
DAS NICHTMITGLIEDERGESCHÄFT DER
KREDITGENOSSENSCHAFTEN

von
WOLFGANG KUHN

	TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT
	Fachbereich 1
Nürnberg	<u>Gesamtbibliothek</u>
1984	<u>Betriebswirtschaftslehre</u>
Inventar-Nr. :	46.106
Abstell-Nr. :	A 36 / 145
Sachgebiete:	0.9-1
	00294409

INHALTSVERZEICHNIS

	<u>Seite</u>
<u>1. Abschnitt:</u> PROBLEMSTELLUNG UND BEARBEITUNGS- GESICHTSPUNKTE	1
A. Untersuchungsgegenstand	1
B. Zielsetzung und Gang der Untersuchung	2
<u>2. Abschnitt:</u> DIE STELLUNG DER MITGLIEDER INNERHALB GENOSSENSCHAFTSTHEORETISCHER EINORD- NUNGSVERSUCHE	4
A. Die traditionelle genossenschaftliche Betrachtungsweise	4
I. Die idealtypische Konzeption	4
a) Die Betrachtung der Genossenschaft als Hilfswirtschaft	4
b) Geringe Mitgliederzahl als Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit	6
c) Die Beurteilung des Nichtmitgliedergeschäfts aus idealtypischer Sicht	7
d) Notwendige Veränderungen in der Betrachtungsweise	7
II. Die realtypische Konzeption	8
a) Die Charakterisierung realtypischer Genossenschaften	8
b) Die Veränderung genossenschaftlicher Zielverwirklichung als Gegenstand der realtypischen Betrachtungsweise	9
1. Die veränderte Einstellung der Mitglieder zu ihren Genossenschaften	9
i. Mangelndes Interesse der Mitglieder	10
ii. Forderung bestimmter Mitglieder nach stärkerem Einfluß	13
2. Das Verhältnis der Mitglieder zueinander	14
i. Das Mitgliederverhältnis im traditionellen Typus	14
ii. Das Mitgliederverhältnis in der rationalen Genossenschaft	14
3. Das Verhältnis der Genossenschaft zu den Mitgliedern	15

i.	Die Verselbständigung der genossenschaftlichen Geschäftsführungsorgane	16
ii.	Die veränderten Zielvorstellungen der Genossenschaftsmanager	17
B.	Neuere Ansätze der Genossenschaftstheorie	18
I.	Das konflikttheoretische Modell	19
a)	Die Konfliktsituation zwischen Geschäftsführung und Mitgliedern	20
1.	Die Tendenz zur Veränderung der genossenschaftlichen Organisationsstruktur durch das Management	20
2.	Die Vernachlässigung der Mitgliederziele durch die Genossenschaftsleitung	21
b)	Die Lösung des Konflikts	22
II.	Die Einordnung der Genossenschaft in die Systemtheorie	24
a)	Die Genossenschaft als sozio-ökonomisches System	25
b)	Die Subsysteme des Kooperativs	26
c)	Strukturdimensionen des Kooperativs	26
1.	Die "Mitgliedermerkmale"	27
2.	Die "Kooperationsintensität"	27
3.	Die Verteilung der Zielsetzungs- und Entscheidungskompetenz	28
4.	Der Formalisierungsgrad der Kooperation	28
5.	Die Stabilität der Kooperation	29
d)	Fazit	30
<u>3. Abschnitt:</u>	DAS NICHTMITGLIEDERGESCHÄFT DER KREDIT-GENOSSENSCHAFTEN IM ZEITABLAUF	31
A.	Entstehung und Entwicklung des Nichtmitgliedergeschäfts	31
I.	Die Entstehung des Nichtmitgliedergeschäfts	31
II.	Die rechtshistorische Entwicklung bis 1889	32
III.	Die gesetzlichen Regelungen zum Nichtmitgliedergeschäft	33
IV.	Die Änderungen der gesetzlichen Bestimmungen zum Nichtmitgliedergeschäft seit 1974	33
a)	Die Auswirkungen der Genossenschafts-Novelle	33

