

Unternehmenswirklichkeiten

Bei der Mitgliederbindung in Genossenschaften spielt die Kommunikation eine Schlüsselrolle

Tim Zuchiatti

In Zeiten sich stetig und immer rasanter wandelnder Märkte, schneller Trends und kurzweiliger Moden ist die Standhaftigkeit im Wettbewerb häufig eine Frage des Profils. Kein Problem für Genossenschaften, sollte man meinen. Liefert doch die eG ein ideales Kleid, um auch vor ständig wechselnden Kulissen eine gute Figur abzugeben. Um langfristig zu gefallen, erscheint es als sinnvoll, Bewährtes mit Modernem zu kombinieren. Will man Wirkung erzielen, muss man damit an die Öffentlichkeit treten. Kommunikation ist notwendig.

Auf Einladung des Verbands der Wohnungswirtschaft Rheinland Westfalen und des Instituts für Genossenschaftswesen (IfG) Münster trafen genossenschaftliche Praktiker zusammen und nahmen mögliche Informations- und Kommunikationsstrategien für ihr Unternehmen in den Blick. Die vorrangig an Vertreter von Wohnungsgenossenschaften adressierte Veranstaltung näherte sich interdisziplinär aus verschiedensten Richtungen dem Komplex „Kommunikation“ an. Dabei interessierte die Fragestellung, wie man als Genossenschaft die eigenen Vorzüge gezielt und effizient an die Öffentlichkeit tragen und damit das vergleichsweise scharfe Profil besser erfahrbar machen kann, um auf diesem Weg eine höhere Kundenbindung zu erzielen.

Was ist real?

Was nach Marketingkonzepten klingt, ist vor allem eine Frage der Kommunika-

tion. So sah es jedenfalls Prof. Dr. Klaus Merten vom Institut für Kommunikationswissenschaft an der Universität Münster. Ausgehend von der in Schwindel erregendem Tempo verlaufenden Evolution der Medien zeichnete er thesenartig die immer stärker werdende gegenseitige Durchdringung von realen und fiktionalen Elementen in den Wahrnehmungsmustern nach. „Nichts ist wirklich, was nicht in den Medien ist“, spielte Merten dabei auf die Schlüsselrolle der Informationsübermittlung an. Die aktuelle Wirklichkeit stelle immer eine Mixtur aus der „realen“ Wirklichkeit und der fiktionalen – medienvermittelten – Wirklichkeit dar. „In der Mediengesellschaft lassen sich Wahrheiten immer mehr durch die Behauptung von Wahrheiten ersetzen“, sagte Merten.

Um die Lücke zwischen Fakt und Fiktion, zwischen vermittelter Wirklichkeit und tatsächlicher Wirklichkeit zu füllen, sei

PR-Arbeit notwendig. „Public Relations ist Differenzmanagement von Kommunikation durch Kommunikation“, sagte Merten. In der Konkurrenz der Wirklichkeiten gelte es, als Unternehmen durch die Elemente der PR – Propaganda, Information, Dialog – Profil zu zeigen und einen Teil der Wirklichkeit für sich zurückzugewinnen. Merten: „Wenn nicht dauernd eine passende Wirklichkeit für ein Unternehmen kommuniziert wird, so riskiert man, dass andere, weit weniger angenehme Wirklichkeiten den Weg in die Medien finden.“ Den Unternehmensvertretern empfahl er durch PR-Kampagnen aktiv an den Markt heranzutreten und auf diesem Weg zur stärkeren Profilbildung im Wettbewerb beizutragen.

„Member Value“

Wie eine moderne Profilierung im genossenschaftlichen Sinne aussehen könne, stellte IfG-Geschäftsführerin Dr. Theresia Theurl vor. Um Kunden für sich zu gewinnen, genüge es nicht, nur standardisierte Leistungen und Produkte zu bieten, sondern man müsse auf die Alleinstellungsmerkmale im Wettbewerb setzen. Für Genossenschaften liege dies eindeutig in dem Element der Mitgliedschaft. Diese wie-



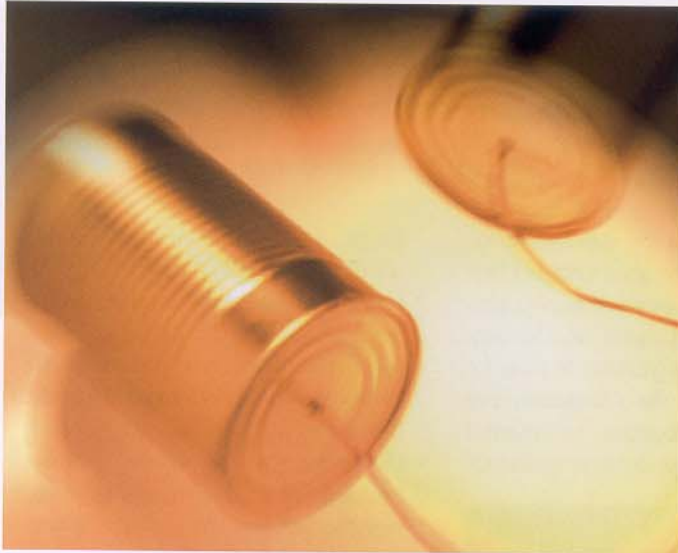
Prof. Dr. Klaus Merten



Prof. Dr. Theresia Theurl



Prof. Dr. Manfred Bruhn



Um die Nähe zum Kunden zu gewährleisten, ist die permanente Kommunikation zur Klientel unentbehrlich.

