

Entwicklung eines systemischen Strategieprozesses für mittelgroße Genossenschaftsbanken

Studienarbeit

**im Rahmen des Studiums zum Bachelor of Business Administration
an der Steinbeis-Hochschule Berlin in Kooperation mit der
Akademie Deutscher Genossenschaften ADG, Montabaur**

Eingereicht von:	Bernd Jacobs
aus:	Lohr am Main
entsendendes Institut:	Raiffeisenbank Lohr am Main eG
Mentor:	Prof. Dr. Markus Venzin
Abgabetermin:	15. April 2006

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Vorbemerkungen	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
1. Einleitung	1
2. Begriffsdefinitionen	3
2.1 Strategie	3
2.2 Unternehmensführung	4
2.3 Strategisches Management	6
2.4 Strategieprozess	10
2.5 Mittelgroße Genossenschaftsbanken	12
3. Gründe für die Implementierung eines Strategieprozesses	14
3.1 Im Allgemeinen in Kreditinstituten	14
3.2 Im Besonderen in Genossenschaftsbanken	17
3.3 In der Raiffeisenbank Lohr am Main eG	21
4. Der Strategieprozess in mittelgroßen Genossenschaftsbanken	26
4.1 Formen der Strategieentwicklung	26
4.2 Phasenmodell für die systemische Strategieentwicklung	28
4.3 Masterprojektplan für die systemischen Strategieentwicklung	30
4.4 Vor- und Nachteile der Implementierung eines regelmäßigen systemischen Strategieprozess	31
5. Weiterführende Überlegungen	33
6. Ausblick	34
Literaturverzeichnis	37
Erklärung an Eides statt	41

Vorbemerkungen

Die vorliegende Arbeit wurde im April 2006 als projektorientierte Studienarbeit im Rahmen des BBA-Studiengangs (Bachelor of Business Administration) an der Steinbeis-Hochschule Berlin, der in Kooperation mit der Akademie Deutscher Genossenschaften in Montabaur (ADG) durchgeführt wird, eingereicht. Sie schlägt eine Brücke über die theoretische Abhandlung zum Thema Strategieprozesse im Rahmen der systemischen strategischen Unternehmensführung zur praktischen Umsetzung. Dabei lebt diese Studienarbeit auch von der 20-jährigen Berufserfahrung, die der Autor als Begleiter im Rahmen von Veränderungsprojekten, als Führungskraft in unterschiedlichen Funktionen bei Kreditinstituten sowie als Vorstand in einer regionalen mittelgroßen Genossenschaftsbank gemacht hat.

Die aktive Wahrnehmung der Führungsaufgabe im Topmanagement einer Kreditgenossenschaft gibt Anlass sich mit dem Thema intensiv auseinanderzusetzen. Die mit Schreiben vom 20. Dezember 2005 von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) veröffentlichte Endfassung der „Mindestanforderungen an das Risikomanagement“ (MaRisk) macht deutlich, dass sich die Geschäftsleitung eines Kreditinstitutes intensiv mit der Festlegung einer Geschäftsstrategie beschäftigen muss.

Der vorliegenden ersten Studienarbeit wird bis Ende Oktober 2006 eine zweite Arbeit folgen. Diese wird sich auf Basis dieser theoretischen Grundlage mit der praktischen Umsetzung des systemischen Strategieprozesses als Projekt in einer mittelgroßen regionalen Genossenschaftsbank auseinandersetzen. Dabei stehen dann die konkrete Entwicklung und Ausarbeitung der Unternehmensstrategie, die Strategieimplementierung und -kommunikation sowie das Controlling der Strategie im Mittelpunkt.

Bis Ende Mai 2007 wird auf Basis der oben genannten beiden Studienarbeiten sowie der weiteren Erarbeitung von theoretischen Grundlagen und praktischen Umsetzungserkenntnissen zum geplanten Thema „Erfolgreiche strategische Unternehmensführung in regionalen mittelgroßen Genossenschaftsbanken“ die Bachelor-Thesis-Arbeit entstehen.

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ADG	Akademie Deutscher Genossenschaften
BBA	Bachelor of Business Administration
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
Ebd,	Ebenda
EVR	Ergebnisvorschaurechnung
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
G+V	Gewinn- und Verlustrechnung
GB	Geschäftsbereich
GenG	Genossenschaftsgesetz
ggf.	gegebenenfalls
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber(in)
KWG	Gesetz über das Kreditwesen
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
o.	oder
o.g.	oben genannt
SGF	Strategische(s) Geschäftsfeld(er)
SRP	Supervisory Review Process
sog.	sogenannt(e)
u.	und
u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem
Vgl.	Vergleiche
VR-Bank(en)	Volksbank(en) und Raiffeisenbank(en)
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. Nr.	Inhalt	Seite
Abb. 1	Der Strategieprozess – Ein möglicher Modellansatz	11
Abb. 2	Rahmenbedingungen in der deutschen Kreditwirtschaft	15
Abb. 3	Deutsche Kreditgenossenschaften im Wettbewerb	18
Abb. 4	Liste der operativ entscheidungsrelevanten Themen in der Raiffeisenbank Lohr am Main eG	24
Abb. 5	Zielhierarchie im ganzheitlichen Systemischen Strategieprozess	26
Abb. 6	Formen der Strategieentwicklung	27
Abb. 7	Phasenmodell als Kreislauf des systemischen Strategie(entwicklungs)prozesses	29
Abb. 8	Praxisbeispiel: Masterprojektplan für die systemische Strategieentwicklung in mittelgroßen VR-Banken	31
Abb. 9	Strategische Unternehmensführung in Genossenschaftsbanken	34

1. Einleitung

Strategie macht den Unterschied. Nicht nur beim erfolgreichen Schachspiel. Intelligente und maßgeschneiderte Unternehmensstrategien werden allgemein als ein wesentlicher Faktor für den Erfolg oder den Misserfolg von Unternehmen angesehen. Allerdings hat in den letzten Jahren der Boom der großen Strategieentwürfe nachgelassen, da viele Strategien der Komplexität und der schnellen Veränderung im Unternehmenskontext nicht gewachsen waren bzw. sich als nicht umsetzbar erwiesen haben. Was liegt da näher, als sich aus der systemischen Denkwelt, die von komplexen Systemen und dynamischen Umwelten ausgeht, den Themen Strategieentwicklung, -implementierung, -kommunikation und Strategiecontrolling anzunehmen?

Die Analyseergebnisse der im zweijährigen Rhythmus durchgeführten European Banking Study der Beratungsgesellschaft zeb/rolfes.schierenbeck.associates zeigen 2000¹, 2002² und 2004³ auf, dass gerade Regionalbanken (dies sind in dieser Studie Genossenschaftsbanken, Sparkassen und sonstige Regionalbanken) im Durchschnitt unrentabler und ineffizienter arbeiten als Groß- und Privatbanken. Gerade der Nachholbedarf bei der Rentabilität verdeutlicht die Notwendigkeit, die Wettbewerbsfähigkeit durch gezielte strategische Ausrichtung zu steigern. Bei der Steigerung der Eigenkapitalrentabilität und der Verbesserung der Cost-Income-Ratio haben auch die deutschen Genossenschaftsbanken Optimierungsbedarf.

Hektisches Reagieren statt planvollem Handeln lässt sich auch im Management-Alltag in Genossenschaftsbanken nicht immer vermeiden. Insbesondere im Sinne einer langfristigen sinnvollen Gesamtbankentwicklung und eines soliden Wachstums sollte aber gerade in turbulenten Zeiten die Strategie die Grundlage aller Entscheidungen bilden. Um alle Ressourcen auf die Erreichung der Ziele auszurichten, bedarf es einer schriftlich fixierten Gesamtstrategie, die auf Grund sehr unterschiedlicher Ausgangssituationen in jeder Kreditgenossenschaft individuell zu entwickeln und regelmäßig (im Hinblick auf ihre Effektivität) zu überprüfen sind.

¹ Vgl. zeb (2000), European Banking Study 2000,
<http://www.zeb.de/zeb/de/presse/top-themen/newsdetails.html?newsId=310&>

² Vgl. zeb (2002), European Banking Study 2002,
<http://www.zeb.de/zeb/de/presse/pressemitteilungen/newsdetails.html?newsId=490&>

³ Vgl. zeb (2004), European Banking Study 2004,
<http://www.zeb.de/zeb/de/presse/pressemitteilungen/newsdetails.html?newsId=747&>

In der Literatur wird u.a. auf strategische Managementdefizite⁴ hingewiesen, die mitverantwortlich für die problematische wirtschaftliche Entwicklung der VR-Banken sind. Die Entscheidungsträger in den Kreditgenossenschaften werden auch auf Grund der aktuellen Rahmenbedingungen in der deutschen Kreditwirtschaft vor neuen Herausforderungen gestellt. Stellvertretenden seien hier für die genossenschaftlichen Kreditinstitute die Stichworte wie unbefriedigende Ertragslage, geringes Wachstum, hohe Risikokosten, überdurchschnittliche Wettbewerbsintensität, sinkende Marktanteile, hohe Personalkosten durch den Bankentarif, neue Informationstechnologien und die sinkende Kundenloyalität genannt.

Die dezentralen VR-Banken sind autonom und rechtlich selbstständig. Diesen Vorteil gilt es von den Entscheidungsträgern vor Ort, insbesondere in Strategiefragen mit dem Ziel der Rentabilitätsverbesserung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, künftig besser zu nutzen. Durch empirische Untersuchungen wird belegt, dass in Genossenschaftsbanken häufig keine Unternehmensstrategie vorhanden ist, auf dessen Basis sich weitere Unterstrategien (auf Ebene der Geschäftsfelder, Geschäftsbereiche und Funktionalbereiche) aufbauen lassen.⁵ Häufig fehlt auch eine konsequente schriftliche Fixierung der strategischen Ausrichtung.⁶

In dieser Studienarbeit werden Antworten auf drei Kernfragen gegeben:

- Was ist „Strategie“?
- Warum ist das Thema „Strategieentwicklung“ aktuell für Kreditinstitute, für Genossenschaftsbanken und für die Raiffeisenbank Lohr am Main eG wichtig?
- Wie kann ein „Strategieprozess“ in regional fokussierten mittelgroßen Genossenschaftsbanken organisiert werden?

Die Implementierung eines solchen revolvierenden systemischen Strategieprozesses wird zunehmend zum zentralen und entscheidenden Erfolgsfaktor für mittelständisch geprägte VR-Banken. Im Rahmen der strategischen Unternehmensführung bildet die Initiierung eines solchen Prozesses die Basis für den mittel- und langfristigen Bankerfolg.

⁴ Kring (2005), Vorwort von der Herausgeberin Prof. Dr. Theresia Theurl.

⁵ Krauß (2003), S. 128ff.

⁶ Kring (2002), S. 46.

Vor diesem Hintergrund werden zunächst grundlegende Begriffe definiert (Abschnitt 2). Darauf aufbauend werden im Rahmen einer Grundlagenanalyse (Abschnitt 3) die Argumente, die für die Einführung von Strategieprozessen sprechen, dargelegt. Auf Basis der Ist-Situation in der deutschen Kreditwirtschaft, im besonderen in den mittelgroßen Genossenschaftsbanken und in der Raiffeisenbank Lohr am Main eG wird anschließend ein Phasenmodell für einen Strategieprozess (Abschnitt 4) für eine regional fokussierte Kreditgenossenschaft vorgestellt, der in einem umsetzungsorientierten Masterprojektplan mündet. Dieser kann mittelgroßen Primärbanken als Planungshilfe im Rahmen der Initiierungsphase eines Strategieprozesses dienen. Abschließend folgen weiterführende Überlegungen zur projektorientierten Bearbeitung der einzelnen Schritte im Rahmen der Strategieentwicklung, der -implementierung, der -kommunikation und zum Strategiecontrolling (Abschnitt 5), die die Basis für die zweite, hierauf aufbauende Studienarbeit bilden.

2. Begriffsdefinitionen

2.1 Strategie

„Die Strategie gilt von jeher als die Königsdisziplin der Unternehmensführung.“⁷ Wie kann der Begriff „Strategie“ definiert werden? Präziser gefragt: Was ist überhaupt gemeint, wenn von der „Strategie eines Unternehmens“ gesprochen wird? Grundsätzlich stammt der klassische Terminus „Strategie“ aus dem Militärischen und wird insbesondere mit Carl von Clausewitz verbunden.^{8 9} In dieser Arbeit geht es um die betriebswirtschaftliche Seite, so dass dieser Definitionsweg an dieser Stelle nicht weiter verfolgt wird.

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff Strategie definiert, als die Kunst und die Wissenschaft, alle Kräfte eines Unternehmens so zu entwickeln und einzusetzen, dass nicht nur die Existenz sondern möglichst profitables, langfristiges Wachstum gesichert ist.¹⁰ Dabei wird unterstellt, dass jedes im Wettbewerb stehende Unternehmen bewusst oder unbewusst eine Wettbewerbsstrategie hat und verfolgt.¹¹ Nach Gälweiler lassen sich aus dem sprachlichen Ursprung des Wortes wertvolle Hinweise über den Inhalt des Strategie-Begriffes ableiten.

⁷ Nagel / Wimmer (2002), S. 12.

⁸ Vgl. Simon (2000), S. 9.

⁹ Brockhaus Enzyklopädie (1990), S.306f.

¹⁰ Vgl. Simon (2000), S. 9.

¹¹ Porter (1999), S. 21.

„Strategie kommt aus dem Altgriechischen und ist ein zusammengesetztes Wort: STRATAEGEO. Der erste Wortteil »stratos« heißt dabei:

- Etwas weit Ausgebreitetes und alles andere Überlagerndes, im geistigen wie im materiellen Sinne;
- Etwas, das alles andere umfasst, übergreift und in sich enthält;
- Etwas, das deshalb in der Hierarchie der Zwecke und Ziele eine übergeordnete Bedeutung hat.