1. Der Wegfall des Kreditvergabeverbotes an Nichtmitglieder	34
2. Die Folgen der Aufhebung des Kreditvergabeverbotes	36
b) Die Änderung der Steuergesetzgebung	38
1. Die steuerlichen Vorschriften	38
2. Die steuerliche Sonderstellung der Genossenschaftsbanken	40
B. Begründung der ökonomischen Notwendigkeit von Nichtmitgliedergeschäften	43
I. Das Nichtmitgliedergeschäft als Werbemittel	43
a) Die Werbewirkung des Nichtmitgliedergeschäftes	43
b) Die Kreditierung von Nichtmitgliedern als Werbemittel	44
II. Das Nichtmitgliedergeschäft unter dem Blickwinkel der kostengünstigeren Kapazitätsnutzung	45
a) Die besondere Kostensituation im Bankgewerbe	45
b) Kooperativ bedingte Betriebsgrößenvorteile	47
c) Der Einfluß der Leistungsbeziehungen mit Nichtmitgliedern auf die Kapazität des Genossenschaftsbetriebs	48
III. Fazit	50
C. Die Beurteilung der Zulässigkeit genossenschaftlicher Nichtmitgliedergeschäfte	51
I. Gänzlichliches Verbot von Nichtmitgliedergeschäften	51
II. Nichtmitgliedergeschäfte als Selbstzweck	53
III. Umfang und Grenzen des zulässigen Nichtmitgliedergeschäfts	54
a) Der Begriff des ergänzenden Nichtmitgliedergeschäfts	54
b) Die Problematik der Bestimmung des Ergänzungscharakters	55
1. Versuche einer Inhaltsbestimmung	55
2. Der Verzicht auf eine generelle Begrenzung	56
D. Versuch der Bestimmung des Umfangs an Nichtmitgliedergeschäften	58
I. Untersuchungsaufbau	59
II. Ergebnisse der Untersuchung	59

<u>4. Abschnitt:</u>	DIE EINORDNUNG DES NICHTMITGLIEDER- GESCHAFTS IN DAS GENOSSENSCHAFTLICHE ZIELSYSTEM	62
A.	Bestimmung der Ziele von genossenschaftlichen Betriebswirtschaften	62
I.	Die Elemente des Zielsystems	62
II.	Formulierung eines genossenschaftlichen Zielsystems	66
III.	Der genossenschaftliche Förderauftrag als Grundmaxime	70
a)	Der generelle Begriffsinhalt des Förderauftrags	70
b)	Die klassische kreditnehmerorientierte Förderung	73
c)	Erweiterung des genossenschaftlichen Förderbegriffs	76
1.	Veränderte Zusammensetzung der Mit- glieder	76
2.	Notwendige Anpassungen an die verän- derte Mitgliederstruktur	78
i.	Die Förderung über Leistungsbe- ziehungen	82
ii.	Förderungsmöglichkeiten aus der spezifischen Organisationsstruk- tur der Genossenschaftsbanken	85
(1)	Flächendeckende Versorgung der Mitglieder mit Bankleistungen	85
(2)	Mitwirkung der Mitglieder an Gestaltung und Kontrolle der Geschäftspolitik	87
(3)	Fazit	89
B.	Die Erstellung eines Förderplans als Voraus- setzung der Zielkonkretisierung	89
I.	Das Wesen des Förderplans	90
II.	Entwicklung eines Förderplans	91
a)	Aufstellen eines Indikatorenkatalogs	92
b)	Vorgehensweise bei der Erstellung eines Förderplans	95
C.	Die Dokumentation der Ziele in Form von Unter- nehmensgrundsätzen	100
I.	Zweck der Festlegung von Unternehmensgrund- sätzen	101

a) Notwendigkeit eines Bezugsrahmens	101
b) Vorteile einer schriftlichen Fixierung eines Unternehmensstatuts	102
II. Realisierungsprozeß eines Unternehmensstatus für Genossenschaftsbanken	104
a) Notwendige Voraussetzungen	104
b) Konzeptionsvorschlag kreditgenossenschaftlicher Unternehmensgrundsätze	106
1. Präambel	106
2. Was beinhaltet der Förderungsauftrag?	107
3. Erfüllung unternehmerischer Ziele als Voraussetzung der Mitgliederförderung	108
i. Wachstum	108
ii. Ertragslage	108
iii. Eigenkapitalausstattung	109
iv. Liquidität	109
v. Organisation	109
4. Erfüllung des Förderauftrags	110
i. Angebot sämtlicher landesüblicher Bankdienstleistungen	110
ii. Sonstige Leistungen	110
iii. Information	111
iv. Menschliche Nähe	111
v. Praktizierte Demokratie	111
5. Das Verhältnis der Bank zu ihren Mitarbeitern	112
6. Stellung der Kreditgenossenschaften im genossenschaftlichen Verbund	113
7. Genossenschaftsbanken und Gesellschaft	113
III. Übertragung des Konzepts auf die Praxis	114
<u>5. Abschnitt:</u> KONSEQUENZEN FÜR DIE GESCHÄFTSPOLITIK DER KREDITGENOSSENSCHAFTEN	115
A. Mögliche Entwicklungswege genossenschaftlicher Bankinstitute	117
I. Die vollständige Angleichung an die Konkurrenz	118
a) Allgemeine Tendenzen	118
b) Genossenschaftsspezifische Entwicklungen	119
II. Differenzierung gegenüber anderen Kreditinstituten	121

