Finanzverwaltung und -gerichtsbarkeit, wie ihn stellvertretend Lochmann aufzeigt, bevor er für das genannte Programm „VR-Mitglieder-Bonus“ am Ende zu dem Ergebnis kommt, dass es sich steuerlich um einen echten Bonus und mithin eine für die eG abziehbare Betriebsausgabe handelt. Mit diesem Ergebnis bestätigt er die vom BVR und den Regionalverbänden vertretene Rechtsansicht.¹²⁾

Beuthien argumentiert – für die Fallgruppe Sonderkonditionen für Mitglieder-Kunden – schon im Ansatz anders. Für ihn hat das Steuerrecht – verkürzt ausgedrückt – die Förderspezifika der Rechtsform eG anzuerkennen und ihnen zu folgen. Das genossenschaftliche Förder- und Identitätsprinzip (Mitglied = Hauptzielkunde) würde ad absurdum geführt, wenn eine reine Sonderleistung im üblichen Kundengeschäft (dem Fördergeschäftsverkehr) von der Finanzverwaltung als „in steuerlich schädlicher Weise durch das Genossenschaftsverhältnis veranlasst“ erachtet werde.¹³⁾ Dabei soll hier offenbleiben, welches rechtstechnisch betrachtet der richtige Anfasspunkt ist, diesen vermeintlichen Zielkonflikt aufzulösen.¹⁴⁾ Demgegenüber folgen Herzig und Lochmann der herkömmlichen steuerrechtlichen Prüfungskette (sogenanntes Kostendeckungsprinzip, vGA vs § 22 KStG, § 22 KStG vs § 4 EstG), ohne ihre Passform für die eG selbst an der einen oder anderen Stelle einer einzelfallunabhängigen kritischen Prüfung zu unterziehen.

Unverzichtbar für den Erfolg: ein institutionalisiertes Fördermanagement

So oder so – mit dem Überspringen der steuerrechtlichen Hürde ist es freilich nicht getan. Die einzelnen Primärinstitute werden ferner Umsetzungshilfe bei der institutsindividuellen Justierung der ökonomisch relevanten Stellschrauben benötigen. Denn ein genossenschaftliches Mitglieder-Kunden-Bonussystem ist nicht nur kein ertragssteuernverkürzendes verdecktes Ge-

Abbildung 2: Genossenschaftsspezifische Balanced Scorecard*



winnverteilungsmodell und daher gegenüber der Finanzverwaltung zu verteidigen, notfalls auch im Rahmen eines Musterprozesses. Sein eigentlicher Mehrwert geht umgekehrt auch weit über ein bloßes Kundengewinnungs- und Kundenbindungsprogramm hinaus. Die Erfahrungen der Praxis zeigen nämlich, dass sich die Einführung derartiger unmittelbar auf den Leistungsaustausch abzielender „Förderinstrumente im engeren Sinne“ auch betriebswirtschaftlich „rechnet“.

So zeigt sich anhand von VR-Mitglieder-Bonus beispielsweise, dass der Absatz der mit Bonuspunkten geförderten Produkte steigt und höhere Erträge mit den Mitgliedern generiert werden.¹⁵⁾ Das bedeutet aber auch, dass solche auf die Leistungsbeziehung abzielenden Förderinstrumente sehr viel sorgsamer vorbereitet und geplant werden müssen, als die (in der Praxis noch vorwiegend als „Förderleistung“ verkaufte) Ausschüttung einer Geschäftsguthabendividende. Eine Förderung der Mitglieder via Bonussysteme und vergleichbare Förderinstrumente im engeren Sinne muss in die Gesamtbankstrategie integriert und im Management sowohl personell als auch instrumentell fest verankert sein. Das ist Chefsache und setzt als erstes voraus, dass Management und Mitarbeiter der Bank es selbst wollen, ihre Mitglieder genossenschaftstypisch „natural“ zu fördern und dies auch nach außen kommunizieren.

Erfolg messbar machen

Zudem müssen die verwendeten Steuerungs- und Kontrollinstrumente angepasst und erweitert werden, um die langfristigen und überwiegend qualitativ formulierten Förder-Strategien und -Ziele in operative Handlungen zu übersetzen. Zielerreichungsgrade müssen überprüfbar sein. Nur so kann überhaupt eine den Mitgliedern „Mehrwert-bringende Unternehmenssteuerung“ gewährleistet werden. Dazu genügt nicht, Shareholder Value gegen Member Value auszutauschen. Stattdessen eignet sich besonders eine speziell mitglieder-orientierte Balanced Scorecard, in der das Mitglied in seiner Doppelrolle als Eigentümer und als Hauptzielkunde an Top 1 steht (Abbildung 2).¹⁶⁾