Das zweite Wort-Teil »igo« heißt tun und handeln.“¹²

Nach Gälweiler bedeutet Strategie demnach, „sein Denken, Entscheiden und Handeln an den überordneten oder obersten Zielen oder Zielvoraussetzungen zu orientieren und sich dabei nicht durch vordergründige Dringlichkeiten, d.h. Augenblicksvorteile und -nachteile, ablenken zu lassen.“¹³

In der einschlägigen Managementliteratur gibt es zahlreiche weitere Definitionen. Bei der Sichtung ist festzustellen, dass sich im betriebswirtschaftlichen Sinne bis heute keine einheitliche Begriffsdefinition herauskristallisiert hat. In den meisten Beschreibungen werden ähnliche Begriffe verwendet und es spielen artverwandte Konzepte bzw. Überlegungen eine wichtige Rolle. In dieser Studienarbeit geht es um die Gesamtstrategie eines Unternehmens, die als Unternehmensstrategie bzw. bezogen auf Kreditinstitute als Gesamtbankstrategie bezeichnet wird. Folgendes Zitat beschreibt vor diesem Hintergrund treffend den Begriff Strategie:

„Als Strategien bezeichnen wir sowohl das geplante Maßnahmenbündel einer Unternehmung zur Erreichung ihrer langfristigen Ziele als auch das sich emergent, d.h. ungeplant, ergebende Entscheidungs- und Handlungsmuster einer Unternehmung. Mit ihren Strategien versucht die Unternehmung, Erfolgspotentiale zu erschließen, welche die Basis für Wettbewerbsvorteile darstellen. Die Unternehmung berücksichtigt bei ihren Strategien und damit bei Aufbau, Pflege und Nutzung von Erfolgspotentialen und Wettbewerbsvorteilen sowohl die Umwelt als auch die eigenen Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen. Die Strategien einer Unternehmung haben dabei in der Regel mehrere Stoßrichtungen und lassen sich auf unterschiedliche Ebenen verankern.“¹⁴

In der vorliegenden Studienarbeit wird davon ausgegangen, dass Strategie ein Weg ist und kein fester Punkt.¹⁵

2.2 Unternehmensführung

Der Begriff „Unternehmensführung“ bezeichnet ein Gebiet der Betriebswirtschaft, teils als spezielle Betriebswirtschaftslehre, teils als Problemfeld verschiedener spezieller

¹² Gälweiler (1987), S. 65f.

¹³ Ebd.

¹⁴ Kutschker / Schmid (2005), S. 798.

¹⁵ Vgl. Porter (1999), S. 15.

Betriebswirtschaftslehren.¹⁶ Ältere Veröffentlichungen behandeln v.a. normative Probleme der Unternehmensführung, wobei in der Literatur die Bezeichnung Unternehmenspolitik synonym verwendet wird.¹⁷ Der Zweck der strategischen Unternehmensführung bestand in den 70er Jahren vor allem darin, die richtigen Produkte in den richtigen Märkten anzubieten.¹⁸

In den neueren Arbeiten steht dagegen das erfolgsorientierte zielgerichtete strategische Handeln der Unternehmensführung im Vordergrund mit dem Zweck, einen als vorteilhaft erachteten betrieblichen Sollzustand herbeizuführen.¹⁹ Zur uneinheitlichen Begriffsverwendung trägt bei, dass als Synonym für den Begriff „Unternehmensführung“ heute oft der Begriff „Management“ verwendet wird.²⁰ Management besteht aus Planung, Organisation, Koordination, Leitung und Kontrolle.²¹

Im Sinne einer Steuermannskunst erfordert Unternehmensführung Entscheidungen und Verhaltensweisen, für die es keine Erfolgsgarantien gibt: mutiges denken, experimentieren, lernen.²² „Die Ergebniszielorientierung stellt [dabei] eine Art Klammer aller betrieblichen Aktivitäten dar. Sie durch Koordination zu bewirken ist eine komplexe Aufgabe.“²³ „Als allgemeinstes und daher auch unverbindlichstes Metaziel eines jeden Betriebes gilt daher die Erfolgsmaximierung“.²⁴

Porter sieht als Hauptaufgabe im Rahmen der Unternehmensführung die Strategische Planung, die als solche die Vorgabe von langfristigen Unternehmenszielen in den Mittelpunkt stellt.²⁵ „Zielfestlegung, Zielkonkretisierung und Zielerreichung sind Aufgaben, die das Gesamtmanagement, an seiner Spitze die Unternehmensführung, betreffen.“²⁶

In Anlehnung an Gälweiler kann die Aufgabe der strategischen Unternehmensführung wie folgt beschrieben werden:

- Festlegung der maßgeblichen Ziel- und Steuerungsgrößen, die für die Orientierung und Erfüllung der Führungsaufgabe maßgebend sind,

¹⁶ Vgl. Brockhaus Enzyklopädie (1990), S. 671.

¹⁷ Ebd.

¹⁸ Vgl. Riekhof (1991), S. 29.

¹⁹ Vgl. Bogaschewsky / Rollberg (1998), S. 6.

²⁰ Vgl. Brockhaus Enzyklopädie (1990), S. 671.

²¹ Vgl. Fayol (2003), S. 1121f.

²² Vgl. Simon (2000), S. 274.

²³ Horváth (2003), S. 144.

²⁴ Bogaschewsky / Rollberg (1998), S. 6.

²⁵ Vgl. Porter (1999), S. 10.

²⁶ Horváth (2003), S. 154.

- Einführung der geeigneten Führungsinstrumente und Methoden, die für die Messung und Steuerung dieser Zielgrößen geeignet sind und
- Schaffung der erforderlichen Voraussetzungen durch Anpassung in der Aufbau- und Ablauforganisation, damit die Führungsinstrumente und Methoden erfolgreich zur Anwendung kommen.²⁷

In dieser Studienarbeit steht die Planungsaufgabe der Unternehmensführung im Blickpunkt. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Unternehmensplanung der Umsetzung der zuvor entwickelten und definierten Unternehmensstrategie dient. Schon an dieser Stelle wird deutlich, dass Strategiearbeit ureigenste Führungsaufgabe der Linienverantwortlichen ist und nicht ohne erhebliche Folgekosten an interne oder externe Experten delegiert werden kann.²⁸ Die Aufgabe der Unternehmensführung ist es weniger, Strategien selbst zu konzipieren, sondern den Prozess des strategischen Lernens so zu steuern, dass neue Strategien entstehen können.²⁹

2.3 Strategisches Management

Bei den Überlegungen zum Strategischen Management wird die entwickelte Strategie mit der langfristigen zielorientierten Unternehmensführung verknüpft. Darunter wird ein Prozess verstanden, dessen Kern die Formulierung und Umsetzung von Strategien im Unternehmen bildet.³⁰ Es geht um die künftige Entwicklung und erfolgreiche Positionierung. „Das zentrale Ziel des strategischen Managements besteht in der Beantwortung der Frage, warum einige Unternehmungen in einer Branche erfolgreich sind und andere nicht.“³¹

Nach Gälweiler besteht die Aufgabe des strategischen Managements darin, „so früh wie möglich und so früh wie notwendig für die Schaffung und Erhaltung der besten Voraussetzungen für anhaltende und weit in die Zukunft reichende Erfolgsmöglichkeiten, das heißt für »Erfolgspotentiale« zu sorgen. Das Erfolgspotential ist die bei der strategischen Unternehmensführung im Mittelpunkt stehende Führungs- und Steuerungsgröße. Die Steuerung des Erfolgspotenzials als Kernaufgabe der strategischen Führung ist daher nichts anderes als eine organisierte und systematische

²⁷ Vgl. Gälweiler (1987), S. 267.

²⁸ Vgl. Nagel / Wimmer (2002), S. 18f.

²⁹ Nagel / Wimmer (2002), S. 66.

³⁰ Vgl. Welge / Al-Laham (2003), S. 19.

³¹ Welge (2005), S. 2846f.

»Vorsteuerung« der für die operative Führung maßgebenden Größen Erfolg und Liquidität.^{32 33}

Riekhof formuliert auf der o.g. Basis folgendes aus:

„Das Strategische Management fordert eine Orientierung an Erfolgspotenzialen. Im Mittelpunkt stehen nicht mehr operative Größen wie Erfolg und Liquidität, sondern »Vorsteuergrößen« (Gälweiler), die die Voraussetzung dafür sind, dass es überhaupt zu einem operativen Erfolg kommen kann. Man spricht dann beispielsweise von »Stärken«, »Schwächen«, »Gefahren«, »Gelegenheiten«, der »relativen Wettbewerbsposition« usw., von Begriffen also, die die Umwelt des Unternehmens und dessen relative Position in dieser Umwelt beschreiben. Diese Begriffe lenken den Blick systematisch weg von der Vergangenheit (auf die allein sich ja die Kategorien und Kennzahlen des traditionellen Rechnungswesens beziehen) hin in die Zukunft – auch wenn man dafür in Kauf nehmen muss, dass die Bedeutung dieser Begriffe erheblich unschärfer ist, als das bei den operativen Größen der Fall ist.“³⁴

Die Überlegungen von Gälweiler wurden von Pümpin für das Konzept der strategischen Erfolgsposition aufgegriffen.³⁵ Dabei handelt es sich „um eine in einer Unternehmung durch den Aufbau von wichtigen und dominierenden Fähigkeiten bewusst geschaffenen Voraussetzung, die es dieser Unternehmung erlauben, im Vergleich zur Konkurrenz langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen.“³⁶

Im Rahmen des zukunfts-gestaltenden strategischen Managements geht es heute in den Unternehmen darum, Antworten auf die beiden folgenden strategischen Hauptfragen^{37 38} zu finden:

- „Tun wir die richtigen Dinge?“ (In Bezug auf Tätigkeitsgebiet bzw. Effektivität)
- „Tun wir die Dinge richtig?“ (In Bezug auf Profilierung bzw. Effizienz)

„Strategisches Management bedeutet somit [im Sinne eines systemischen Entwicklungsprozesses], Abweichungen zuzulassen, Risiken einzugehen, Innovationserfahrungen auszuwerten, Bewährtes zu routinisieren, kurzum die ständige Balance zwischen Stabilität und Veränderung zu gestalten.“³⁹ „Die Strategie sollte deshalb Markttrends aufgreifen und Wachstumsmöglichkeiten gezielt ausnutzen.“⁴⁰

An dieser Stelle muss auf Grund des ständigen Wissensfortschritts und der zunehmenden Komplexität auch auf das Grundproblem des Strategischen Managements eingegangen werden. Nach Porter darf bei der Entwicklung einer Strategie zur Erlangung und Sicherung von Wettbewerbsvorteilen ein großer

³² Gälweiler (1987), S. 23f.

³³ Vgl. Blome-Drees (1998), S. 175ff.

³⁴ Riekhof (1991), S. 7.

³⁵ Vgl. Pümpin (1982), S. 34.

³⁶ Pümpin (1982), S. 34.

³⁷ Vgl. Riekhof (1991), S. 33.

³⁸ Vgl. Müller-Stewens / Lechner (2005), S. 414ff.

³⁹ Nagel / Wimmer (2002), S. 66.

⁴⁰ Venzin et al. (2003), S. 127.

Risikofaktor nicht vernachlässigt werden: die Unsicherheit.⁴¹ „Dieses ständige, sich auf Rationalität berufende Herstellen von Gewissheit bei gleichzeitigem Wissen um die Unausweichlichkeit von Unsicherheit ist zum Kerngeschäft von Führung geworden.“⁴² Die innerbetriebliche Orientierungskraft des strategischen Managements „wird stark davon abhängen, wie sehr alle Beteiligten an die Basisannahmen dieser Tradition und an die darin eingebauten Versprechen der Unsicherheitsbewältigung glauben (Berechenbarkeit, Planbarkeit, Trivialisierung der Organisation)“.⁴³

Künstlich geschaffene Rationalitätsillusionen dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass Unsicherheiten auch in der Strategischen Planung vorhanden sind (z.B. durch Annahmen und subjektive Einschätzungen etc.). In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird zunehmend auch „der Abschied vom Ideal der plandeterminierten Unternehmenssteuerung“⁴⁴ thematisiert. Auch Mintzberg übt Kritik an der Rationalitätsprämisse des strategischen Managements. Er unterscheidet zwischen beabsichtigten (geplanten) und sich herausbildenden (emergenten bzw. ungeplanten) Strategien.⁴⁵ Durch diese in der wissenschaftlichen Literatur geführte Diskussion über das zustande kommen der Strategie und zum Thema Unsicherheit werden die „traditionellen Grundüberzeugungen, auf denen die Denkwerkzeuge und Vorgehensprinzipien aller präskriptiv ausgerichteten Schulen des strategischen Managements fußen“⁴⁶, zunehmend in Frage gestellt. Dies führt im Folgenden zu drei Kernaussagen von Nagel und Wimmer:

- „Die Umwelt von Unternehmen ist nicht durchschaubar...“,
- Die Zukunft ist und bleibt ungewiss...“ und
- Das Unternehmen als komplexes soziales Gefüge ist keine triviale Maschine.“⁴⁷

Diese Aussagen können auch auf Unternehmen in der Rechtsform der Genossenschaften und damit auch auf Genossenschaftsbanken übertragen werden. Nichtsdestotrotz legen sich Unternehmen durch getroffene Entscheidungen immer wieder für die Zukunft fest, die sie nicht kennen können.⁴⁸ Der Managementalltag von Entscheidern ist von diesem Dilemma der Unsicherheit gekennzeichnet.⁴⁹ Diese Grundparadoxie unternehmerischen Handelns sollte die Führungskräfte aber nicht

⁴¹ Porter (1999), S. 231 f., S. 326 f., S. 411.

⁴² Nagel / Wimmer (2002), S. 11.

⁴³ Ebd., S. 17.

⁴⁴ Schreyögg (1999), S. 389.

⁴⁵ Vgl. Mintzberg et al. (2005), S. 22ff.

⁴⁶ Nagel / Wimmer (2002), S. 17.

⁴⁷ Ebd., S. 17.

⁴⁸ Vgl. Ebd., S. 18.

⁴⁹ Vgl. Ebd.

davon abhalten Strategieentwicklung zu betreiben. Es gilt vielmehr, einen gezielten Umgang mit diesem nichtauflösbaren Widerspruch zu finden.⁵⁰

Auf der anderen Seite heißt das auch, „sich von allen Vorstellungen an eine exakte Kalkulierbarkeit künftiger Entwicklungen zu verabschieden. Strategische Festlegungen operieren notgedrungen mit einem hohen Anteil an Nichtwissen. Sie sind folglich immer riskant. Denn Ihre Grundlagen lassen sich ungeachtet des hohen analytischen Aufwandes nicht wirklich berechnen.“⁵¹ „Der Bereich des Nichtwissens ist wohl bei keiner anderen unternehmerischen Entscheidung so groß wie in Strategiefragen.“⁵²

„Neben die Ratio muss daher ein Gespür für die Richtigkeit von Entscheidungen treten.“⁵³ „Ungewissheit wird nicht als bedauerliches Problem gesehen, das es eigentlich zu eliminieren gilt. Im Gegenteil: Sie ist die Quelle allen unternehmerischen Tuns, sie hält ein Chancenpotenzial bereit, aus dem Unternehmen die erfolgreiche Fortsetzung der eigenen Existenz als Unternehmen gewinnen.“⁵⁴ Aus dieser o.g. Problematik der Unsicherheit wird deutlich, dass man davon ausgehen kann, „dass es in der Frage der Zukunftsorientierung von Organisationen keinen »one best way« gibt“.⁵⁵ Auch nach Simon „gibt es nicht »die« Strategie, auch nicht die früher oft propagierte »Normstrategie« oder gar die strategische Wahrheit im Sinne eines eindeutigen Richtig oder Falsch.“⁵⁶ Die besondere Herausforderung des strategischen Managements im Kontext des Themas „Unsicherheit“ wird auch an Gälweilers Ansatz deutlich, der besagt, dass „prinzipiell nichts für die Zukunft getan werden kann, was nicht den Gegenwartserfolg und die Gesamtliquidität belastet.“⁵⁷

Aus diesen Überlegungen heraus wird deutlich, dass Entwicklungen der Vergangenheit nicht ohne weiteres in die Zukunft fortgeschrieben werden können. Die Führungskräfte müssen sich darauf einstellen, dass Diskontinuitäten auftreten und es zu ungeplanten strategischen Überraschungen kommt.⁵⁸

„Was kann ein Strategisches Management in diesem Kontext leisten? Vereinfacht formuliert dient es dazu, den Zufall durch den Irrtum zu ersetzen und darauf aufbauend

⁵⁰ Vgl. Nagel / Wimmer (2002), S. 18.