B. Entwicklung einer neuen Mitgliedschaftskonzeption	122
I. Geschäftspolitische Bedeutung der Mitgliedschaft	123
II. Bestimmung der für die Mitgliedschaft in Frage kommenden Zielgruppen	125
a) Die möglichen Mitgliedschafts-Zielgruppen	125
1. Die Mitglieder	125
2. Die Nur-Kunden	126
3. Die Nicht-Kunden	126
b) Die Angebotsunterbreitung	127
1. Marktforschungsdaten als Basis	127
2. Die Überzeugung der Zielgruppen vom Nutzen der Mitgliedschaft	128
i. Der persönliche Verkauf	130
ii. Die Beziehungspflege	132
c) Die Honorierung der Mitgliedschaft	133
C. Selektive Geschäftspolitik im Rahmen des bestehenden Leistungsangebots	135
I. Analyse des Ist-Zustands	135
II. Das notwendige Angebot an typischen Bankleistungen	136
a) Generelle Nachfragebereiche nach Bankleistungen	137
b) Besonderheiten für den Bereich der Kreditgenossenschaften	138
1. Dienstleistungen des Mengengeschäfts	138
2. Vermögensanlage und Vermögensanlageberatung	139
3. Immobilienfinanzierung	140
4. Kredite für Unternehmen und Körperschaften	141
5. Außenhandelsfinanzierung und internationales Bankgeschäft	142
6. Das Warengeschäft	143
III. Das bankfremde Sortiment als Ansatzpunkt der Selektion	145
a) Mögliche Abgrenzungskriterien	145
1. Die rechtsbegriffliche Interpretation	145
2. Die Abgrenzung nach der Verkehrsauffassung	146
b) Die Motivation für das Angebot bankfremder Leistungen	146

c)	Ausgewählte Leistungsangebote der Kreditgenossenschaften aus dem bankfremden Bereich	147
	1. Die Vermittlung von Bauspar- und Versicherungsverträgen	148
	2. Die Immobilienvermittlung	149
	3. Das Angebot von Reisen	150
	i. Die Reisevermittlung	151
	ii. Die Durchführung eigener Reiseveranstaltungen	151
	4. Die Bereitstellung organisatorischer Hilfsmittel	152
D.	Die Bereitstellung zusätzlicher Förderleistungen	155
	I. Die Intensivierung der individuellen Beratung für private Mitglieder	155
	a) Erfordernis einer kundenorientierten Organisation	155
	b) Die Konzeption Stefan Kaminskys	156
	c) Das Modell der persönlichen Etatplanung	158
	d) Vermögensverwaltung als Dienstleistung	159
	e) Unterstützung der Altersvorsorge	159
	II. Besondere Dienstleistungen für Mitglieder aus dem Kreis der gewerblichen Kunden	160
	a) Besondere Verpflichtung der Kreditgenossenschaften	161
	b) Die Beschaffung von Innovationskapital	163
	1. Erhältlichkeitsaspekte bei der Beschaffung von Beteiligungskapital	163
	2. Die Bereitstellungsmöglichkeiten von Fremdkapital durch die Genossenschaftsbanken	166
	i. Notwendige Neuorientierung in der Kreditwürdigkeitsprüfung	166
	ii. Geeignete Finanzierungsinstrumente	168
	c) Beratung bei Innovationsvorhaben	168
	1. Hilfestellung bei der Beschaffung staatlicher Mittel	169
	2. Verbesserung der Innovationsbedingungen durch Unternehmensberatung	170
III.	Förderungsmaßnahmen für die regionale Bevölkerung	172
	a) Verbesserung der regionalen Lebensqualität	173
	b) Förderung von Randgruppen	175

1. Die Betreuung von Ausländern	175
2. Die Förderung von Wehrpflichtigen	175
<u>6. Abschnitt:</u> ZUSAMMENFASSEND BEURTEILUNG UND AUSBLICK	177
Anhang	183
ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS	IX
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	X
LITERATURVERZEICHNIS	XI