Für jede einzelne Perspektive sind dann aus der übergeordneten Unternehmensstrategie operative Ziele abzuleiten und Maß-

größen zu bestimmen, mit denen die Zielerreichung gesteuert, das heißt Zielerreichungsgrade gemessen und kontrolliert werden können. Die Entwicklung entsprechender Kennzahlen ist freilich nicht leicht. Förderwirtschaftliche Ziele sind nicht immer unmittelbar quantifizierbar oder gar in monetären Größen messbar. Insoweit gilt es geeignete Surrogate als Maßgrößen zu finden, um auch derartig qualitativ formulierte Ziele einer wertorientierten Unternehmenssteuerung zugänglich zu machen. Das ist letztlich auch erforderlich, um den Erfolg eines Mitglieder-Bonussystems messbar zu machen. Erste Ansätze hierzu hat das ifG Marburg in seiner Studie „Mitglieder-Fördermanagement in Genossenschaftsbanken“ bereits entwickelt.¹⁷⁾

Zusammenfassend bleibt festzuhalten: Der (Wieder-)Anfang zur Mitgliederförderung im ursprünglichen Sinne ist gemacht. Noch ist aber der Weg nicht frei zur allseits erlebten, alleinstehenden „Mitgliederbank“. Ist diese überhaupt gewollt und wie könnte die weitere Schrittfolge zu gestalten sein? Das sind Fragen, denen man sich prozessökonomisch Schritt für Schritt annehmen sollte. Zieht man dazu die BVR-Fachräte „Produkte“ einerseits und „Markt“ andererseits sowie die jüngsten Handbücher¹⁸⁾ zurate, zeigt sich jedenfalls, wie weit die Dinge hier tatsächlich noch auseinander liegen. Während der Fachrat „Produkte“ das Programm „VR-Mitglieder-Bonus“ befürwortet und unterstützt, spielen die Mitglieder als Kundensegment im aktuellen Handbuch zur Kundensegmentierung „Erfolgreiches Privatkundengeschäft 2010“ noch keine eigenständige Rolle.¹⁹⁾

Fußnoten

¹⁾ Vgl. Jahresbericht 2007 des Bundesverbands der Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR).

²⁾ Laut DAI-Kurzstudie 2/2008 des Deutschen Aktieninstituts gab es in Deutschland im zweiten Halbjahr 2008 insgesamt 3,5 Millionen direkte Aktionäre (das heißt ohne Aktienfondsbesitzer).

³⁾ Ausnahme: Sparda-Banken, die ausschließlich Mitgliedergeschäft betreiben, sowie jüngst vereinzelte VR-Banken.

⁴⁾ Beuthien/Hanrath/Weber, „Mitglieder-Fördermanagement in Genossenschaftsbanken“, 2008.

⁵⁾ Siehe auch Hanrath/Weber, „Strategien zur Mitgliederförderung in Genossenschaftsbanken – eine Soll-Ist-Analyse“, in: ZfG Band 58, Heft 4/2008, Seiten 248 ff.

⁶⁾ Zu Einzelheiten siehe § 22 KStG.

⁷⁾ Siehe BI 2/2009, Seiten 16 ff.

⁸⁾ Siehe hierzu Köppel, R., Bonuspunkte bringen Bares, in: Genossenschaften in Baden, 73. Jg., 2007, Seiten 24 bis 26 sowie das „Ideenbuch Mitgliedschaft“ (2007) des BVR, Seiten 7 bis 12.

⁹⁾ Siehe auch www.vr-mitgliederbonuseg.de.

¹⁰⁾ Siehe das vom BVR herausgegebene „Projekthandbuch VR-Mitglieder-Bonus“, 02/2009.

¹¹⁾ Für die eG in §§ 1 Abs. 1, 81 Abs. 1, den Vorstand in §§ 1 Abs. 1, 27 Abs. 1, § 34 Abs. 1 u. 2, den Aufsichtsrat in §§ 1 Abs. 1, 38 Abs. 1, 41 Abs. 1 und den Prüfungsverband in §§ 53 Abs. 1, 62 Abs. 1 GenG.

¹²⁾ Siehe hierzu den Beitrag von Lochmann in dieser ZfG-Ausgabe, Seiten 271 bis 274.

¹³⁾ Siehe dazu Beuthien/Hanrath/Weber (Fn. 4), Seiten 47 bis 60.

¹⁴⁾ Dazu sei verwiesen auf Beuthien, „Sind Vorzugskonditionen für Genossenschaftsmitglieder eine verdeckte Gewinnausschüttung?“, in: DStR 42/2007, Seiten 1847 bis 1852.

¹⁵⁾ Vgl. „Projekthandbuch VR-Mitglieder-Bonus“ (Fn. 10), Seite 4.

¹⁶⁾ Siehe auch Beuthien/Dierkes/Wehrheim, Die Genossenschaft, 2008, S. 185 ff.

¹⁷⁾ Vgl. Beuthien/Hanrath/Weber (Fn. 4), Seiten 72 ff.

¹⁸⁾ Siehe die BVR-Handbücher „VR-Mitglieder-Bonus“ des Fachrats Produkte (Fn. 10) und „Erfolgreiches Privatkundengeschäft 2010“ des Fachrats Markt.

¹⁹⁾ Vgl. auch die Veröffentlichungen von Götzte („Intensität, die sich lohnt“, BI 2/2009, Seite 16 ff.) zum VR-Mitglieder-Bonus und von Huber („Grundsteinlegung“, BI 2/2009, Seite 52 ff.) zur neuen Kundensegmentierung in Volksbanken und Raiffeisenbanken.