

# Unternehmensstrategie: Auf Mitglieder ausgerichtet

Von Bernd Jacobs



**Marktanteilsverluste und Ertragsrückgänge machen ein Überdenken der Strategieprozesse in Volks- und Raiffeisenbanken unumgänglich, so Bernd Jacobs. Noch stärker müsse die Unique Selling Proposition „Mitgliederorientierung“ mit Leben gefüllt werden, um die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Genossenschaftsbanken zu stärken. Red.**

Die deutsche Bankenbranche befindet sich seit Jahren in einer Konsolidierungsphase, deren Ende nicht absehbar ist. Die Zahl der selbstständigen Kreditinstitute hat sich von 1990 bis 2005 von 4 719 auf 2 344 Stück halbiert. Die Zahl der deutschen Volks- und Raiffeisenbanken ist in diesem Zeitraum von einst 3 000 auf 1 263 zusammengeschmolzen. Im Gegensatz zur Entwicklung der Institutsanzahl wurde die Zahl der Bankteilhaber von 11,4 Millionen (1990) auf über 16 Millionen (2007) Menschen gesteigert. Diese Wachstumsdynamik in der Mitgliederentwicklung hat in den letzten Jahren jedoch spürbar nachgelassen. Zu der positiven Entwicklung in den Jahren 2000 bis 2005 haben die Sparda-Banken zudem deutlich stärker beigetragen als die Volks- und Raiffeisenbanken.

Die Analyse der Marktanteilsentwicklung wirft Fragen bezüglich der Zukunftsfähigkeit von genossenschaftlichen Primärbanken

auf. Die deutschen Kreditgenossenschaften verloren von 1996 bis 2006 Marktanteile in der Bilanzsumme (minus 4,1 Prozent auf 16,5 Prozent), bei den betreuten bilanziellen Kundeneinlagen (minus 3,6 Prozent auf 24,8 Prozent) und bei den Kundenkrediten (minus 1,3 Prozent auf 20,2 Prozent).

Auch die aktuelle Entwicklung der Betriebsergebnisse von VR-Banken gibt Anlass zur Sorge. Aufgrund der sehr hohen Wettbewerbsintensität sowie der rückläufigen Fristentransformationsmöglichkeiten, die der flachen Zinsstruktur geschuldet sind, ist hier in absehbarer Zeit mit weiteren Ertragsrückgängen zu rechnen. In Anbetracht der derzeit gelebten dezentralen Strukturen einschließlich des damit verbundenen hohen Fixkostenblockes ist eine Kosten-/Preisführerschaftsstrategie in VR-Banken nicht umsetzbar. Für die Genossenschaftsbanken ergeben sich jedoch gute Differenzierungsmöglichkeiten, die häufig noch unzureichend genutzt werden. Die deutschen VR-Banken unterscheiden sich im Wettbewerb durch ihre genossenschaftlichen Philosophien und Werte. Schon vor über 163 Jahren schlossen sich Menschen

zusammen, um durch Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung die Grundsteine für das heutige Genossenschaftswesen in Deutschland zu legen.

## Mitgliederorientierung mit neuem Leben füllen

Um künftig ein überdurchschnittliches Wachstum zu generieren, das sich in der Mitgliederentwicklung widerspiegelt, gewinnt die strategische Unternehmensführung gerade in Genossenschaftsbanken zunehmend an Bedeutung. Soll die Dezentralität auch in den nächsten Jahrzehnten erhalten bleiben, ist die Sicherung der Wettbewerbsposition und Eigenständigkeit von hoher Relevanz. Eine klare strategische Positionierung ist von der einzelnen Volksbank und Raiffeisenbank zu erarbeiten, die insbesondere über neue zusätzliche Geschäftsabschlüsse zu einem profitablen Wachstum führen muss.

Eine erfolgreich implementierte Strategie muss primär kunden- und weniger wettbewerbsorientiert ausgerichtet sein. Für Unternehmen in der genossenschaftlichen Rechtsform ist hier der Begriff „Mitgliederorientierung“ mit neuem Leben zu füllen. Aspekte der Mitgliederbindung und Mitgliederengewinnung müssen wieder eine stärkere Gewichtung bekommen. Dass die Mitgliedschaft zur Stärkung der Kundenbindung und Markenprofilierung beiträgt, wird auch in der BVR-Studie zur Mitglied-

### Zum Autor

**Bernd Jacobs** ist Vorstandsmitglied der Raiffeisenbank Lohr am Main eG, Lohr am Main.

schaft, die im Mai 2003 veröffentlicht wurde, deutlich belegt.

