

# Inhaltsverzeichnis

I. Die moderne Genossenschaftsbank zwischen Mitgliederorientierung und Markterfordernissen	13
II. Der Förderungsauftrag in Theorie und Praxis	20
A. Interpretationen des Förderungsauftrags in der genossenschaftlichen Literatur	20
1. Das Förderungsverständnis im genossenschaftlichen Entwicklungsprozeß	21
a) Der »historische« Förderungsauftrag	21
b) Die »Treuhandertheorie«	22
c) Die »Interessenausgleichstheorie«	23
d) Die Anreiz-Beitrags-Theorie	24
2. Die wirtschaftswissenschaftliche Interpretation des genossenschaftlichen Förderungsauftrags	25
a) Gewährung eines ökonomischen Vorteils für die Mitglieder als Inhalt des Förderungsauftrags	26
b) Die Erfüllung der jeweiligen Erwartungen und Bedürfnisse der Mitglieder als Inhalt des Förderungsauftrags	29
c) Präsenz und Existenz der Genossenschaft als Inhalt des Förderungsauftrags	30
3. Die juristische Interpretation des genossenschaftlichen Förderungsauftrags	31
4. Förderplan und Förderbericht	33
5. Der Förderungsauftrag in Leitbildern und Positionsbeschreibungen der genossenschaftlichen Organisation	35
B. Ausfüllung, Einschätzung und Darstellung des Förderungsauftrags in der Genossenschaftspraxis aus der Sicht der Geschäftsleiter	41

C. Konsequenzen des gegenwärtigen Förderverständnisses in Theorie und Praxis für eine zeitgemäße Definition des bankgenossenschaftlichen Förderungsauftrags	52
D. Förderungsauftrag und Genossenschaftsleitung – Agieren oder Reagieren?	54

### III. *Das Förderungs-Portfolio als praktikabler Ansatz zur zeitgemäßen Ausfüllung des Förderungsauftrags moderner Genossenschaftsbanken*

A. Zentrale Charakteristika der Genossenschaft als Ausgangspunkt	56
B. Komponenten des Förderungs-Portfolios moderner Genossenschaftsbanken	63
1. Basisvorteile	63
2. Exklusivvorteile	64
C. Ableitung einer Förderungsmaxime für moderne Genossenschaftsbanken	65

### IV. *Möglichkeiten und Grenzen bankgenossenschaftlicher Mitgliederförderung*

A. Förderungsansätze und ihre geschäftspolitische Einordnung	70
1. Förderungsansätze ökonomisch-rechnungsmäßiger Art	73
a) Preisvorteile bei den (klassischen) traditionellen Bankhauptleistungen, Gebühren- und Provisionsvorteile	73
b) Sonderkonditionen bei Leistungen von Verbundunternehmen	74
c) Betriebsbeteiligungsdividende / Genossenschaftliche Rückvergütung	75
d) Mitgliederausweis, Gutscheine	77
e) Mitgliederpräsente, Treueprämien	78

f)	Ausgaben aus Anlaß der General- beziehungsweise Vertreterversammlung	78
g)	Kapitalbeteiligungsdividende	79
h)	Verzinsung der Geschäftsguthaben	80
2.	Förderungsansätze ökonomisch-betreuerischer Art	81
a)	Umfassende und individuelle Beratung und Betreuung der Mitglieder in allen Bereichen der Geschäftsbeziehung	81
b)	Mitgliederexklusive Informationen, Aus- und Fortbildungsveranstaltungen für Mitglieder	82
c)	Demokratische Mitwirkungsmöglichkeiten der Mitglieder	83
B.	Steuerrechtliche Restriktionen für den Einsatz bankgenossenschaftlicher Förderleistungen	84
1.	Steuerrechtliche Beurteilung ökonomisch- rechnungsmäßiger Förderleistungen	89
a)	Preisvorteile bei den (klassischen) traditionellen Bankhauptleistungen, Gebühren- und Provisionsvorteile	89
b)	Sonderkonditionen bei Leistungen von Verbundunternehmen	90
c)	Betriebsbeteiligungsdividende / Genossenschaftliche Rückvergütung	91
d)	Mitgliederausweis, Gutscheine	91
e)	Mitgliederpräsente, Treueprämien	92
f)	Ausgaben aus Anlaß der General- beziehungsweise Vertreterversammlung	92
g)	Kapitalbeteiligungsdividende	93
h)	Verzinsung der Geschäftsguthaben	93
2.	Steuerrechtliche Beurteilung ökonomisch-betreuerischer Förderleistungen	94
a)	Umfassende und individuelle Beratung und Betreuung der Mitglieder in allen Bereichen der Geschäftsbeziehung	94
b)	Mitgliederexklusive Informationen, Aus- und Fortbildungsveranstaltungen für Mitglieder	95
c)	Demokratische Mitwirkungsmöglichkeiten der Mitglieder	96
C.	Geschäftspolitische Konsequenzen steuerrechtlicher Vorgaben für die praktische Förderpolitik	96