⁵¹ Nagel / Wimmer (2002), S. 18.

⁵² Ebd., S. 106.

⁵³ Vgl. Bogaschewsky / Rollberg (1998), S. 7f.

⁵⁴ Nagel / Wimmer (2002), S. 19f.

⁵⁵ Ebd., S. 31.

⁵⁶ Simon (2000), S. 10f.

⁵⁷ Gälweiler (1987), S. 71.

⁵⁸ Vgl. Riekhof (1991), S. 7.

Lernprozesse zu initiieren, die die Entwicklung des Unternehmens vorantreiben.“⁵⁹ Dies hilft den Führungskräften dabei aus ihren Erfahrungen zu lernen und Rückschlüsse für die weitere Vorgehensweise abzuleiten.⁶⁰ Strategisches Management wird damit zu einem fortlaufenden, kollektiven, systemischen Lernprozess, in dem Ideen generiert, geprüft, in Maßnahmen umgesetzt sowie durch Erfahrungen revidiert oder überarbeitet werden usw.⁶¹

2.4 Strategieprozess

Wie bereits ausgeführt gilt die Strategieentwicklung als die Königsdisziplin unter den Tätigkeiten der Führungskräfte.⁶² In dieser Studienarbeit werden die Begriffe Strategieprozess und Strategieentwicklungsprozess grundsätzlich synonym verwendet. Eine Differenzierung erfolgt nur dahingehend, dass im Rahmen der Strategieentwicklung erstmalig ein entsprechender Prozess zu konzipieren und in den Managementkreislauf der Genossenschaftsbank zu implementieren ist, um zunächst im ersten Schritt die Unternehmensstrategie zu fixieren. In diesem Kontext wird von Strategieentwicklungsprozess gesprochen. Im weiteren Verlauf wird der entwickelte und eingeführte Strategieprozess regelmäßig, z.B. jährlich durchlaufen, um die eingeschlagene Richtung auf Basis der Gesamtbankentwicklung zu überprüfen (im Sinne der Zielannäherung) und ggf. zu aktualisieren bzw. anzupassen (sozusagen als Nach- und Feinjustierung).

Nach eingehender Auswertung der Literatur zur Betriebswirtschaftslehre, ist festzustellen, dass es nicht »den« Strategieprozess gibt. Dieser Prozess ist immer unternehmensindividuell und kontextabhängig. Venzin et al. verfolgen einen durchdachten Modellansatz, der Unternehmen von der Messung bis zur Implementierung über neun Stufen hinweg hilft, ihre Entwicklung permanent und systematisch voranzutreiben (siehe Abb. 1).

In dieser Arbeit soll es nicht um „strategische Prozesse“ in der Bank gehen, die die Ablauforganisation zur operativen Leistungserbringung im Tagesgeschäft gegenüber dem Endkunden betreffen. In der Folge geht es damit hier auch nicht um Themen, die

⁵⁹ Müller-Stewens / Lechner (2005), S. 21.

⁶⁰ Vgl. Ebd., S. 20ff.

⁶¹ Vgl. Ebd., S. 21.

⁶² Vgl. Mintzberg et al. (2005), S. 22.

sich rund um die klassische Geschäftsprozessoptimierung mit der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit betriebsinterner Kernprozesse beschäftigen.⁶³

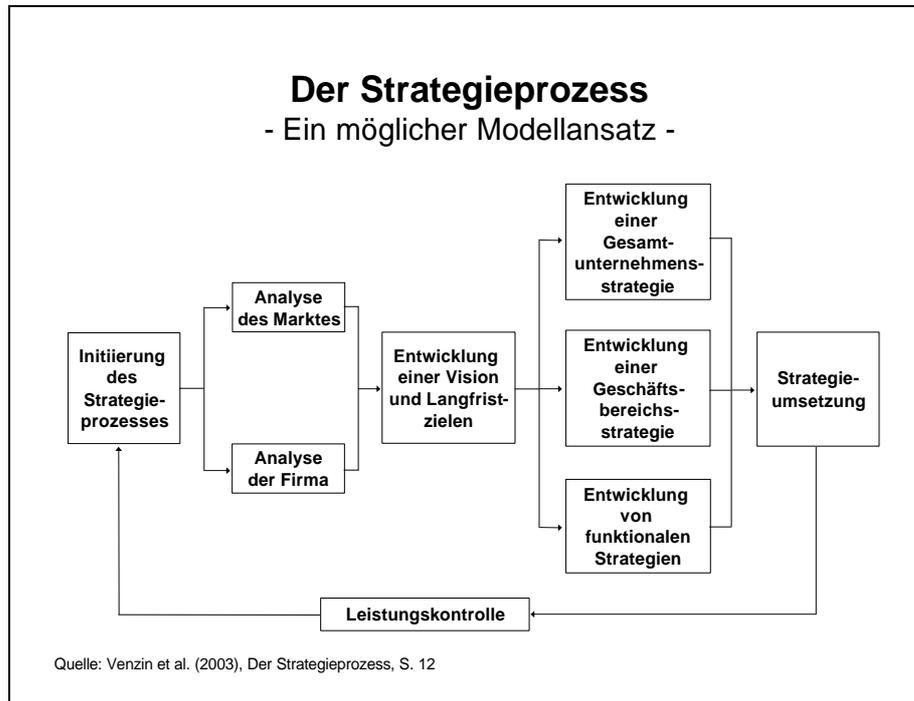


Abb. 1: Der Strategieprozess – Ein möglicher Modellansatz

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Denkansatz verfolgt, dass der Strategieprozess als solcher als sich regelmäßig wiederholender Ablauf in einer Genossenschaftsbank zu verankern ist. In diesem Sinne ist „Strategieentwicklung auch als Prozess [zu] betrachten, der aus Verhandlungen und Kompromissen zwischen konkurrierenden Personen, Gruppen und Koalitionen besteht. Strategieprozesse sind immer auch Orte profilierter Einflussnahme und Machtausübung, weil es in diesem Prozess neben individuellen Karriere- und Durchsetzungsinteressen stets auch um die wichtige Frage der Verteilung von Ressourcen innerhalb des Unternehmens geht.“⁶⁴

Porter macht deutlich, dass in Wissenschaft und Praxis das Thema Strategieprozess selbst als ein wesentliches Lernfeld anzusehen ist. „Eines ist sicher: Es gibt noch viel darüber zu lernen, warum Unternehmen sich in ihrer Leistung gegenseitig übertreffen. Es gibt sogar noch mehr über die Prozesse zu lernen, durch die Unternehmen einzigartige Strategien entdecken, umsetzen und anpassen, wenn sich die Verhältnisse ändern.“⁶⁵

⁶³ Vgl. Bogaschewsky / Rollberg (1998), S. 6.

⁶⁴ Nagel / Wimmer (2002), S. 66f.

⁶⁵ Porter (2000), S. 20.

„Angesichts der Bedeutung des strategischen Managements stellt sich die Frage, wie strategisches Management idealerweise in einer Unternehmung durchgeführt werden sollte. Bewährt hat sich ein Prozessmodell, das die vielfältigen Aufgaben ... ordnet, systematisiert und in eine gewisse idealtypische Reihenfolge bringt.“⁶⁶ Strategisches Management wird in diesem Verständnis als ein Prozess begriffen, der unterschiedliche Aktivitätenbündel bzw. Phasen umfasst.⁶⁷ Nach umfassender Auswertung der wissenschaftlichen Literatur ist an dieser Stelle festzuhalten, dass ein idealtypischer Strategieprozess die Phasen:^{68 69 70 71 72}:

- der Zielbildung,
- der strategischen Analyse,
- der Strategieformulierung (bedingt vorher die Strategieauswahl),
- der Strategieimplementierung bzw. -umsetzung und
- der Strategiekontrolle umfasst.

Die verschiedenen Formen der Strategieentwicklung werden in Abschnitt 4 erläutert. Auch wird dort der Frage nachgegangen, wie ein solcher systemischer Strategieprozeß als Phasenmodell für mittelgroße Genossenschaftsbanken aussehen kann.

2.5 Mittelgroße Genossenschaftsbanken

Die Begriffe Genossenschaftsbanken, Kreditgenossenschaften und VR-Banken werden in dieser Arbeit synonym verwendet. Damit werden auf lokaler Ebene tätige Institute des genossenschaftlichen Bankensektors bezeichnet.⁷³ Diese entstanden Mitte des 19. Jahrhunderts als Selbsthilfeeinrichtungen des gewerblichen Mittelstandes, begründet von H. Schulze-Delitzsch (Volksbanken), im ländlichen Bereich von F.W. Raiffeisen (Raiffeisenbanken).⁷⁴ Dabei prägen die Grundideen gemeinschaftliche Selbsthilfe, persönliche Selbstverantwortung und die Solidarität sowie Kooperation der Betroffenen den Genossenschaftsgedanken bis heute.⁷⁵

⁶⁶ Welge (2005), S. 2846f.

⁶⁷ Vgl. Ebd., S. 2846f.

⁶⁸ Vgl. Bea / Haas (2005), S. 53ff.

⁶⁹ Vgl. Nagel / Wimmer (2002), S. 111f.

⁷⁰ Vgl. Venzin et al. (2003), S. 11f.

⁷¹ Vgl. Welge (2005), S. 2846f.

⁷² Vgl. Welge / Al-Laham (2003), S. 98f.

⁷³ Vgl. Brockhaus Enzyklopädie (1990), S. 460.

⁷⁴ Vgl. Aschhoff / Henningsen (1995), S. 19ff.

⁷⁵ Ebd., S. 20.

Die Erwartungen der insgesamt über 15,7 Mio. Mitglieder, die Träger der rund 1.290 Genossenschaftsbanken sind, gehen dahin, „dass die gebündelte und gemeinsame Ausübung der Funktion für jedes einzelne Mitglied Vorteile gegenüber individualwirtschaftlichen Ausübung dieser Funktion mit sich bringt (economies of scale).“⁷⁶ Anders ausgedrückt: Die Mitglieder streben nach handfesten wirtschaftlichen bzw. ökonomischen Vorteilen.⁷⁷ „Dieses Vorteilsstreben zielt bei privaten Haushalten auf eine Erhöhung ihrer Realeinkommen ab, bei Unternehmen auf eine Senkung ihrer Aufwendungen und/oder eine Erhöhung ihrer Erträge unter Erhaltung ihrer Selbständigkeit.“⁷⁸ Der Grundauftrag an die Genossenschaftsbanken besteht im Ergebnis also darin, ihre Mitglieder wirtschaftlich zu fördern.⁷⁹ In der genossenschaftlichen Bankenliteratur werden insbesondere seit Anfang der 90er Jahre Identitätsprobleme diskutiert.^{80 81} Hier wird i.d.R. festgestellt, dass die formulierten und prägenden Grundannahmen der Gründerväter heute zum Teil nicht mehr den Anforderungen in einer gewandelten Geschäftswelt gerecht werden.⁸²

Der Förderauftrag, der im § 1 des Genossenschaftsgesetzes mit der Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft der Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes beschrieben ist, muss wieder stärker im Mittelpunkt des genossenschaftlichen Selbstverständnisses stehen.^{83 84} Nur über eine klare Marktpositionierung lassen sich im Verdrängungswettbewerb weitere Wachstumsraten für VR-Banken erzielen. Ein Lösungsansatz bietet die Option, den Förderauftrag heute nicht mehr unbedingt materiell zu interpretieren, sondern als traditionell uneigennütigen Betreuungsauftrag. Das Mitglied muss persönlich wieder stärker erleben, dass Mitgliedschaft ein Privileg ist.⁸⁵ Das genossenschaftliche Geschäftsmodell befindet sich sozusagen zwischen Auftrag und Anpassung. Es bedarf der Suche nach individuellen Lösungen im Rahmen eines systemischen Strategieprozesses in den VR-Banken, mit dem Ziel, die genossenschaftliche Kultur an die neuen Verhältnisse auszurichten.⁸⁶

⁷⁶ Aschhoff / Henningsen (1995), S. 146ff.

⁷⁷ Vgl. Ebd., S. 146ff.

⁷⁸ Ebd., S. 146ff.

⁷⁹ Vgl. Ebd., S. 147ff.

⁸⁰ Vgl. Aschhoff / Henningsen (1995), S. 158ff.

⁸¹ Vgl. Krauß (2003), S. 56.

⁸² Vgl. Bonus (1994), S. 18ff.

⁸³ Ebd., S. 84.

⁸⁴ Vgl. §1 GenG.

⁸⁵ Vgl. Bonus (1994), S. 86.

⁸⁶ Ebd., S 18ff.

Heute sind die Genossenschaftsbanken Universalbanken. Sie kooperieren im Rahmen des bestehenden genossenschaftlichen Finanzverbundes eng mit den Spezialinstituten, die zur Realisierung des ganzheitlichen Beratungsansatzes vor Ort Finanzdienstleistungsprodukte wie Versicherungen, Bausparen, Investmentfonds, Baufinanzierungen, Konsumentenkredite, Wertpapiere, Vermögensverwaltung, Leasing, Factoring, etc. zuliefern.

Im Zuge eines fortlaufenden Konzentrationsprozesses sank die Zahl der Genossenschaftsbanken von 12.000 (Mitte der 50er Jahre) über 3.600 (1986) auf aktuell 1.290 (2005). Die durchschnittliche Bilanzsumme einer VR-Bank ist gemäß Angaben des BVR von rund 63 Mio. Euro (1986) auf 458 Mio. Euro 2005) angewachsen. Als Kriterium für die Einordnung in kleine, mittelgroße und große Kreditgenossenschaften wird in dieser Studienarbeit ausschließlich auf die Bilanzsumme zurückgegriffen. Hier stehen mittelgroße Genossenschaftsbanken, die mit einer Bilanzsumme zwischen 250 bis 750 Mio. Euro klassifiziert werden, im Mittelpunkt.