### Strategieprozess regelmäßig durchführen

In mittelgroßen Genossenschaftsbanken, mit einer Bilanzsumme zwischen 250 und 750 Millionen Euro, bietet sich den Entscheidungsträgern die Initiierung eines Strategieprozesses zur Entwicklung und Bildung einer Unternehmensstrategie an. Strategisches Management wird in diesem Verständnis als ein Prozess begriffen, der unterschiedliche Aktivitätenbündel und Etappen umfasst. Der entwickelte idealtypische VR-Strategieprozess umfasst als Kreislauf fünf Kernphasen:

- die Strategiefindung (im Sinne von Zielbildung und strategischer Analyse),
- die Strategieformulierung (bedingt vorher die Strategieauswahl),
- die Strategieimplementierung (im Sinne von Umsetzung),
- die Strategiekommunikation und
- das Strategiecontrolling.

Dieses Prozessmodell, das die vielfältigen Managementaufgaben in eine priorisierte Reihenfolge bringt, ordnet und systematisiert, unterstützt die Geschäftsführung und Führungskräfte bei der Wahrnehmung der strategischen Führungsaufgaben. Der regelmäßige Durchlauf dieses systemischen VR-Strategieprozesses sichert die künftige Überlebensfähigkeit der einzelnen Kreditgenossenschaft. Im Sinne einer lernenden Organisation wird regelmäßig die Erreichung von selbst erarbeiteten Unternehmenszielen reflektiert. Es findet ein intensiver Dialog über erreichte Erfolge, neue Ziele und weitere erforderliche Maßnahmen statt. Die Verantwortung für das Ergebnis dieses formalen Prozesses liegt bei der Geschäftsführung beziehungsweise dem Gesamtvorstand.

Die Raiffeisenbank Lohr am Main eG (rund 370 Millionen Euro Bilanzsumme per 31. Dezember 2007) hatte von 2000 bis 2003 die schwerste Krise in der bisherigen Unternehmensgeschichte zu bewältigen. Durch die Fusion mit einer benachbarten Genossenschaftsbank, die Bewältigung von sehr hohen Wertberichtigungen auf Forderungen (insbesondere aus überregionalen Kreditengagements) und einer großen Fehlinvestition in Form eines Hotelprojektes waren die Ertragskraft und die Eigenkapitalsubstanz der Bank erheblich geschwächt.

### Sechs Förderdimensionen

Das neu eingesetzte Management hatte die Aufgabe, eine neue visionäre markt- und wertorientierte Unternehmensstrategie zu entwickeln und zu installieren. Im Ergebnis führte der VR-Strategieprozess in dem Haus zu einer klaren strategischen Positionierung, sodass es der Bank künftig möglich ist, sich über eine bewusste und deutlichere Differenzierung im regionalen Wettbewerb positiv abzuheben.

Die Vision Mitgliederbank bildet hier die Grundlage dieser strategischen Positionie-

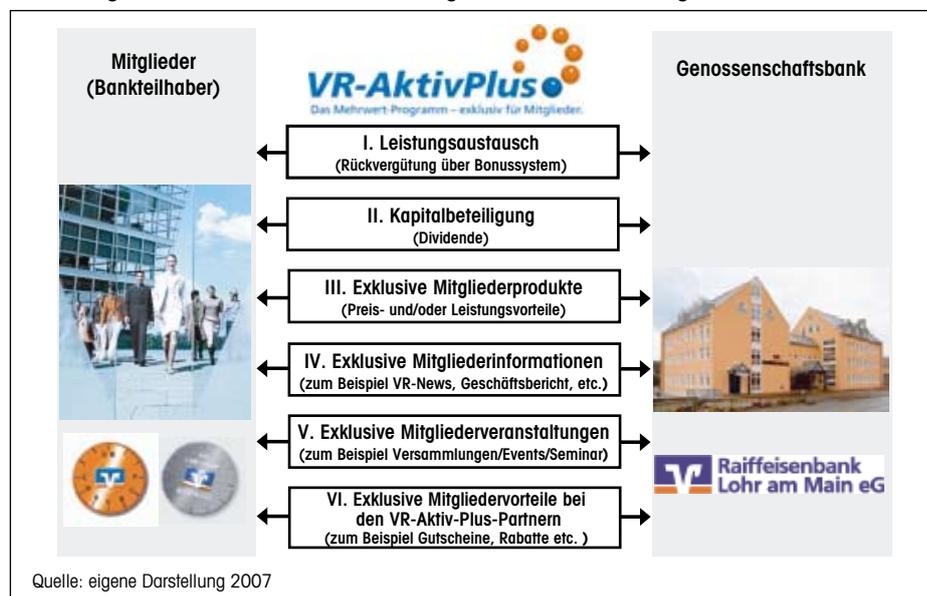
rung und setzt auf eine mitgliederorientierte Differenzierungsstrategie. Im Mittelpunkt der künftigen Aktivitäten steht hier die Steigerung des Mitgliedernutzens.