Foto: BilderBox

derum müsse in der Praxis stärker erfahrbar gemacht werden.

Als Ansatz dafür stellte Theurl ihr Modell des „Member Value Reportings“ vor. Dabei gelte es, die Werte für Mitglieder stärker erfahrbar zu machen. Diese Elemente – zusammengefasst als „Member Value“ – siedeln sich auf drei Ebenen an. Kern des Member Value sei die unmittelbare Förderung (UF), die sich über die Leistungsbeziehung zu vereinbarten Konditionen und Standards definiert. Ergänzt wird er durch die mittelbare Förderung (MF) – die Dividende auf Geschäftsanteile – sowie durch das Potenzial für eine langfristige und nachhaltige Förderung (FP), bestimmt über Rücklagen und künftig zu erwartende Erträge. Alle Ebenen stehen in enger Abhängigkeit zueinander. Durch den Member Value gebe es ein deutliches Alleinstellungsmerkmal.

Ständige Aufgabe der Genossenschaft sei es, dies auch zu leben. Theurl stellte dies als ständigen Prozess dar, der über vier Phasen verläuft: Der Konkretisierung des Member Value – entsprechend der Unternehmensphilosophie –, der anschließenden Umsetzung sowie eines

daran anknüpfenden Reportings an Mitglieder, Kunden und auch Mitarbeiter. Abschließend sollte eine Kontrolle der Prozesse erfolgen, um danach wieder mit der Konkretisierung zu beginnen.

Zu einem zentralen Element der allgemeinen Kommunikationsstrategie von Genossenschaften sollte vor diesem Hintergrund das Reporting werden. Perma-

nente Informationen über den Member Value, zugespißt auf den jeweiligen Adressatenkreis, sollten Teil des Gesamtkonzepts werden. „Man muss die Mitglieder dort abholen, wo sie mit ihren Interessen stehen“, sagte Theurl. Innerhalb der genossenschaftlichen Kommunikationspolitik komme es immer mehr darauf an, präzise Instrumente zu entwickeln, die ein umfassendes Member Value Reporting ermöglichen, machte die Wissenschaftlerin deutlich.

Beziehungen managen

Dr. Manfred Bruhn, Professor für Betriebswirtschaftslehre am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum (WWZ) der Universität Basel, zeigte die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit einer stärkeren Mitgliederbindung auf. Eine strikte Kundenorientierung sei das entscheidende Merkmal der Märkte heutiger Zeit. Nicht nur auf Leistungen und Produkte komme es an, sondern auch und insbesondere auf die Beziehung zum Kunden. Relationship-Marketing sei es, was heute zählt, erklärte Bruhn. Die Art der Beziehung werde zum Ausgangs-

punkt der Unternehmensphilosophie. Zentrale Fragestellung: „Wie kann ich die Beziehung zum Kunden ausbauen?“. Interaktive Elemente rücken durch diese Sichtweise in den Mittelpunkt. Die Leistung, das Produkt, die Standards würden von vielen Kunden mittlerweile als Selbstverständlichkeit betrachtet, sagte der Marketing-Experte.

Über ein konsequent an den Kundeninteressen betriebenes Relationship Marketing lasse sich eine höhere Kundenzufriedenheit erzielen. Der Kunde identifiziert sich stärker mit dem Unternehmen, was zu einer intensiveren Kundenbindung führe und somit auch eine

Schlüsselfaktoren für das Management der Mitgliederbindung und -zufriedenheit

Strategie

Verstehen der Kundenorientierung als erfolgsrelevante Strategie.

Konzeption

Umsetzung der Kundenorientierung durch die Orientierung am Kundenbeziehungslebenszyklus.

Stellhebel

Fokussierung auf Verbundenheit und Interpretation der Gebundenheit als unterstützende Maßnahme des Kundenbindungsmanagements.

Perspektivenwechsel

Lösen von der eigenen Perspektive und Verstehen der aus Mitgliedsicht relevanten Qualitätsmerkmale.

Messung

Professionalisierung der Messung der Mitgliederzufriedenheit als Grundlage für ein systematisches Management von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.