3. Gründe für die Implementierung eines Strategieprozesses

3.1 Im Allgemeinen in Kreditinstituten

Die große Zeit der Managementkonzepte scheint vorbei zu sein, obwohl Unternehmenserfolg und strategische Unternehmensführung sehr eng miteinander verbunden sind. „Die Wahl der richtigen Strategie ist eine der zwingenden Voraussetzungen für das zukünftige Wohlergehen der Bank.“⁸⁷ Eine an dieser Stelle sicherlich unvollständige Umfeld- bzw. Branchenanalyse der deutschen Kreditwirtschaft zeigt die derzeitigen schwierigen Rahmenbedingungen auf (siehe Abb. 2).⁸⁸

„Daher hilft kein [passives] Warten auf bessere Zeiten. Die Kreditwirtschaft muss sich flexibel auf die neue Situation einstellen. Nur die Bank oder Bankengruppe wird aus

⁸⁷ Christians (2004), S. 1.

⁸⁸ Vgl. Pleister (2003), S. 22.

Die in der Abbildung Nr. 1 dargestellte Auflistung der Rahmenbedingungen in der deutschen Kreditwirtschaft wurde dem o.g. ZfgK-Bericht inhaltlich entnommen und um eigene Ausführungen ergänzt.

dem sich verschärfenden Wettbewerb erfolgreich hervorgehen, die rechtzeitig die notwendigen Schritte umsetzt.⁸⁹

**Aktuelle Rahmenbedingungen
in der deutschen Kreditwirtschaft**

- Lahmende Konjunktur mit nur sehr geringem Wirtschaftswachstum
- Sinkende Erträge aus der operativen Geschäftstätigkeit der Kreditinstitute durch die hohe Wettbewerbsintensität
- Erhöhte Risiken (insbesondere Adressausfallrisiken)
- Hohe Fixkosten und inflationsbedingt steigende Kostenblöcke
- Im internationalen Vergleich unbefriedigende Ertragslage (EKR/CIR)
- Erheblich verschärfter Wettbewerb auf der Anbieterseite der Märkte für Finanzdienstleistungen (Markteintritt neuer Wettbewerber wie Finanzdienstleister, Non- und Near-Banks und Deregulierung bzw. Integration der europäischen Finanzmärkte)
- Deutlich geändertes Kundenverhalten (abnehmende Kundenloyalität auf Grund einer stärkeren Vergleichbarkeit der Angebote im Finanzdienstleistungssektor)
- Einführung und Umsetzung der neuen Eigenkapitalunterlegungsvorschriften (Basel II)
- Verschärfte Bankenaufsicht (Aufsichtsgespräche, MaRisk, etc.)
- Suboptimale steuerliche Rahmenbedingungen für Kapitalanleger und Unternehmen
- Laufende Reformen der Sozialsysteme und zunehmende Privatisierung von Risiken (Altersvorsorge/Rente, Gesundheit, Arbeit, etc.)
- Wegfall der Gewährträgerhaftung im öffentlich rechtlichen Bankensektor
- Drei-Säulen-System (Sparkassen, Genossenschaftsbanken und Private Banken) wird zunehmend in Frage gestellt
- Konzentrationsgrad steigt durch Fusionen weiter an

Quelle: Vgl. Pleister, C. (2003): Volksbanken und Raiffeisenbanken: Weichenstellung erfolgt – Strategien der deutschen Kreditgenossenschaften im Wettbewerb. In: ZfGK, Jg. 54, Heft 6, S. 22 – 26 und eigene Ergänzungen

Abb. 2 : Rahmenbedingungen in der deutschen Kreditwirtschaft

Bereits bei den Begriffsdefinitionen in Abschnitt 2 ist deutlich geworden, dass Strategie allumfassend ist. Sie muss interne und externe Aspekte, das heißt Kompetenzen und Marktchancen, erfassen. Sie muss gleichzeitig das Kreditinstitut als Ganzes, die Kunden (bei Genossenschaftsbanken insbesondere die Mitglieder) und die Konkurrenz im Auge behalten. Die Herausforderung besteht darin, Kundennutzen (bei Genossenschaftsbanken insbesondere zusätzlich Mitgliedernutzen) sowie Wettbewerbsvorteile zu schaffen, um auf diese Weise Gewinn und Wachstum sicherzustellen. Nur die Institute werden überleben, die eine klare Strategie haben.

Insbesondere durch die speziellen volkswirtschaftlichen Funktionen des Bankgeschäftes (Losgrößen-, Fristen-, Risikotransformation) und die aggressivere globale Wettbewerbssituation im Finanzdienstleistungsbereich stehen die Entscheidungen der Führungskräfte in einem besonderen Spannungsfeld. Dies betrifft das Verhältnis zwischen operativem und strategischem Bankmanagement.⁹⁰ Operativ sind dabei kurzfristige Erfolge, die sich z.B. in der Maximierung der Wirtschaftlichkeit

⁸⁹ Pleister (2003), S. 22.

⁹⁰ Vgl. Strohhecker (2002), S. 8ff.

sowie der Sicherstellung jederzeitiger Zahlungsfähigkeit äußern. Strategisch geht es um langfristige Erfolge und damit um die Gewährleistung der Überlebensfähigkeit.⁹¹ Dieses Spannungsfeld ist nicht frei von Problemen. „Eher selten ziehen beide an einem Strang in dieselbe Richtung. Dazu ist der immanente Gegensatz zwischen den jeweiligen Zielsetzungen häufig zu groß. Zwischen dem Gewinn des aktuellen Geschäftsjahres und den zukünftigen Gewinnmöglichkeiten besteht ein oft nur schwer auszubalancierender Zielkonflikt.“⁹² So ist es beispielsweise ein Leichtes, das Ergebnis zu verbessern, indem man bilanzpolitische Spielräume nutzt, Investitionen in die Qualifikation der Mitarbeiter, in neue Technik, in verbesserte Software oder in die Schaffung von ansprechenden Beratungsräumen verschiebt oder ganz streicht.⁹³ Es macht auch keinen Sinn, ausschließlich auf die nach Erfolgspotenzialen suchenden Strategien zu bauen.⁹⁴ Zukünftige Gewinnmöglichkeiten können schließlich nur dann genutzt werden, wenn die Bank bis dahin überlebt.⁹⁵ „So wichtig die Investitionen in die Zukunft auch sind, weil sie Auszahlungen in der Gegenwart zur Folge haben, sind sie immer eine Bedrohung für die zum Überleben unerlässliche Liquidität. Wie so oft im privaten Leben, kommt es auch im Management einer Bank auf die richtige Mischung zwischen strategischem und operativem Denken an: Extrempositionen sind fast immer von Übel.“⁹⁶

In der mit Schreiben vom 20. Dezember 2005 von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) veröffentlichten Endfassung der „Mindestanforderungen an das Risikomanagement“ (MaRisk) heißt es:

„Die Geschäftsleitung hat eine Geschäftsstrategie und eine dazu konsistente Risikostrategie festzulegen. Bei der Ausarbeitung der Risikostrategie sind die in der Geschäftsstrategie niedergelegten Ziele und Planungen der wesentlichen Geschäftsaktivitäten zu berücksichtigen. Die Verantwortung für die Festlegung der Strategien ist nicht delegierbar. Die Geschäftsleitung muss für die Umsetzung der Strategien Sorge tragen. Der Detaillierungsgrad der Strategien ist abhängig von Umfang und Komplexität sowie dem Risikogehalt der geplanten Geschäftsaktivitäten.“⁹⁷

Mit den MaRisk (auf Basis des § 25a Abs. 1 KWG) sind nun die an die Institute gerichteten qualitativen Elemente des SRP (Supervisory Review Process) abschließend adressiert worden, so dass jetzt mit der Implementierung in den Kreditinstituten begonnen wird.

⁹¹ Vgl. Strohhecker (2002), S. 8ff.

⁹² Ebd., S. 11.

⁹³ Vgl. Ebd., S. 11.

⁹⁴ Vgl. Ebd.

⁹⁵ Vgl. Ebd.

⁹⁶ Ebd.

⁹⁷ BaFin (2005), S. 6.

Als weitere Auslöser für die Initiierung eines Strategieprozesses in Kreditinstituten seien an dieser Stelle ergänzend beispielsweise ein Generationswechsel im Topmanagement, wahrgenommene dramatische Marktveränderungen und eine sich drastisch verschlechternde Ertragssituationen genannt.

Die Implementierung eines systemischen Strategieprozesses in Kreditinstituten ist auf Grund der vorgenannten Ausführungen erforderlich und zielführend. Mit einer klaren strategischen Ausrichtung und Positionierung lassen sich nachhaltigen Verbesserungen der Eigenkapitalrentabilität (EKR) und der Cost-Income-Ratio (CIR) erreichen.⁹⁸ Die Herausforderung besteht insbesondere im sehr wettbewerbsintensiven Bankenmarkt in Deutschland, der noch über Potenziale in der Steigerung des Konzentrationsgrades verfügt, darin, über eine klare Marktpositionierung dauerhaft Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Aus den vorgenannten Ausführungen werden die unterschiedlichen Gründe deutlich, warum ein implementierter systemischer Strategieprozess in Kreditinstituten zielführend und erforderlich ist.

3.2 Im Besonderen in Genossenschaftsbanken

Auf Basis der zuvor dargestellten Situation in der deutschen Kreditwirtschaft und der allgemeinen Stärken und Verbesserungspotenziale in Kreditgenossenschaften (siehe Abb. 3) wird an dieser Stelle abgrenzend zu anderen Kreditinstituten deutlich gemacht, dass der Erfolg von Genossenschaftsbanken auf Grund der besonderen Anspruchsgruppenstruktur traditionell im Spannungsfeld zwischen Ertragsmaximierung und Mitgliederförderung steht. „Entscheidend ist dabei [für Kreditgenossenschaften] die Frage des [optimalen] Gewinnminimums, also die Frage: Wie viel Gewinn müssen wir erzielen, um dieses Geschäft auch morgen noch erfolgreich betreiben zu können?“⁹⁹ Bei der Suche nach der Antwort sind die Kosten des heutigen und des zukünftigen Geschäftes zu berücksichtigen.¹⁰⁰ „Diese sind meist viel höher als gemeinhin angenommen“.¹⁰¹

⁹⁸ Vgl. zeb (2000), European Banking Study 2000, <http://www.zeb.de/zeb/de/presse/top-themen/newsdetails.html?newsId=310&>

⁹⁹ Pöck (2004), S. 14.

¹⁰⁰ Vgl. Ebd., S. 12ff.

¹⁰¹ Ebd., S. 14.

Am 27.06.2005 titelte die FAZ „Niedrigste Renditen seit Bismarcks Zeiten“¹⁰² und die liegen nun bereits 130 Jahre zurück. Für den Zinsüberschuss der Genossenschaftsbanken ergibt sich nach wie vor ein überwiegend deutlicher Rückgang im Jahr 2005 und in den Folgejahren. Diese negative Tendenz bestätigt der BVR mit seinen im März 2006 veröffentlichten Zahlen. Für 2005 meldete der BVR mit 2,44% den seit 15 Jahren zweit niedrigsten Zinsüberschuss deutscher Kreditgenossenschaften. Auf der anderen Seite steigen die Betriebskosten. Über regelmäßige Tarifierpassungen sowie erhöhten Qualifikationsbedarf steigen die Personalkosten konstant an. Zu dem steigen die Sachkosten u.a. auf Grund von inflationären Preissteigerungen.

Deutsche Kreditgenossenschaften im Wettbewerb

<p>Stärken:</p> <ul style="list-style-type: none">- Über 150-jährige genossenschaftliche Geschichte, Werte und Traditionen- Gesetzlich verankerter genossenschaftlicher Förderauftrag- Gute Marktposition mit über 15,7 Mio. Mitgliedern und über 30 Mio. Kunden- Hohe Identifikation der Mitglieder- Traditionelle Mittelstandsorientierung- Starkes Standbein im Privatkundengeschäft- Zukunftsfähiges Geschäftsmodell auf Basis der genossenschaftlichen Idee- Regionales flächendeckendes Vertriebsnetz- Effiziente Arbeitsteilung im genossenschaftlichen FinanzVerbund- Leistungsstarke Verbundpartner als Produkt- und Servicelieferanten- Dezentrales Unternehmertum und Entscheidungskompetenz vor Ort- Sehr gute regionale Marktkenntnisse	<p>Verbesserungspotenziale:</p> <ul style="list-style-type: none">- Schärfung des eigenen Profils im Wege einer stärkeren Betonung der Vorteile der Mitgliedschaft- Mitgliedschaft als Kundenbindungsprogramm weiterentwickeln- Koordinierte Intensivierung der Vertriebsaktivitäten- Aktive Risikosteuerung- Gesamtbanksteuerung und Umsetzung VR-Control- Reduktion von Kostenblöcken durch Technik und/oder Optimierungen entlang der Wertschöpfungskette- Erhöhung des Konzentrationsgrades mit den Zielen Steigerung der Eigenkapitalrendite (EKR) und Verbesserung der Cost-Income-Ratio (CIR)
--	---

Quelle: Vgl. Pleister, C. (2003): Volksbanken und Raiffeisenbanken: Weichenstellung erfolgt – Strategien der deutschen Kreditgenossenschaften im Wettbewerb. In: ZfK, Jg. 54, Heft 6, S. 22 – 26 und eigene Ergänzungen

Abb. 3 : Deutsche Kreditgenossenschaften im Wettbewerb

Sinkende Rohüberschüsse und steigende Betriebskosten sind die Folge und führen in der Summe zu rückläufigen Betriebsergebnissen. Die Profitabilität der VR-Banken entwickelt sich in ihrer Gesamtheit nicht so positiv wie gewünscht.¹⁰³ Hinzu kommt, dass die Kreditgenossenschaften seit Anfang der 90er Jahre kontinuierlich Marktanteile verlieren.¹⁰⁴ Der Hauptgründe dafür sind in der hohen Bankendichte sowie in der hohen Wettbewerbsintensität zu suchen. Wird der Ertragsentwicklungstrend langfristig fortgeschrieben, ist das eine gefährliche Mischung für die Zukunft. Der BVR sieht darin

¹⁰² Frankfurter Allgemeine Zeitung (2005), S. 24.

¹⁰³ Vgl. o.V. (2005), S. 12f.

¹⁰⁴ Vgl. Stappel (2005), S. 45.