Diese Positionierungsentscheidung basierte im VR-Strategieprozess auf Grundlage des bereits im Jahr 2003 eingeführten Unternehmensleitbildes und der 2006 herausgearbeiteten bestehenden sowie perspektivisch angestrebten Wettbewerbsvorteile und der darauf aufbauend formulierten Unternehmensstrategie.

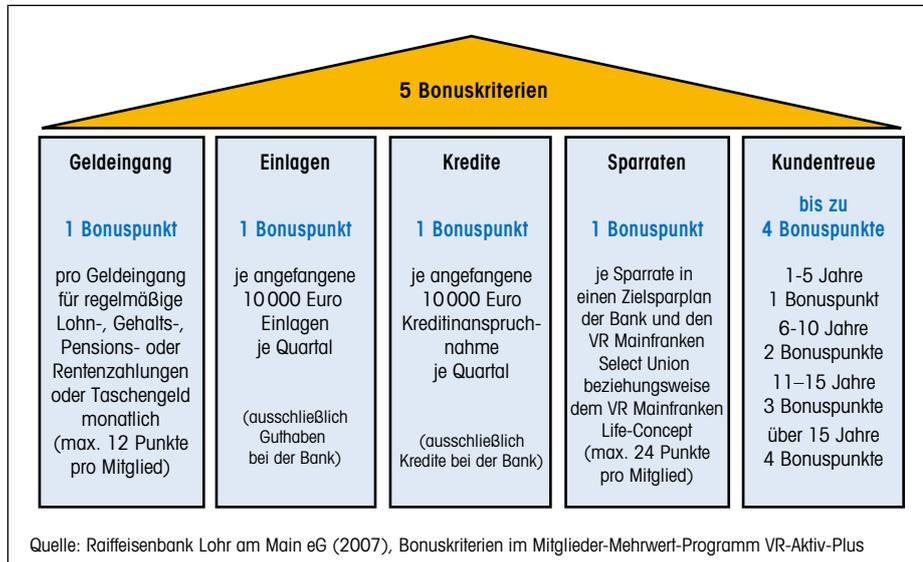
Die Mitgliedschaft wurde als Unique Selling Proposition erkannt und als strategischer Erfolgsfaktor identifiziert. Jeder Kunde soll Bankteilhaber seiner Genossenschaft sein und seine Finanzdienstleistungsgeschäfte langfristig quasi mit seiner eigenen Bank tätigen. Eine zunehmende Konzentration auf das Mitgliedergeschäft ist die Folge.

Durch das seit Herbst 2005 in Projektarbeit gestaltete und im Februar 2007 am Markt eingeführte Mitgliedermehrwertprogramm VR-Aktiv-Plus wird die Mitgliederförderung konkretisiert und aktiviert. Sechs Förderdimensionen (siehe Abbildung 1) kommen in diesem derivativen Konzept zum Einsatz, wodurch die Attraktivität der Bankteilhaber-

Abbildung 1: Förderdimensionen im Mitglieder-Mehrwert-Programm



**Abbildung 2: Bonuspunktesystematik der Raiffeisenbank Lohr am Main basierend auf dem Kitzinger Modell – institutsindividuelle Ausgestaltung**



schaft erhöht wird. Einen Kern bildet die genossenschaftliche Rückvergütung (Kitzinger Modell), die als Bonussystem in einer Dimension integriert ist. Am Modell der idealtypischen Kunde-Bank-Beziehung wird aufgezeigt, dass dieses Bonussystem die Intensität des Leistungsaustauschs mit der Genossenschaft aktiv unterstützt (siehe Abbildung 2).

