

# **Kurzfassung**

## **Bachelor Thesis**

### **Entwicklung und Umsetzung einer mitgliederorientierten Unternehmensstrategie in mittelgroßen Genossenschaftsbanken**

#### **-Am Praxisbeispiel des Mitglieder Mehrwertprogramms VR-AktivPlus der Raiffeisenbank Lohr am Main eG-**

Dipl. Bankbetriebswirt (ADG) Bernd Jacobs

Aktuell wird in der Öffentlichkeit oft über den Wertewandel diskutiert. Welche Werte sind heute noch wichtig? Schlagworte wie Qualität, Ethik, Nachhaltigkeit und Langfristigkeit werden in diesem Kontext in einem Atemzug als Antworten genannt. Im Spannungsfeld zwischen ökonomischen und gesellschaftspolitischen Zielen ist dabei die Unternehmensführung auf der Suche nach dem Optimum, welches zu einem hohen nachhaltigen Legitimationspotenzial führt.

Die deutsche Bankenbranche befindet sich seit Jahren in einer Konsolidierungsphase, deren Ende aktuell nicht absehbar ist. Die Zahl der selbstständigen Kreditinstitute hat sich von 1990 bis 2005 von 4.719 Stück auf 2.344 Stück halbiert. Die Zahl der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken ist in dem o.g. Zeitraum von einst 3.000 auf 1.263 Institute zusammengeschmolzen. Im Gegensatz zur Entwicklung der Institutsanzahl wurde die Zahl der Bankteilhaber von 11,4 Mio. (1990) auf über 15 Mio. (2000) Menschen gesteigert. Diese Wachstumsdynamik in der Mitgliederentwicklung hat in den letzten Jahren spürbar nachgelassen. Per 31.12.2006 sind fast 16 Mio. Menschen in Deutschland Mitglied einer Genossenschaftsbank. In einer Detailanalyse ist festzustellen, dass die Volksbanken und Raiffeisenbanken von 2000 bis 2005 zu dieser positiven Entwicklung nur mit einem anteiligen Mitgliederzuwachs von rund 50.000 Personen beigetragen haben. Wesentlich besser hat sich in dieser Zeit das Mitgliederwachstum bei den Sparda Banken dargestellt. Diese gewannen von 2000 bis 2005 deutlich über 700.000 Mitglieder hinzu. Alleine im Jahr 2006 waren es bei ihnen weitere 130.000 neue Bankteilhaber. Dagegen haben die Volks- und Raiffeisenbanken im letzten Jahr nur 60.000 Personen als Bankteilhaber neu gewinnen können.

Die genauere Analyse der Marktanteilsentwicklung wirft Fragen bzgl. der Zukunftsfähigkeit der genossenschaftlichen Primärbanken auf. Die deutschen Kreditgenossenschaften verlieren von 1996 bis 2006 Marktanteile in der Bilanzsumme (-4,1% auf 16,5%), bei den betreuten bilanziellen Kundeneinlagen (-3,6% auf 24,8%) und bei den Kundenkrediten (-1,3% auf 20,2%).

Ein weiterer Punkt, der Anlass zur Sorge gibt, ist die aktuelle Entwicklung der Betriebsergebnisse der VR-Banken. Auf Grund der sehr hohen Wettbewerbsintensität mit den Sparkassen und Großbanken und den rückläufigen Fristentransformationsmöglichkeiten, die der aktuellen 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. Daher ergeben sich für die Genossenschaftsbanken im Wesentlichen guten Differenzierungsmöglichkeiten, die häufig noch nicht genutzt werden, wie die Rentabilitäts- und Marktanteilsentwicklungen zeigen.

Die deutschen Genossenschaftsbanken unterscheiden sich im Wettbewerb grundsätzlich durch ihre speziellen 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. Aus den o.g. Zahlen muss konstatiert werden, dass die deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken zum einen bereits eine nennenswerte Marktstellung erreicht haben und zum anderen die Zuwachsraten in den letzten Jahren nicht ausreichend sind.

Um künftig wieder ein überdurchschnittliches Wachstum zu generieren, was sich in der positiven Mitgliederentwicklung widerspiegelt, gewinnt die strategische Unternehmensführung gerade in Genossenschaftsbanken zunehmend an Bedeutung. Eine Neuausrichtung, vor allem mit der Zielstellung weitere Marktanteile zu gewinnen, ist dringend erforderlich. Soll insbesondere im genossenschaftlichen Kontext die vielgenannte 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 nicht nur zu einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch 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 Mitgliedergewinnung müssen in neuen Strategien gerade vor dem Hintergrund der geschilderten aktuellen Ausgangssituation in den Genossenschaftsbanken wieder eine stärkere Gewichtung bekommen. Dass die Mitgliedschaft zur Stärkung der Kundenbindung und

Markenprofilierung beiträgt, wird auch in der BVR-Studie zur Mitgliedschaft, die im Mai 2003 veröffentlicht wurde, deutlich belegt.

In mittelgroßen Genossenschaftsbanken, die durch eine Bilanzsummengröße zwischen 250 und 750 Mio. Euro gekennzeichnet sind, 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 (i.S.v. Zielbildung und strategischer Analyse),
- die Strategieformulierung (bedingt vorher die Strategieauswahl),
- die Strategieimplementierung (i.S.v. 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 in mittelgroßen Genossenschaftsbanken aktiv 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 bzw. dem Gesamtvorstand.