Anzeichen für einen möglichen Abstiegskampf der VR-Banken.¹⁰⁵ „Es ist davon auszugehen, dass Fusionen von Genossenschaftsbanken auch in der näheren Zukunft die Strukturentwicklung dieses Sektors prägen.“¹⁰⁶ Sicherlich gibt es auch „einzelne sehr erfolgreiche Genossenschaftsbanken, die [aktuell] bezüglich Marktbearbeitung oder Ertragskraft wenig Probleme“¹⁰⁷ haben. Dass große Genossenschaftsbanken in der Lage sind eine passgenaue Strategie zu entwickeln, zeigt beispielsweise die Frankfurter Volksbank eG.¹⁰⁸ Vorstandsvorsitzender Tonnellier beschreibt 16 Erfolgsfaktoren und nennt an erster Stelle die „Konsistente Geschäftsstrategie“¹⁰⁹.

Umso mehr wird daran deutlich, dass es in den heutigen Zeiten mit zunehmender Wettbewerbsintensität und Markttransparenz in den Händen des Managements liegt, die Zukunft aktiv zu gestalten. Um das eigene Überleben einer regionalen mittelgroßen Genossenschaftsbank abzusichern, bedarf es der Umsetzung einer erfolgreichen systemischen strategischen Unternehmensführung. Dieses nachhaltige Existenzsicherungsziel lässt sich nur erreichen, wenn auf Basis einer dokumentierten Gesamtbankstrategie die richtigen Weichenstellungen für die Zukunft erfolgen.

Das Management muss auf Grund der aktuellen Ertragsentwicklung bzw. Ertragslage oft an zwei Fronten gleichzeitig kämpfen. Auf der einen Seite ist konsequentes Kostenmanagement gefragt, um die Betriebskostensteigerungen zu vermeiden bzw. Kosten zu reduzieren und auf der anderen Seite ist innovatives und vertriebsorientiertes Ertragsmanagement gefordert, um Steigerungen im Zins- und Provisionsertrag zu realisieren. In der Summe führt dieses zu einer Verbesserung der Cost-Income-Ratio (Kennziffer zur Aufwands-Ertrags-Relation).

In Anlehnung an Horváth ist es eine Führungsaufgabe, Wandel zu erkennen und in zukunftsweisende Aktionen umzusetzen, die die Entwicklungsfähigkeit der Kreditgenossenschaft sichert.¹¹⁰ Somit wird deutlich, dass es die wichtigste Aufgabe der Vorstände, der Führungskräfte und im weiteren Sinne auch der Aufsichtsräte von Genossenschaftsbanken ist, sich mit der mittel- bis langfristig ausgerichteten strategischen Unternehmensführung aktiv auseinanderzusetzen. Dort liegt die wesentliche Verantwortung für die Zukunfts- und Existenzsicherung. So bestätigt auch

¹⁰⁵ Vgl. o.V. (2005), S. 12f.

¹⁰⁶ Theurl (2004), S. 54ff.

¹⁰⁷ o.V. (2005), S. 12f.

¹⁰⁸ Vgl. Tonnellier (2005), S. 348ff..

¹⁰⁹ Ebd.

¹¹⁰ Vgl. Horváth (2003), S. 4.

der BVR, dass am Ende der Bankmanager vor Ort die Verantwortung für die Auswahl der passenden Strategie trägt.¹¹¹

Dabei gibt es nicht die eine richtige und passende Strategie für alle Genossenschaftsbanken.¹¹² Auf Grund der sehr unterschiedlichen Ausgangssituationen der einzelnen Kreditgenossenschaft (erreichte Marktanteile, bereits vorhandene Marktausschöpfung, Charakter des Marktgebietes, Wettbewerbssituation, Ressourcenausstattung, etc.) ist die Suche nach der individuellen, passenden und optimalen VR-Bank-Strategie der Zukunft von jedem einzelnen Institut zu forcieren.¹¹³ Hier gilt es künftig, die vorhandenen Gestaltungsspielräume des dezentralen Managements stärker zu nutzen. Auch in der Studie „VR-Bank Zukunft“¹¹⁴ der GGB-Beratungsgruppe wird als ein wesentlicher Ansatz für den künftigen Erfolg der Genossenschaftsbank die klare strategische Positionierung bzw. Neuorientierung als Fundament für die Bank der Zukunft herausgearbeitet.¹¹⁵

Oberziel für die Implementierung eines systemischen Strategieprozesses in einer mittelgroßen Genossenschaftsbank im Hinblick auf die erfolgreiche Zukunftsbewältigung ist die Sicherstellung der gegenwärtigen und künftigen Wettbewerbsfähigkeit. Veränderungen des wirtschaftlichen, technischen, politischen und gesellschaftlichen Umfeldes stellen auch die Kreditgenossenschaften vor immer neuen Herausforderungen, denen die einzelne VR-Bank im Wettbewerb mit anderen Kreditinstituten und Finanzdienstleistern durch Anpassung der Leistungen, Veränderungen des Marktverhaltens und Weiterentwicklung der technischen, personellen und organisatorischen Strukturen begegnen muss.

Die Genossenschaftsbank von morgen ist daher gefordert im Mittelpunkt eines strategischen Managements folgende zentrale Fragen¹¹⁶ für ihren regionalen Markt individuell zu beantworten, um im künftigen intensiven Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können:

- Welche langfristigen Ziele verfolgen wir?
- In welchen Geschäftsfeldern wollen wir tätig sein?
- Mit welchen langfristigen Maßnahmen wollen wir den Wettbewerb in den Geschäftsfeldern bestreiten?
- Was sind unsere Kernfähigkeiten, mit denen wir im Wettbewerb bestehen können?
- Was müssen wir tun; um unsere langfristigen Maßnahmen umzusetzen?

¹¹¹ Vgl. o.V. (2005), S. 12f.

¹¹² Ebd.

¹¹³ Vgl. Demiri / Seidel (2004), S. 20ff.

¹¹⁴ GGB-Beratungsgruppe (2004): Studie „VR-Bank-Zukunft“, Stuttgart.

¹¹⁵ Vgl. Ebd.

¹¹⁶ Welge (2005), S. 2846.

Vor dem Hintergrund dieser Grundüberlegungen wird deutlich, dass ein definierter Fahrplan für die individuelle Strategieentwicklung auf Basis eines definierten internen Strategie(entwicklungs)prozesses sehr hilfreich ist. Dem Bankmanagement wird damit eine Leitlinie gegeben, um die Herausforderungen des Wandels anzunehmen und Zukunft aktiv zu gestalten. Im Folgenden wird nun die Ausgangssituation der Raiffeisenbank Lohr am Main eG beschrieben und insbesondere dahingehend untersucht, ob ein regelmäßiger systemischer Strategieprozesses vorhanden ist, der zu einer schriftlich fixierten Gesamtbankstrategie führt.

3.3 In der Raiffeisenbank Lohr am Main eG

Die Raiffeisenbank Lohr am Main eG wurde 1962 im Rahmen eines Zusammenschlusses von drei Raiffeisenkassen gegründet. Sie ist eine regional fokussierte mittelgroße Universalbank mit einer Bilanzsumme von aktuell 349 Mio. Euro (2005). Damit steht sie, gemessen an der Bilanzsumme, per 31.12.2005 auf Rang 447 von insgesamt 1.290 Genossenschaftsbanken in Deutschland.¹¹⁷ Die Unternehmensgeschichte ist geprägt von zahlreichen Fusionen. Seit 1962 haben sich weitere 13 Kreditgenossenschaften der Bank angeschlossen.¹¹⁸ Außerdem wurde 1987 eine Geschäftsstelle einer anderen Volksbank im Stadtgebiet Lohr integriert.¹¹⁹ Die letzte Fusion wurde im Jahr 2000 mit einer durch Kreditrisiken belasteten Raiffeisenbank erfolgreich bewältigt. Von den über 34.000 Einwohnern im Marktgebiet unterhalten rund 20.000 mindestens ein Konto bei der Bank. Mit über 10.300 Mitgliedern ist die Raiffeisenbank Lohr am Main eG die größte Personengemeinschaft im Landkreis Main-Spessart.

Durch eigene Adressausfallrisiken, insbesondere aus überregionalen Kreditengagements, sowie auf Grund einer getätigten großen Fehlinvestition in Form eines Hotelwerbes in der bankeigenen Raiffeisen Immobilien GmbH kam es in den Geschäftsjahren 2001 und 2002 zu einer betriebswirtschaftlichen Krise. Durch Abschreibungen auf Forderungen in erheblichem Umfang ist die Ertragskraft und Eigenkapitalstärke der Bank deutlich geschwächt worden. In dieser Zeit wurden große Teile der stillen Reserven und Rücklagen mobilisiert, um den Sanierungsfall, dessen Folge mit großer Wahrscheinlichkeit eine Zwangsfusion gewesen wäre, zu vermeiden.

¹¹⁷ Vgl. BVR (2006), S. 12.

¹¹⁸ Vgl. Vgl. Raiffeisenbank Lohr am Main eG Geschichte (2006), <http://www.raiba-lohr.de/direkt.asp?Art=167>.

¹¹⁹ Ebd.

In den Jahren 2003 und 2004 wurde diese Unternehmenskrise erfolgreich bewältigt. Dies hatte erhebliche personelle und strukturelle Veränderungen zur Folge. An dieser Stelle muss deutlich darauf hingewiesen werden, dass sich das Krisenmanagement deutlich vom strategischen Management abgrenzt. „Existentielle Krisen erfordern ein handlungsfähiges Management, das klare Vorstellungen über die erforderlichen Kurskorrekturen hat.“¹²⁰ Am 01.01.2003 und am 01.04.2004 wurden vom Aufsichtsrat zwei neue geschäftsführende Vorstände in der Bank eingesetzt, wobei es sich bei dem zweiten Vorstandswechsel um eine geordnete altersbedingte Nachfolgeregelung handelte. Zur schnellen Abwendung der Unternehmenskrise setzten die beiden neuen Geschäftsführer mit den Führungskräften zunächst ein Bündel von operativen Ad-hoc-Maßnahmen um. An dieser Stelle kann durchaus von einer Turn-around-Situation gesprochen werden. Auf Grundlage des Präventionsbank-Status (mit einem BVR-Rating schlechter als B) hat auch der BVR im Rahmen seiner Möglichkeiten die Gesundung der Raiffeisenbank Lohr am Main eG tatkräftig in seiner beratenden Rolle sowie finanziell unterstützt.

Die positive Entwicklung in den Geschäftsjahren 2004 und 2005 bestätigt diese Vorgehensweise und die umgesetzten Maßnahmen zeigen ihre Wirkung. Die operative Ertragslage konnte stabilisiert und sogar deutlich verbessert werden (Betriebsergebnis Bankgeschäft vor Bewertung / Ergebnis nach Ertragssteuern 2002: 0,93% / 0,02%, 2003: 1,07% / 0,19%, 2004: 1,10% / 0,60%, 2005: 1,16% / 0,81%). Die Vorsorge für allgemeine Bankrisiken (HGB § 340f) konnte im Jahr 2004 mit 1,0 Mio. Euro und im Jahr 2005 mit zusätzlichen 1,5 Mio. Euro vorgenommen werden. Das auf Basis des testierten Jahresabschluss per 31.12.2004 festgesetzte BVR-Rating der Bank hat sich vom D-Status auf einen B-Status verbessert. Mit dem Jahresabschluss 2005 wird voraussichtlich ein weiterer Schritt zur Ratingverbesserung auf den A-Minus-Status erreicht werden. Auf Grund der Tatsache, dass auf Basis dieses BVR-Ratingergebnisses die Höhe der jährlichen Beiträge zum genossenschaftlichen Garantiefonds (Einlagensicherungsfonds) berechnet wird, ist die Bank hier an einer guten Einstufung stark interessiert.

„Zurückliegende Ereignisse lassen sich nicht mehr beeinflussen, sie sind unrevidierbar. Zukünftiges ist dagegen gestaltbar.“¹²¹ Vor diesem Erkenntnishintergrund gilt es nun diese positive Entwicklung abzusichern und in einen nachhaltigen Wachstumstrend zu überführen. Dazu wurde in einer internen Analyse über den aktuellen Einsatz und die

¹²⁰ Nagel / Wimmer (2002), S. 69.

¹²¹ Ebd., S. 105.

Durchführung einer strategischen Leistungsmessung im ersten Quartal 2005 folgender Sachstand festgestellt:

Ein betriebswirtschaftlich geprägter Businessplan mit einer 5-Jahres-Vorschau ist vorhanden. Dieser Eckwertplan wird jährlich in einem Dialogprozess zwischen dem Bereich Unternehmenssteuerung (Controlling) und dem Vorstand fortgeschrieben. Auf Basis der in der Eckwertplanung erarbeiteten Kennzahlen findet im Herbst eines jeden Jahres die konkrete Planung für das kommende Jahr statt. Durch einen marktpotentialorientierten Vertriebsplanungsansatz wird die Ertragsseite und durch einen Budgetansatz die Kostenseite in operative Ziele umgesetzt. Aus der Vertriebs- und Kostenplanung entstehen die Zielvereinbarungsansätze für die einzelnen Bereiche und Mitarbeiter. Die ausführliche Marketing- und Vertriebsmaßnahmenplanung schließt sich an. Aus den o.g. Daten entsteht eine Plan-G+V für das kommende Geschäftsjahr. In einer monatlichen Ergebnisvorschaurechnung (EVR) inkl. Soll-/Ist-Abgleich sowie durch das monatliche Vertriebscontrolling (Vertriebsergebnisse auf Ebene der Berater, der Marktbereiche und der Gesamtbank) wird der Zielerreichungsgrad fortlaufend überwacht.

Wie oben beschrieben gibt es einerseits betriebswirtschaftliche mittelfristige Ziele, die im Eckwertplan dokumentiert sind. Andererseits wird die Frage, wie die Ziele des kurz-, mittel- und langfristigen Horizontes miteinander vereinbar sind, nicht beantwortet. Hier fehlt die Verzahnung zwischen den groben Annahmen im Businessplan und der tatsächlich bereits realisierten und den künftig realisierbaren potentialorientierten Wachstumsannahmen aus den einzelnen Geschäftsfeldern. Die Gefahr besteht, dass ungünstige Entwicklungen (z.B. Kosten wachsen stärker als Erträge) zu spät erkannt und strategische Entscheidungen zu spät getroffen werden. In der Folge wären erhebliche Ad-hoc-Maßnahmen erforderlich, die die gesamte Organisation im Extremfall unvorbereitet treffen. Bis 2005 ist festzustellen, dass viele Einzelentscheidungen zu operativen Maßnahmen (siehe Abb. 4) getroffen wurden, die oft nur den kurzfristigen Planungshorizont abdecken und sich hauptsächlich mit Fragen zur Steigerung der Effizienz (siehe Abschnitt 2.3: Tun wir die Dinge richtig?) beschäftigen.