D. Beurteilung verbleibender Möglichkeiten ökonomisch wirksamer Mitgliederförderung in modernen Genossenschaftsbanken	98
1. Vorzugskonditionen durch die Zusammenarbeit im genossenschaftlichen Finanzverbund	98
2. Genossenschaftliche Rückvergütung	105
a) Die genossenschaftliche Rückvergütung im Überblick	105
b) Risiken und Probleme der genossenschaftlichen Rückvergütung aus betriebswirtschaftlich-steuerlicher Sicht	109
(1) Probleme der bankgenossenschaftlichen Risikovor- sorge durch ausreichende Eigenkapitalbildung	109
(2) Probleme der Mitglieder-Kunden- und Konten- kalkulation bei der Bemessung der Rückvergütungen	130
c) Risiken und Probleme der genossenschaftlichen Rückvergütung aus geschäftspolitischer Sicht	131
(1) Mangelnde Praktikabilität / Verwaltungsaufwand	131
(2) Geringe Attraktivität für die Mitglieder-Kunden aufgrund der möglicherweise geringen Höhe der Rückvergütungsbeträge	132
(3) Probleme der Mitgliedergewinnung	134
(4) Durchsetzungsproblematik gegenüber Mitglieder-Kunden und »Nur«-Kunden	137
(5) Risikoaversion der Vorstände und Geschäftsleitungen	137
(6) Probleme der innergenossenschaftlichen Konkurrenz durch die Rückvergütung	138
(7) Gefahr der Offenlegung der Ertragslage bei unterschiedlichen Rückvergütungssätzen in unterschiedlichen Geschäftssparten	139
(8) Erneute Problematisierung des Nichtmitgliedergeschäftes	140
(9) Berücksichtigung des Rückvergütungssatzes bei der Preispolitik	140
d) Risiken und Probleme der genossenschaftlichen Rückvergütung aus genossenschaftstheoretischer Sicht	141
e) Betriebswirtschaftlich-steuerliche Vorteile der genossenschaftlichen Rückvergütung	144

f) Geschäftspolitische Vorteile der genossenschaftlichen Rückvergütung	145
(1) Geschäftspolitische Steuerungsmöglichkeiten für die Geschäftsleitungen moderner Genossenschaftsbanken durch die Einführung einer genossenschaftlichen Rückvergütung	145
(2) Mitgliederbindung durch genossenschaftliche Rückvergütung	146
(3) Mitgliederwerbung durch genossenschaftliche Rückvergütung	148
(4) Profilierungsmöglichkeiten moderner Genossenschaftsbanken gegenüber der Konkurrenz durch die Einführung einer Rückvergütungsregelung	149
g) Genossenschaftstheoretische Vorteile der Rückvergütung	150
3. Aufbau von Systemvertrauen mit transaktionskostensenkendem Effekt	151
E. Strategische Einbindung des Förderungsauftrags in die Geschäftspolitik moderner Genossenschaftsbanken	160

## V. Zusammenfassende Schlußbetrachtung 167

### *Anhang:*

Verzeichnis der Abkürzungen	174
Verzeichnis der Schaubilder	175
Verzeichnis der Tabellen	176
Literaturverzeichnis	177
Personenverzeichnis	184
Sachverzeichnis	185