Die Lohrer Raiffeisenbank (360 Mio. Euro Bilanzsumme per 31.12.2006) 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 Hotelwerbes waren die Ertragskraft und die Eigenkapitalsubstanz der Bank erheblich geschwächt. Das neu eingesetzte Management hatte die Aufgabe eine neue visionäre markt- und wertorientierte Unternehmensstrategie zu entwickeln und zu installieren, um künftig eine erfolgreich Unternehmensentwicklung zu erreichen. Im Ergebnis führte der gemeisterte VR-Strategieprozess in der Raiffeisenbank Lohr am Main eG zu einer klaren strategischen Positionierung, so dass es künftig möglich ist sich über eine bewusste und deutlichere Differenzierung im regionalen Wettbewerb positiv abzuheben.

Die Vision Mitgliederbank in der Raiffeisenbank Lohr am Main eG bildet die Grundlage dieser strategischen Positionierung und setzt auf eine mitgliederorientierte Differenzierungsstrategie. Im Mittelpunkt der künftigen Aktivitäten steht hier die Steigerung des Mitgliedernutzens bzw. des Member-Value. Diese Positionierungsentscheidung basierte im VR-Strategieprozess auf Grundlage des bereits in 2003 eingeführten Unternehmensleitbildes und der in 2006 herausgearbeiteten bestehenden sowie perspektivisch angestrebten Wettbewerbsvorteile und der darauf aufbauend formulierten Unternehmensstrategie. Die Mitgliedschaft wurde als USP 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 Mitglieder Mehrwertprogramm VR-AktivPlus ([www.vr-aktivplus.de](http://www.vr-aktivplus.de)) wird die Mitgliederförderung konkretisiert und aktiviert. Sechs Förderdimensionen kommen in diesem derivativen Konzept zum Einsatz, wodurch die Bankteilhaberschaft in ihrer Attraktivität deutlich erhöht wird. Ein wesentlicher Kern bildet die genossenschaftliche Rückvergütung, 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. Dem langjährigen Mitglied mit hoher Geschäftsintensität zur Genossenschaftsbank wird signalisiert, dass dieses 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 der Intensität des Leistungsaustausches jedes einzelnen Mitgliedes mit der Kreditgenossenschaft, wird eine gewisse Gerechtigkeit zwischen den einzelnen Mitgliedern hergestellt. Einzelne Bankteilhaber, die mehrer Bankverbindungen unterhalten, erhalten somit Anreize ihre Geschäftsvolumina auf die Genossenschaftsbank zu übertragen, da diese nur dann in den Genuss der maximalen Rückvergütung gelangen. Dies führt im Ergebnis zu einer Ausweitung der Geschäftsverbindung.

Die Mitgliedschaftsrendite setzt sich in der Raiffeisenbank Lohr am Main eG künftig aus der jährlichen Dividende und der variablen (je nach Leistungsnutzung) Rückvergütung zusammen. Im Rahmen einer Befragung in einer Genossenschaftsbank hält über 59% der Bankteilhaber eine derartige Renditeberechnung für gut. Es zeigte sich zudem, dass die Befürworter einer solchen Dividendenpolitik eine geringere Wechselbereitschaft aufweisen. Da die genossen-

schaftliche 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-AktivPlus vier weitere Förderdimensionen eingesetzt. Zu nennen sind die speziellen Mitgliederprodukte, exklusive Mitgliederinformationen (vor allem der dreimal jährlich erscheinende Mitgliederbrief VR-News), exklusive Mitgliederveranstaltungen bzw. Events und Mitgliederkupon (attraktive Angebote und Vorteile bei regionalen Kooperationspartnern).

Das Entwicklungsprojekt, das externe Kommunikationskonzept und die Einführungsphase von VR-AktivPlus werden am Umsetzungsbeispiel in der Lohrer Raiffeisenbank ausführlich erläutert. An ersten messbaren Ergebnissen sowie an weiteren Indizien, die mit dem Mitglieder Mehrwertprogramm vom 01.02. bis 30.06.2007 erreicht wurden, wird aufgezeigt, dass die folgenden Hauptziele mit VR-AktivPlus 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 fünf Monaten über 400 neue Mitglieder mit über 184.000 Euro neuem Geschäftsguthaben gewonnen werden. Weitere 300 Mitglieder haben ihr Geschäftsguthaben um über 172.000 Euro aufgestockt, um die möglichen Bonuspunkte für ihre getätigten Bankgeschäfte auch zu erhalten. An zahlreichen weiteren Anhaltspunkten (Bspw. positive Entwicklung des betreuten Kundenanlage- und des bilanziellen Passivvolumens sowie die Hinzugewinnung von Fremdanlagegeldern) wird dargelegt, dass die bestehenden und hinzu gewonnenen Mitglieder die Geschäftsverbindung mit der Raiffeisenbank Lohr am Main eG zunehmend intensivieren.

Zur Weiterentwicklung von VR-AktivPlus werden in sechs wesentlichen Handlungsfeldern fortführende Überlegungen angestellt. Damit wird deutlich, dass Mitgliederorientierung ein kontinuierlicher Lernprozess ist. In einer zusammenfassenden Schlussbetrachtung wird festgestellt, dass die Mitglieder Gewinnung, die Steigerung der Mitgliederbindung und der Mitgliederzufriedenheit auf der Liste der strategischen Ziele deutscher Genossenschaftsbanken ganz oben steht. Das entwickelte und implementierte Mitglieder Mehrwertprogramm VR-AktivPlus stellt ein Konzept und Instrument dar, um diese zu erreichen und künftiges überdurchschnittliches Wachstum zu realisieren.