Ein schriftlich dokumentiertes Unternehmensleitbild wurde in der Bank im Frühjahr 2003 neu erarbeitet und intern wie extern kommuniziert. Auf sechs Seiten werden die wesentlichen gelebten Werte bzgl. der regionalen Fokussierung, der praktizierten Kundenorientierung, des Einsatzes moderner Technik, des betriebswirtschaftlichen

Erfolges, der Qualifikation der Mitarbeiter, der Mitgliedschaft und der Rechtsform Genossenschaft beschrieben und umfassend dargelegt.¹²²

Auswahl der operativ entscheidungsrelevanten Themen in der Raiffeisenbank Lohr am Main eG
(ohne Einordnung nach Dringlichkeit und Einfluss auf den Unternehmenserfolg)

- Gesamtbanksteuerung und Treasuryprozesse optimieren (Stichwort: Barwertige Zinsbuchsteuerung, Risikomanagement, Reporting)
- Optimierung der Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse
- Verbesserung der Vertriebsmanagementprozesse
- Aktivitätenbezogene Impulssteuerung im Vertrieb
- Entlastung des Vertriebes von operativen Aufgaben
- Implementierung eines Markt- und/oder Kundenservicecenters
- Modernisierung der Geschäftsstellen zur Schaffung von attraktiven Beratungsplätzen und bedienter Selbstbedienung
- Beschwerdemanagementprozess installieren und laufend auswerten
- Finanzplanung (Financial Planning) als Beratungsleistung aufbauen
- Potenziale im Versicherungsvertrieb durch Optimierung der Vertriebsorganisation im Versicherungsgeschäft erschließen
- Verbesserung der Managementfähigkeiten über Personalentwicklung für Führungskräfte
- Vertriebstraining und –coaching zur Sicherstellung der Beratungsqualität
- Regelmäßige Mitglieder- und Kundenbefragung durchführen
- Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen durchführen
- Mitgliedschaft attraktiver gestalten über ein Mehrwertprogramm und ein Bonusssystem
- Produktmanagementprozesse hinsichtlich der Produktion von innovativen Produkten verbessern
- Erreichbarkeitsmanagement über zentrales internes Kundenservicecenter
- Fehlerquote reduzieren durch interne Qualitätssicherung
- Optimierung zur Mehrwertssteuer, um Vorsteuerabzug für die Bank nutzbar zu machen
- Einführung eines Steuerungs- und Kennzahlensystems auf Basis der Balanced Scorecard

Quelle: Auswahl aus den Themen der Vorstandsvorlagen der Raiffeisenbank Lohr am Main eG vom 01.04.2004 bis 31.03.2006

Abb. 4 : Liste der operativ entscheidungsrelevanten Themen in der Raiffeisenbank Lohr am Main eG

Aus der seit Mitte 2005 laufenden Diskussion zu den erfolgskritischen Zukunftsfragen zur Steigerung der Effektivität (siehe Abschnitt 2.3: Tun wir die richtigen Dinge?) mit dem Aufsichtsrat, im Gesamtvorstand und mit den Führungskräften wurde schnell deutlich, dass die strategischen Ziele der Bank noch präziser erarbeitet und schriftlich dokumentiert werden müssen. Dabei stehen neben den allgemeinen zentralen Fragen für Genossenschaftsbanken (siehe Abschnitt 3.2) folgende Themen im Mittelpunkt:

- Wie ist unsere strategische Ausrichtung und Positionierung?
- Wie kann mittel- bis langfristig die Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit der Raiffeisenbank Lohr am Main eG (und der Raiffeisenbanken im Landkreis Main-Spessart) sichergestellt werden?
- Welche Vorteile lassen sich für die Mitglieder mittelfristig generieren?
- Welche Kredit- bzw. Ausfallrisiken können und wollen wir künftig übernehmen?
- Wie lassen sich Alleinstellungsmerkmale über eine Differenzierungsstrategie generieren?

¹²² Vgl. Raiffeisenbank Lohr am Main eG Unternehmensleitbild (2006), <http://www.raiba-lohr.de/direkt.asp?Art=206>.

- Worauf konzentrieren wir uns (Geschäftsfelder, Kundensegmente, Kernkompetenzen, etc.)?
- Wie können die Wachstumspotenziale genutzt und höhere Marktanteile in lukrativen Geschäftsfeldern und Zielgruppen erreicht werden?
- Wo wollen wir investieren bzw. nicht investieren?
- Welche Stärken werden gezielt entwickelt und gefördert?
- Wie lassen sich die Erlösströme der genossenschaftlichen Verbundpartner zu Gunsten der Raiffeisenbank Lohr am Main eG optimieren?
- Welche Kennziffern werden zur strategischen Leistungsmessung herangezogen?
- Wie kann die bestehende Kooperation mit den benachbarten Raiffeisenbanken im Landkreis Main-Spessart intensiviert werden?
- Welche Vorteile lassen sich durch die Bündelung von Kapazitäten vor Ort im Landkreis Main-Spessart und durch Outsourcing erreichen?
- Welche Verbesserungen der Eigenkapitalrentabilität und der Cost-Income-Ratio lassen sich mittelfristig über Fusionen im Landkreis Main-Spessart erreichen?

Um als regional fokussierte mittelgroße Genossenschaftsbank langfristig erfolgreich zu sein, bedarf es einer durchdachten langfristigen Strategie, die klare Antworten auf die o.g. erfolgskritischen Zukunftsfragen geben muss. Die Beantwortung dieser Fragen und deren schriftliche Dokumentation bilden die Grundlage für mittel- bis langfristiges zielgerichtetes Handeln. Im Folgenden müssen diese strategischen Langfristpläne stärker mit den operativen Jahresplänen verbunden werden. Ebenfalls ist die Vision noch zu unscharf und bedarf eines Feinschliffs. Dabei wurde deutlich, dass die Führungskräfte, noch mehr strategisch denken müssen.

Bei der Betrachtung der Zielhierarchie im ganzheitlichen systemischen Planungsprozess (siehe Abb. 5) wird deutlich, dass in der Raiffeisenbank Lohr am Main eG präzise Formulierungen zur Vision, zur Unternehmensstrategie (Grundstrategie) sowie zu den Geschäftsfeld- und Funktionalbereichsstrategien fehlen. Die Lücken zwischen Unternehmensleitbild und operativen Maßnahmen gilt es zu schließen. Dazu bedarf es eines einheitlichen Grundverständnisses innerhalb der Führungsmannschaft zu den Begrifflichkeiten im Rahmen der strategischen Unternehmensführung und der Initiierung eines systemischen Strategieentwicklungs- und regelmäßigen Strategieprozesses.



Abb. 5: Zielhierarchie im ganzheitlichen Systemischen Strategieprozess

4. Der Strategieprozess in mittelgroßen Genossenschaftsbanken

4.1 Formen der Strategieentwicklung

Wie bereits in den Abschnitten 2.3 und 2.4 erläutert, wird unter Strategieentwicklung ein Prozess verstanden, den die Entscheidungsträger zusätzlich zu ihren operativen Aufgaben betreiben. Damit ist die Entwicklung von Strategien eine Führungsleistung. Nach Nagel / Wimmer werden vier Formen der Strategieentwicklung¹²³ unterschieden:

- Intuitive Strategieentwicklung,
- Expertenorientierte Strategieentwicklung,
- Evolutionäre Strategieentwicklung und
- Systemische Strategieentwicklung,

Nagel und Wimmer sprechen in diesem Kontext auch von den vier Spielarten der Zukunftsbewältigung.¹²⁴ In der Abb. 6 werden diese kurz stichwortartig beschrieben. Die Unterscheidung der vier Formen ist insbesondere in der Intensität der Mitarbeiterereinbindung zu suchen.

¹²³ Vgl. Nagel / Wimmer (2002), S. 31ff.

¹²⁴ Ebd., S. 71.

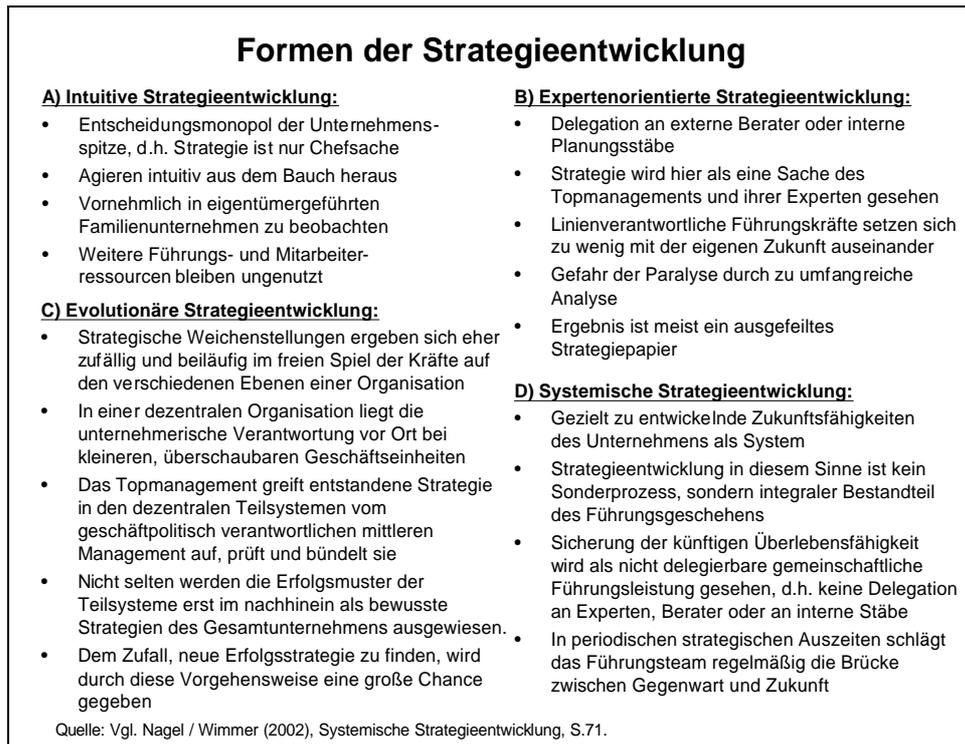


Abb. 6: Formen der Strategieentwicklung

Bei der Unterscheidung der verschiedenen Formen der Strategieentwicklung geht es im Ergebnis um die Kernfrage, ob der Prozess der Strategieentwicklung ausschließlich ein Entscheidungsmonopol der Unternehmensspitze ist oder ob im Rahmen eines systemischen Verständnisses eine intensive Einbindung der Mitarbeiter erfolgt. Da gerade den Erfolgsrezepten der Vergangenheit der Keim für das Scheitern in der Zukunft innewohnt, müssen die künftigen Bankerfolge erst erarbeitet werden.^{125 126} „Die Kunst der [erfolgreichen systemischen] Strategieentwicklung ist es, sich gemeinsam freizuspielen und dort hinzublicken, wo andere nicht hinsehen, sich jene Fragen zu stellen, die anderen noch nicht in den Sinn gekommen sind. Letztlich geht es doch darum, ungewöhnliche Entwicklungen aufzuspüren, die andere noch nicht im Blick haben, um daraus künftige Geschäftschancen zu gewinnen.“¹²⁷

Die aktive Einbindung der Führungskräfte einer mittelgroßen Genossenschaftsbank in den systemischen Strategieentwicklungsprozess ist unerlässlich, da auf Basis der bisherigen Ausführungen davon ausgegangen wird, dass die Entwicklung von Strategien eine undelegierbare Führungsaufgabe ist. Das gesamte Führungsteam der Genossenschaftsbank, d.h. Aufsichtsrat, Vorstand und Führungskräfte, trägt die entscheidende Verantwortung für die künftige Überlebenssicherung, für den

¹²⁵ Vgl. Nagel / Wimmer (2002), S. 106.

¹²⁶ Theurl (Hg.) (2004), S. 4.

¹²⁷ Nagel / Wimmer (2002), S. 82.

Strategieentwicklungsprozess und daraus entstehende Ergebnisse. Das Führungsteam „muss nicht nur dafür sorgen, dass über diese Fragen im Unternehmen ausreichend nachgedacht wird. Es hat sich auch selbst in einer führenden Rolle an diesem Diskussionsprozess zu beteiligen und die Qualitätssicherung für den Gesamtprozess zu übernehmen.“¹²⁸

Im Folgenden wird auf Basis dieser Erkenntnisse der systemische Strategieentwicklungsansatz weiterverfolgt und ein Phasenmodell dargestellt, das den strategischen Managementprozess in mittelgroßen Genossenschaftsbanken unterstützt.

4.2 Phasenmodell für die systemische Strategieentwicklung

Aus den o.g. Ausführungen wird deutlich, dass Strategie zuerst mit weitsichtigem Vordenken zu tun hat.¹²⁹ „In der Denktradition der Planungsschule sind Strategien das Ergebnis eines kontrollierten und bewussten [systemischen] Prozesses der formalen Planung.“¹³⁰ Hier versteht man unter einem System eine geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen vernetzte Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können. Horváth schreibt dazu unter dem Blickwinkel des Controllings wie folgt:

„Die verschiedenen Systemelemente und die Beziehungen zwischen ihnen lassen sich als Netzwerk darstellen. Man spricht von der Struktur eines Systems. Die Systemstruktur kann bewusst gestaltet und beeinflusst werden: Das System wird strukturiert. Die Systemstruktur lässt sich auch zeitlich vorstellen. Die zeitliche Folge von Aktivitäten von Systemelementen bezeichnet man als Prozess“.¹³¹

„Eine besondere Systemart stellen Modelle dar: Sie sind (vereinfachte) Abbildungen reale oder gedachter Systeme (z.B. das Modell eines Hauses, Datenflussplan eines Informationssystems). Die Bildung von Modellen ist ein heuristisches Verfahren im Zuge der Lösung realer Probleme und dient der Beschreibung, Erklärung, Vorhersage und Steuerung. Die Modelle in der Betriebswirtschaftslehre sind meist formaler Art.“¹³²

Die genannten Aspekte bieten einen Anknüpfungspunkt für die Entwicklung eines institutsindividuellen Strategieprozesses, denn „die Strategien, die aus diesem [systemischen] Prozess hervorgehen, sind fertig formuliert“¹³³.

Um die Entscheider (insbesondere vor dem Hintergrund der dargestellten Ausgangssituation in mittelgroßen Genossenschaftsbanken) aktiv bei der Wahrnehmung der strategischen Führungsaufgaben zu unterstützen, hilft ein

¹²⁸ Nagel / Wimmer (2002), S. 72f.

¹²⁹ Vgl. Simon, (2000), S. 11.

¹³⁰ Nagel / Wimmer (2002), S. 47.

¹³¹ Horváth (2003), S. 97.

¹³² Ebd., S. 99.

¹³³ Nagel / Wimmer, S. 47.

Phasenmodell, welches als Kreislauf den Strategie(entwicklungs)prozess systematisiert (siehe Abb. 7).