Unternehmenswirklichkeiten

Bei der Mitgliederbindung in Genossenschaften spielt die Kommunikation eine Schlüsselrolle

Tom Zickert

langfristigere Beziehung ermögliche. Dies wiederum gewährleiste einen auch über den Moment hinauswirkenden ökonomischen Erfolg. Um diese Erfolgskette unternehmensintern sicherzustellen, bedürfe es eines konsequenten Managements der Mitgliederzufriedenheit, sagte Bruhn. Die Unternehmensleistung müsse einer Qualitätsanalyse unterzogen werden, die sich streng an der Kundensicht orientiert.

Bruhn nannte in diesem Zusammenhang das Kano-Modell. Es geht von den Basisanforderungen (Essentials), den so genannten „Muss-Leistungen“, aus. Diese werden ergänzt durch die so genannten „Soll-Leistungen“, die Anforderungen des Kunden an das Leistungsportfolio (Variances), bei denen der Grad der Kundenbindung bereits höher eingestuft wird. Besonders intensiv wird diese Bindung durch die zusätzliche Erbringung so genannter „Kann-Leistungen“, der Begeisterungsanforderungen (Satisfiers). Darüber ließe sich eine stärkere Verbundenheit zum Unternehmen erzielen, erläuterte Bruhn.

Verbundenheit erhöhen

Definiere man die Kunden- oder auch die Mitgliederbindung als ein Zusammenspiel von Gebundenheit und Verbundenheit, müsse man sich heutzutage permanent fragen, wie man die Verbundenheit erhöhen kann, sagte Bruhn. Bei Genossenschaftsmitgliedern könne dies etwa durch eine Verbesserung der Leistungsqualität, Sonderkonditionen oder Mehrwert-Leistungen sowie durch eine stärkere Interaktion erreicht werden. Insgesamt zeichne sich das Management der Mitgliederbindung und -zufriedenheit durch fünf zentrale Schlüsselfaktoren (siehe Kasten) aus.

Wichtig sei, dass man die Mitgliederbindung nicht als einmal durchzuführende Maßnahme begreift, sondern als einen fortlaufenden Prozess.

„Mitglieder“ statt „Genossen“

Reform des Genossenschaftsrechts: Höfeld stellte Eckpunkte vor

Am 19. Oktober hat das Bundesjustizministerium den Referentenentwurf zur Reform des Genossenschaftsrechts den Bundesministerien, Ländern und Verbänden zur Verfügung gestellt. Bis zum 12. Dezember dürfen die Adressaten ihre Stellungnahmen abgeben. In Münster stellte die zuständige Regierungsdirekto-



Dr. Ute Höfeld

rin Dr. Ute Höfeld die Eckpunkte der vorgesehenen Gesetzesänderungen vor.

Grundsätzlich handele es sich um keine umfassende Novellierung, sondern um eine punktuelle Gesetzesänderung, die internationalen (Einführung der Europäischen Genossenschaft, IAS 32) und nationalen Entwicklungen (Corporate-Governance-Kodex, Bilanzrechtsreformgesetz) Rechnung trägt. Das Bundesjustizministerium spricht deshalb von einer „maßvollen Modernisierung“.

Ein wesentliches Element der Neufassung sei die Erleichterung der Gründung von Genossenschaften sowie die Verbesserung der Rahmenbedingungen

für „kleine“ Genossenschaften. Dazu soll die Mindestmitgliederzahl von sieben auf drei gesenkt werden. Gleichzeitig werde eine Öffnung der Genossenschaft für soziale und kulturelle Zwecke angestrebt, sagte Höfeld. Besonders wichtig in diesem Kontext: die vorgesehene Ausnahme von der Prüfung des Jahresabschlusses bei Genossenschaften mit einer Bilanzsumme bis 1 Million Euro.

Durch die Stärkung der Rolle des Aufsichtsrats und verbesserte Einflussmöglichkeiten der Mitglieder sollen sich überdies künftig auch Elemente der im Aktienrecht geführten Corporate-Governance-Diskussion im Genossenschaftsrecht wieder finden. Gleichzeitig ist vorgesehen, die Kapitalbeschaffung und Kapitalerhaltung für Genossenschaften zu erleichtern. So öffnet der Entwurf den Weg für eine Sachgründung, für die Einführung eines Mindestkapitals sowie für die Zulassung rein investierender Mitglieder. Auch die Übertragbarkeit einzelner Geschäftsanteile will das Justizministerium künftig zulassen.

Zu diesen inhaltlichen Änderungen schlägt das Ministerium noch einige sprachliche Änderungen vor. Aus „Genossen“ werden „Mitglieder“, aus „Statut“ wird „Satzung“. Nach der Auswertung der Stellungnahmen soll ein Regierungsentwurf erstellt werden, berichtete Höfeld. Für Anfang 2006 ist bereits die Einleitung des Gesetzgebungsverfahrens durch die Beschlussfassung der Bundesregierung geplant. Im August 2006 soll das neue Genossenschaftsgesetz dann in Kraft treten.