Dem langjährigen Mitglied mit hoher Geschäftsintensität zur Genossenschaftsbank wird signalisiert, dass es eine wichtige Bedeutung für die VR-Bank hat und diese ihn deshalb besser stellt als ein Mitglied, das erst neu der Genossenschaft beigetreten ist und dessen Geschäftsumfang erst am Anfang steht. Durch die Kopplung des Bonussystems an die Intensität des Leistungsaustausches wird eine gewisse Gerechtigkeit zwischen den einzelnen Mitgliedern hergestellt. Bankteilhaber, die mehrere Bankverbindungen unterhalten, erhalten Anreize, ihre Geschäftsvolumina auf die Genossenschaftsbank zu übertragen, da sie nur dann in den Genuss der maximalen Rückvergütung gelangen. Dies führt zu einer Ausweitung der Geschäftsverbindung.

Die Mitgliedschaftsrendite setzt sich in der Raiffeisenbank Lohr am Main künftig aus

der jährlichen Dividende und der variablen (je nach Leistungsnutzung) Rückvergütung zusammen. Im Rahmen einer Befragung in einer Genossenschaftsbank halten über 59 Prozent der Bankteilhaber eine derartige Renditeberechnung für gut. Es zeigte sich zudem, dass die Befürworter einer solchen Dividendenpolitik eine geringere Wechselbereitschaft aufweisen.

**1 350 neue Mitglieder in 18 Monaten**

Da die genossenschaftliche Rückvergütung als Mitgliederförderdimension eine steuerlich abziehbare Betriebsausgabe darstellt, führt dies auch zu einer Steuerentlastung für die Genossenschaftsbank. Davon profitieren wiederum die Mitglieder, da ein deutlich höheres Ausschüttungsvolumen zur Verfügung steht. Neben der Rückvergütung und Dividende werden im Mitglieder-mehrwertprogramm VR-Aktiv-Plus vier weitere Förderdimensionen eingesetzt. Zu nennen sind die speziellen Mitgliederprodukte, exklusive Informationen, Mitgliederveranstaltungen beziehungsweise Events und Mitgliederkupons.

Im Rahmen des Entwicklungsprojektes wurde mit zwei benachbarten Raiffeisenbanken im Kreisverband Main Spessart

und einer Werbeagentur ein umfassendes externes Kommunikationskonzept für die Einführung von VR-Aktiv-Plus entwickelt. Erste Ergebnisse in Lohr, die zwischen dem 1. Februar 2007 und dem 30. April 2008 gemessen wurden, sowie weitere Indizien zeigen, dass die folgenden Hauptziele mit VR-Aktiv-Plus erreicht werden:

- Differenzierung im Wettbewerb,
- Erhöhung der Mitgliederbindung durch Intensivierung des aktiven Leistungsaustauschs mit der Genossenschaft,
- Gewinnung neuer Mitglieder mit aktivem Leistungsaustausch und
- Erzielung von Marktanteilssteigerungen durch überdurchschnittliches Wachstum.

Insbesondere konnten in den ersten achtzehn Monaten 1 350 neue Mitglieder mit über 660 000 Euro neuem Geschäftsguthaben gewonnen werden. Weitere 720 Mitglieder haben ihr Geschäftsguthaben um über 435 000 Euro aufgestockt, um die möglichen Bonuspunkte für ihre getätigten Bankgeschäfte auch zu erhalten.

An zahlreichen weiteren Anhaltspunkten (beispielsweise positive Entwicklung des betreuten Kundenanlage- und des bilanziellen Passivvolumens sowie die Hinzugewinnung von Fremdanlagegeldern) ist festzustellen, dass die bestehenden und hinzu gewonnenen Mitglieder die Geschäftsverbindung mit der Raiffeisenbank Lohr am Main zunehmend intensivieren.

Mitgliederorientierung ist ein kontinuierlicher Lernprozess. Mitgliedergewinnung, die Steigerung der Mitgliederbindung und der Mitgliederzufriedenheit stehen auf der Liste der strategischen Ziele deutscher VR-Banken ganz oben. Das Mitglieder-mehrwertprogramm VR-Aktiv-Plus stellt ein Konzept dar, diese zu erreichen.

Quelle: Jacobs, B. (2007): Bachelor-Thesis „Entwicklung und Umsetzung einer mitgliederorientierten Unternehmensstrategie für mittelgroße Genossenschaftsbanken“, School of Management an Innovation (SMI) der Steinbeis-Hochschule Berlin, veröffentlicht im Diplomica-Verlag, 2008.