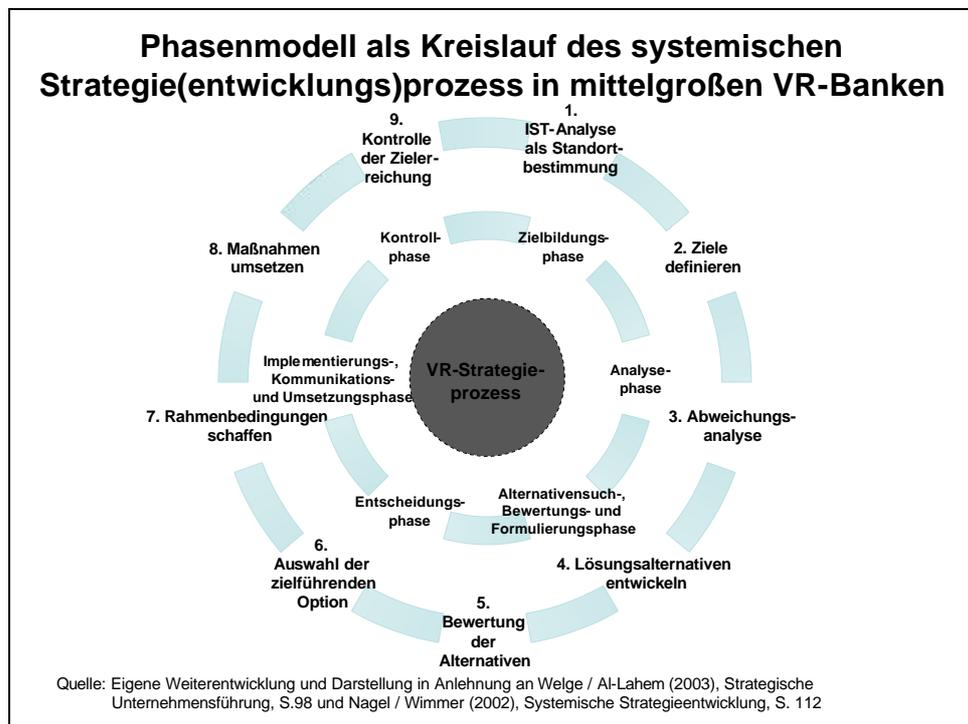


Abb. 7: Phasenmodell als Kreislauf des systemischen Strategie(entwicklungs)prozesses

Die Herausforderung besteht darin, im Rahmen des Durchlaufs durch den Strategieprozess so komplex wie möglich zu denken aber so einfach wie möglich zu handeln. Der idealtypische »VR-Strategieprozess« für mittelgroße Genossenschaftsbanken wird in sechs Phasen (siehe auch Abschnitt 2.4) abgearbeitet. Er startet mit der Zielbildungsphase und wird über die Analysephase, die Alternativensuch-/Bewertungs- und Formulierungsphase, die Entscheidungsphase, die Implementierungs-/Kommunikations- und Umsetzungsphase sowie die Kontrollphase in neun Schritten von der Standortbestimmung, der Zieldefinition, der Abweichungsanalyse, der Alternativensuche, der Alternativenbewertung, der Auswahl der günstigsten Option, der Schaffung von Rahmenbedingungen, der Maßnahmenumsetzung bis hin zum Controlling der Zielerreichung abgearbeitet.

Der regelmäßige Durchlauf dieses systemischen Strategieprozesses sichert die künftige Überlebensfähigkeit der 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. Im Querverweis zum

Abschnitt 2.2 (Unternehmensführung) wird an dieser Stelle deutlich, dass die Verantwortung für das Ergebnis dieses formalen Prozesses bei der Geschäftsführung (Vorstand) liegt.¹³⁴

An dieser Stelle muss jedoch auch deutlich gemacht werden, dass vor dem Hintergrund der beschriebenen Unsicherheitsaspekte „selbst einfache Systeme ... nicht vollständig und eindeutig beschreibbar“¹³⁵ sind. „Folglich lässt sich eine vollständige Formalisierung durch systembildende Koordination nicht erreichen.“¹³⁶ Dies bedeutet, dass auch auf unvorhersehbare Problemsituationen und ungeplante Ereignisse (sog. Störungen) ad hoc reagiert werden muss, um die Gesamtbank- und Existenzsicherungsziele zu erreichen.¹³⁷

4.3 Masterprojektplan für die systemischen Strategieentwicklung

Der systemische Strategieentwicklungsprozess wird idealtypisch in Form eines strukturierten Projektes initiiert. Der entwickelte Masterprojektplan (siehe Abb. 8) ist als umsetzungsorientierte Planungshilfe und Leitfaden zu verstehen, der die Initiierungsphase eines Strategieprozesses in mittelgroßen Genossenschaftsbanken unterstützt. Der Projektablauf gliedert sich in fünf wesentliche Schritte, die als Meilensteine anzusehen sind. Zunächst erfolgt der Start durch Beschluss der Geschäftsleitung. In der Folge findet ein erster Strategieworkshop statt. Hier wird ein Projektleiter bestimmt, der mit den Geschäftsfeldverantwortlichen die detaillierte Bearbeitung vornimmt. Anschließend werden in einem zweiten Strategieworkshop die Ergebnisse präsentiert und gemeinsame Entscheidungen getroffen. Abschließend erfolgt die Ergebnisdokumentation. Die in dem unten genannten Masterprojektplan angegebenen Projektbeteiligten, die Zeitraumplanung und die Detailschritte liefern weitere Anhaltspunkte, so dass auf deren Grundlage mittelgroße Genossenschaftsbanken ein eigenes systemisches Strategieentwicklungsprojekt aufsetzen können.

Aus dem Projektplan ist erkennbar, dass die Führungskräfte und leitenden Mitarbeiter aktiv eingebunden werden, die Strategiebearbeitung in kleinen Teams erfolgt und eine Konzentration auf die richtigen und wichtigen Kernfragen der einzelnen

¹³⁴ Vgl. Nagel / Wimmer (2002), S. 47.

¹³⁵ Horváth (2003), S. 126.

¹³⁶ Ebd.

¹³⁷ Vgl. Ebd., S. 126f. und S. 141.

Genossenschaftsbank erfolgt. Damit steigen die Chancen individuelle Lösungen zu entwickeln und erfolgreiche eigene Antworten auf die Fragen des strategischen

Praxisbeispiel: Masterprojektplan für die systemische Strategieentwicklung in mittelgroßen VR-Banken

	1. Schritt	2. Schritt	3. Schritt	4. Schritt	5. Schritt
Was?	Beschluss zum Start eines systemischen Strategie(entwicklungs)-prozesses	Strategie-Workshop 1 als 2-Tages-Veranstaltung	Einzelarbeiten und Projektgruppenarbeit (diverse Projektmeetings)	Strategie-Workshop 2 als 2-Tages-Veranstaltung	Schriftliche Ergebnisdokumentation und Beschluss
Wer?	Geschäftsleitung/Vorstand	Geschäftsleitung/Vorstand und alle Führungskräfte auf der nächsten Ebene	Geschäftsfeldverantwortliche und Kernprojektteam	Geschäftsleitung/Vorstand und alle Führungskräfte auf der nächsten Ebene	Projektleitung und Geschäftsleitung/Vorstand
Zeitraum?	Start bis 1 Monat	bis zu 2 Monate nach Start	bis zu 8 Monate nach Start	bis zu 9 Monate nach Start	bis zu 10 Monate nach Start
Details?	<ul style="list-style-type: none"> - Initiierung des Strategieprozesses - Vergabe Projektauftrag - Projektleitung definieren - Vorstandsbeschluss 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategieinitiierung/Auftakt - Zukunftstrends und Entwicklungen im Rahmen einer Branchenanalyse - Wettbewerbsanalyse - Stärken-Schwächen-Analyse des eigenen Unternehmens (SWOT-Analyse) - Betriebswirtschaftliches Anspruchsniveau festlegen - Zukunftsbild entwerfen - Grundstrategien definieren - Erstes Brainstorming zu den Geschäftsfeldstrategien und Handlungsfeldern - Kernprojektteam und Geschäftsfeldverantwortliche definieren 	<ul style="list-style-type: none"> - Grundstrategie verfeinern - Definition der Unternehmensstrategie - Wettbewerbsvorteile herausarbeiten - Raster für SGF-Businesspläne entwickeln - Geschäftsfelder definieren und beschreiben - SGF-Analyse (Ausgangs- und Zielniveau 2010) - SGF-Bewertung nach Marktattraktivität und Wettbewerbsstellung - SGF-Portfolio ableiten (Ist- und Soll-Portfolio) - SGF-Positionierung konkretisieren - SGF-Balanced Scorecard ableiten - SGF-Aktionsplan 2006 bis 2010 aufstellen 	<ul style="list-style-type: none"> - Reflektion Strategie-Workshop 1 - Aktuelle Standortbestimmung - Präsentation der Ergebnisse aus der Projektgruppenarbeit - Unternehmensstrategie (Grundstrategie) sichten und verabschieden - Unternehmensziele (Eckwertplan) sichten und verabschieden - Geschäftsfeldstrategien (SGF-Businesspläne) sichten und verabschieden - Handlungsfelder sichten, erforderliche Rahmenbedingungen diskutieren und operative Massnahmen vereinbaren (SGF-Aktionspläne) - Abstimmung der weiteren Schritte zur Strategieimplementierung und zur internen und externen Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentation der Ergebnisse - Erstellung einer Präsentation zur internen und externen Kommunikation - Vorstandsbeschluss - Dokumentation des systemischen Strategieprozesses zwecks regelmäßigem (z.B. jährlichem Durchlauf) in einer internen Arbeitsrichtlinie - Vorbereitung der erforderlichen Maßnahmen zur Strategieimplementierung und zur internen und externen Kommunikation

Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 8: Praxisbeispiel: Masterprojektplan für die systemische Strategieentwicklung in mittelgroßen VR-Banken

Zukunftsmanagements in mittelgroßen Kreditgenossenschaften zu finden. In der Regel werden einige wenige Strategie-Klausuren ausreichen, um strategische Fragen zu beantworten. In der Folge wird auf Basis einer erarbeiteten, schriftlich fixierten Gesamtbankstrategie die Wahrscheinlichkeit für einheitliches zielgerichtetes »richtiges« Handeln aller Beteiligten steigen, so dass die vorgegebenen Ziele im optimalen Fall besser und schneller erreicht werden.¹³⁸

4.4 Vor- und Nachteile der Implementierung eines regelmäßigen systemischen Strategieprozess

Im Rahmen einer Nutzenanalyse werden an dieser Stelle die Vor- und Nachteile der Implementierung eines regelmäßigen (z.B. jährlichen) systemischen Strategie-

¹³⁸ Im Rahmen des Projektdurchlaufs in der Raiffeisenbank Lohr am Main eG (Start im 2. Quartal 2005) wurden zu den einzelnen Projektschritten Werkzeuge entwickelt, die in der folgenden zweiten Studienarbeit sowie in der bis Ende Mai 2007 zu erstellen Bachelor-Thesis vorgestellt werden.

prozesses gegeneinander abgewogen. Die folgende Auflistung bietet für die Geschäftsleitung eine Orientierung und Hilfestellung, da ihr diese Punkte vor dem Start des Projekts (siehe erster Schritt im Masterprojektplan) klar sein müssen.

a) Vorteile der regelmäßigen systemischen Strategieentwicklung

- Systemische Strategieentwicklung im Managementteam (d.h. Fokussierung auf die Unternehmensspitze als strategisches Zentrum wird aufgegeben).
- Strategien entstehen dezentral in den Teilsystemen und/oder im mittleren Management.
- Konzentration des Topmanagements auf die indirekte Prozesssteuerung, Prüfung, Bündelung und zentrale Steuerungsfunktion (Entscheidungen).
- Kommunikationsaufwand in der Strategieumsetzungsphase zwischen Top- und Mittelmanagement reduziert sich.
- Konzentration der Energie auf die Bearbeitung und Auseinandersetzung mit den Zukunftsfragen zur Sicherung der dauerhaften Lebensfähigkeit (Survival of the fittest).
- Die unternehmerische Intuition sowie das schöpferische Potenzial der Entscheidungsträger werden gefördert.
- Lernkurveneffekte durch regelmäßige Wiederholung des Prozesses.
- Durch die vollständige oder teilweise Einbindung weiterer Schlüsselspieler (Führungskräfte und Mitarbeiter) aus anderen Aufgabengebieten wird sichergestellt, dass auch das Unkonventionelle ausreichend Platz findet und bereits verfestigte Argumentationsmuster aufgebrochen werden.
- Wissensbündelung bei strategischen Überlegungen (keine Bauchentscheidungen).
- Wissen über erfolgsversprechende Weiterentwicklungsmöglichkeiten wird offen gelegt.
- Breite aktive Einbindung der Informationen aus dem Kundenkontakt und des aktuellen und erwarteten Marktgeschehens.
- Verbreiterung des Wissens rund um die strategische Unternehmensführung.
- Stärkere Nutzung von Spielräumen für die unternehmerische Verantwortung in den dezentralen Einheiten.
- Durch die regelmäßige Einbeziehung breiter Mitarbeitergruppen wird die geforderte rasche Reaktionsfähigkeit des Unternehmens bei überraschenden Entwicklungen sichergestellt.
- Mitarbeiter stehen hinter den entwickelten Umsetzungsmaßnahmen.

- Kommunikationsaufwand in der Strategieumsetzungsphase ist geringer.
- Umsetzungszeit verkürzt sich.
- Regelmäßige Überprüfung der strategischen Zielerreichung inkl. Anpassungen

b) Nachteile der regelmäßigen systemischen Strategieentwicklung

- Mehr Zeit für Strategieentwicklung wird benötigt.
- Mehr gebundene Personalressourcen in der Projektarbeit.
- Kommunikationsaufwand in der Entstehungsphase der Strategie ist größer.
- Aufwendige unternehmensinterne Meinungsbildung.
- Umfangreiche Aufbereitung von Entscheidungsgrundlagen erforderlich.
- Längere Entscheidungswege.
- Unvermeidlich auftretende Konflikte zwischen divergierenden strategischen Interessen.
- Gefahr, dass sich die Entwicklung von Strategien auf die Suche nach dem jeweils kleinsten gemeinsamen Nenners reduziert.
- Höhere Projekt-/Beratungskosten (ggf. durch Einbindung externer Moderatoren)

Aus der Abwägung wird deutlich, dass die Vorteile, die für einen regelmäßigen Durchlauf eines projektorientierten systemischen Strategieprozesses sprechen, deutlich überwiegen.

5. Weiterführende Überlegungen

Der Start eines systemischen Strategieprozesses im Rahmen einer strategischen Unternehmensführungskonzeption für Genossenschaftsbanken bildet die Keimzelle für den künftigen Unternehmenserfolg (siehe Abb. 9). In diesem Kontext ist sicherzustellen, dass die Stoßrichtung der Strategie über die verschiedenen Themenbereiche hinweg hinsichtlich ihrer Wirkung auf den Markt zu plausibilisieren ist. Die Herausforderung besteht darin, eine strategische Wettbewerbspositionierung zu finden, die zur Mitglieder- bzw. Kundenbindung, zur Neukundengewinnung und somit zu Wachstum beiträgt.

Auf Basis des im Abschnitt 4 entwickelten Phasenmodells zur systemischen Strategieentwicklung sowie des Masterprojektplans schließt sich im Folgenden die konkrete Entwicklung der Unternehmensstrategie an. Auf Grund der dargestellten Vorteile wird dafür die projektorientierte Vorgehensweise empfohlen. Nach der

Formulierung und schriftlichen Dokumentation der Strategie, wird diese in einem nächsten Schritt erklärt, festgehalten und in Ziele, Programme und Maßnahmen übersetzt sowie in die operativen Abläufe der Organisation eingebaut.¹³⁹

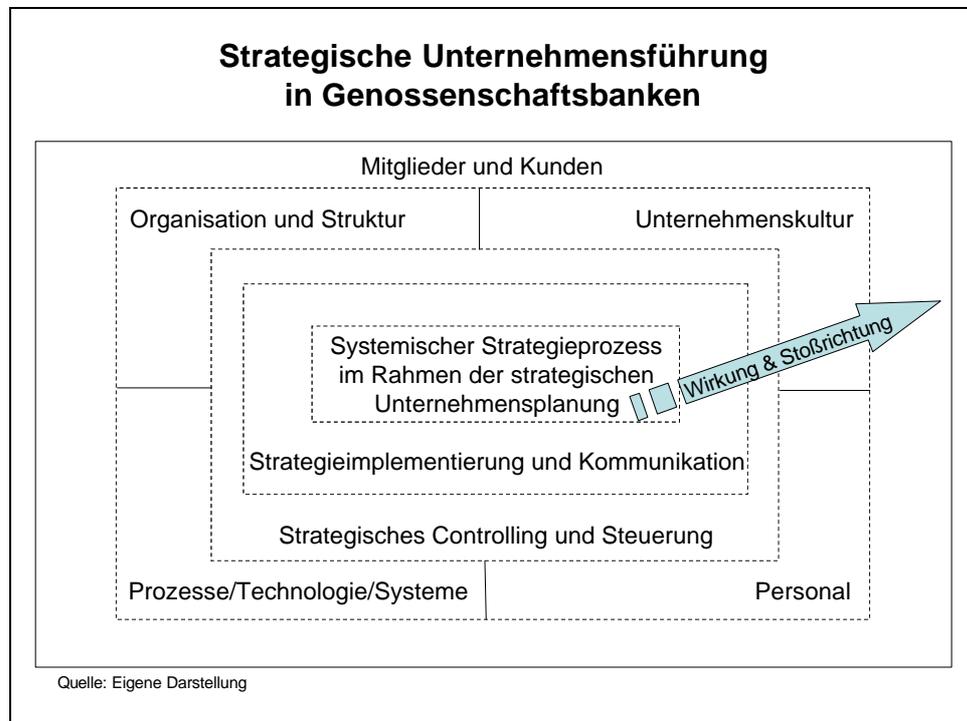


Abb. 9: Strategische Unternehmensführung in Genossenschaftsbanken

Die Strategieimplementierung, die Kommunikation und die Kontrolle der Zielerreichung schließen sich an. Die Herausforderung für die Geschäftsleitung besteht insbesondere im Rahmen der Implementierung darin, glaubwürdig große Teile der Belegschaft emotional an dieses Zukunftsbild zu binden und die mit diesem Bild verbundene Sinnstiftung auf einer breiten Basis zu verankern. Die Visionen und Strategie des Vorstandes sind hierzu den Führungskräften und Mitarbeitern nahe zubringen.¹⁴⁰ Verständlich ist dabei, dass allerdings auch die beste schriftlich dokumentierte Gesamtbankstrategie wirkungslos bleibt, wenn sie nicht konsequent umgesetzt wird.¹⁴¹

6. Ausblick

In den Kreditgenossenschaften haben die geschäftspolitischen Entscheidungsnotwendigkeiten in den vergangenen Jahren dramatisch zugenommen. Angesichts der

¹³⁹ Nagel / Wimmer (2002), S. 47.

¹⁴⁰ Ebd.

¹⁴¹ Vgl. Christians (2004), Vorwort.

Entwicklung der Rentabilitätskennzahlen, der hohen Wettbewerbsintensität und der zunehmenden Veränderungsdynamik im Finanzdienstleistungsmarkt steigen die strategischen Entscheidungslasten des Topmanagements von Genossenschaftsbanken auch künftig erheblich an. Eine klare Positionierung ist sowohl auf der Ebene der strategischen Geschäftsfelder als auch auf der Ebene der Gesamtbank erforderlich. Um die erforderlichen strategischen Entscheidungen effizient, effektiv und erfolgreich zu bewältigen, gilt es wirksame und schnellere Managementprozesse zu entwickeln und implementieren. Im Rahmen der systemischen Strategieentwicklung wird die gesamte Organisation zunehmend gefordert sein, nicht nur das Topmanagement. Bei dem regelmäßigen Durchlauf des aufgezeigten Strategieprozesses handelt es sich um eine übergreifende Führungsleistung zwischen den Führungsebenen. Das Führungsteam in der Bank muss sich genügend Zeit für Klausuren, Projektarbeit, Recherchen und ähnliches reservieren, um die gemeinsame Arbeit des Nachdenkens und Entscheidens erfolgreich zu bewältigen. Insbesondere vor dem Hintergrund der über 150-jährigen erfolgreichen Geschichte der genossenschaftlichen Bankengruppe sollten die Entscheidungsträger den Mut haben neue ehrgeizige Ziele anzupfeilen. Da jede Genossenschaftsbank rechtlich selbstständig ist, sind entsprechende Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume vorhanden, die eine individuelle strategische Positionierung begünstigen. Durch eine klare strategische Ausrichtung, die Beantwortung erfolgskritischer Zukunftsfragen und die Umsetzung daraus abgeleiteter Maßnahmen müssen die Eigenkapitalrentabilität und die Cost-Income-Ratio mittelfristig verbessert werden. Damit bleiben Tradition, Werte, Mitglieder, Kunden und Arbeitsplätze erhalten.

Auch für eine regionale mittelgroße Genossenschaftsbank bedeutet Überlebensfähigkeit, dass sich die Bank langfristig selbst tragen kann. Darunter ist zu verstehen, dass auf der einen Seite notwendige Reinvestitionen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit getätigt werden können. Auf der anderen Seite erhalten alle Mitglieder (durch die rege Inanspruchnahme der Leistungen der Genossenschaftsbank, der jährlichen Dividendenausschüttung sowie der möglichen jährlichen genossenschaftlichen Rückvergütung) und alle Mitarbeiter (durch marktgerechte Gehaltszahlungen) ein angemessenes Einkommen. Insbesondere durch die sehr unterschiedlichen Ausgangslagen der einzelnen Kreditgenossenschaften wird augenfällig, dass individuelle Strategien erforderlich sind, die in Abhängigkeit von der Zeit (Situation) und der Lage (Position) gestaltet werden. Die besondere Herausforderung für die VR-Banken als mittelständische Unternehmung im genossenschaftlichen Finanzverbund besteht darin, parallel die regionale

Wettbewerbsfähigkeit durch die Steigerung der Effektivität (die richtigen Dinge tun) sowie die Wirtschaftlichkeit durch die Steigerung der Effizienz (die Dinge richtig tun) im Rahmen der betrieblichen Leistungserstellung zu verbessern. Die Zielerreichung „Sicherung der nachhaltigen Überlebensfähigkeit“ und „Überdurchschnittliches Wachstum“ (d.h. Gewinnung von Marktanteilen) sind letztlich das Ergebnis einer langwierigen gemeinsamen Anstrengung, wobei der Weg dorthin quasi »im Gehen« erst erfunden wird und durch zahlreiche Korrekturschleifen Gestalt annimmt.

Insbesondere für mittelgroße Genossenschaftsbanken ist vor diesem skizzierten Hintergrund wichtig auf dieser Basis ein individuelles strategisches Programm zu entwickeln. Dieses muss die Ziele, die Strategien und Stoßrichtungen zur langfristigen Entwicklung von Geschäftsfeldern, Funktionalbereichen (Personal, Marketing, etc.) und Produktlinien enthalten. Nur Kreditgenossenschaften, die sich konsequent am Markt ausrichten und sich schnell an veränderte Anforderungen anpassen, können langfristig erfolgreich sein und die erforderlichen Geschäftsergebnisse generieren.

Durch den regelmäßigen Durchlauf des dargestellten systemischen Prozesses werden Strategien entwickelt und fortgeschrieben. Dabei wird strategisches Wissen akkumuliert. Die Strategie muss flexibel bleiben. Es ist Aufgabe der Geschäftsleitung, das vorausschauende Moment der Selbsterneuerung zu nutzen und der Kreditgenossenschaft ein Zeitbudget für gezielte eigene Weiterentwicklungen zu verschaffen, was in der Folge zu einem nicht unbedeutenden Wettbewerbsfaktor wird. Die Initiierung eines Strategieprozesses, in dem im Rahmen der strategischen Unternehmensführung durch Vordenken Vorsprung generiert wird, sichert damit mittel- bis langfristig den Bankerfolg.¹⁴²

¹⁴² Die zweite sich anschließende Studienarbeit, die bis Ende Oktober 2006 erstellt wird, setzt sich auf Basis der hier erarbeiteten theoretischen Grundlagen mit der praktischen Umsetzung des systemischen Strategieprozesses als Projekt in einer mittelgroßen regionalen Genossenschaftsbank auseinander. Dabei stehen dann die konkrete Entwicklung und Ausarbeitung der Unternehmensstrategie, die Strategieimplementierung, die Kommunikation und das Controlling im Mittelpunkt.

Literaturverzeichnis

- Aschhoff, G; Henningsen, E. (1995): Das deutsche Genossenschaftswesen, Entwicklung, Struktur, wirtschaftliches Potenzial, Frankfurt, 2. Auflage
- BaFin (2005): Mindestanforderungen an das Risikomanagement, Rundschreiben 18/2005, S. 6
- Bea, F.X.; Haas, J. (2005): Strategisches Management, Stuttgart, 4. Auflage
- Blome-Drees, J. (1998): Strategisches Management als Unternehmensführungskonzeption für Genossenschaften, Regensburg
- Bogaschewsky, R.; Rollberg, R. (1998): Prozessorientiertes Management, Berlin
- Bonus, H. (1994): Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften, Tübingen
- Brockhaus Enzyklopädie (1990): Mannheim, 18. Auflage
- BVR (2006): Übersicht aller Volksbanken und Raiffeisenbanken nach Bilanzsumme per Ende 2005, BVR-Rundschreiben an die Mitgliedsbanken vom 20.03.2006, S. 12
- Christians, U. (Hrsg.) (2004): Bankstrategien, Berlin
- Demiri, A., Seidel, M. (2004): Zukunft auf den Prüfstand – Studie untersucht mögliche Strategien für Genossenschaftsbanken. In: BankInformation, 2004, 12, S. 20ff.
- Dörler, H. A.; Rufer, D.; Wüthrich, H. A. (1991): Von der Produkt/Marktplanung zur dynamischen Unternehmensarchitektur. In: Riekhof, H.-C. (Hrsg.) Strategieentwicklung – Konzepte und Erfahrungen, Stuttgart, S. 23 – 45
- Fayol, H. (2003): Campus Management, Bd. 2, Frankfurt/New York
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (2005): Niedrigste Renditen seit Bismarcks Zeiten, 27.06.2005, Nr. 146, Frankfurt, S. 24
- Gälweiler, A. (1987): Strategische Unternehmensführung, zusammengestellt, bearbeitet und ergänzt von Markus Schwaninger, Frankfurt am Main/New York
- GGB-Beratungsgruppe (2004): VR-Bank Zukunft, Das Bild der VR-Bank Zukunft – der Weg ins Jahr 2010, Stuttgart

- Horváth, P. (2003): Controlling, München, 9. Auflage
- Keuper, F. (2005): Strategische Unternehmensführung, Vorlesungsunterlagen im Rahmen des Bachelor-Studiums an der Steinbeis-Hochschule Berlin, S. 45
- Kirsch, W.; Knyphausen, D. zu; Ringlstetter, M. (1991): Grundideen und Entwicklungstendenzen im strategischen Management. In: Riekhof, H.-C. (Hrsg.) Strategieentwicklung – Konzepte und Erfahrungen, Stuttgart, S. 5 – 21
- Krauß, C. (2003): Chancen und Risiken möglicher Veränderungsprozesse im Firmenkundengeschäft ostdeutscher Kreditgenossenschaften, Berlin
- Kring, T. (2002): Neue Strategien – neue Managementmethoden, Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 24, Münster
- Kring, T. (2005): Die Balanced Scorecard als Managementsystem für Banken. In: Theurl, T. (Hrsg.) Münstersche Schriften zur Kooperation, Bd. 62, Aachen
- Kutschker, M.; Schmid, S. (2005): Internationales Management, München/Wien
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2005): Strategy Safari – Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Heidelberg
- Müller-Stewens, G.; Lechner, C. (2005): Strategisches Management, Stuttgart, 3. Auflage
- Nagel, R.; Wimmer, R. (2002): Systemische Strategieentwicklung, Stuttgart, 2. Auflage
- Pleister, C. (2003): Volksbanken und Raiffeisenbanken: Weichenstellungen erfolgt – Strategien der deutschen Kreditgenossenschaften im Wettbewerb. In: ZfgK, Jg. 54, Heft 6, S. 22 – 26
- Porter, M.E. (1999): Wettbewerbsstrategie, Frankfurt/New York, 10. Auflage
- Porter, M.E. (2000): Wettbewerbsvorteile, Frankfurt/New York, 6. Auflage
- Pöck, T. (2004): Der kürzeste Weg zur richtigen Strategie, In: BankInformation 12/2004, S. 14

- Pümpin, C. (1982): Management strategischer Erfolgspositionen: das SEP-Konzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmensführung, Bern/Stuttgart
- Raiffeisenbank Lohr am Main eG Geschichte (2006): Homepage der Raiffeisenbank Lohr am Main eG, <http://www.raiba-lohr.de/direkt.asp?Art=167>, Stand: 10.04.2006
- Raiffeisenbank Lohr am Main eG Unternehmensleitbild (2006): Homepage der Raiffeisenbank Lohr am Main eG, <http://www.raiba-lohr.de/direkt.asp?Art=206>, Stand: 10.04.2006
- Riekhof, H.-C. (Hrsg.) (1991): Strategieentwicklung – Konzepte und Erfahrungen, Stuttgart
- Schreyögg, G. (1999) Organisation, Wiesbaden
- Simon, H. (Hrsg.) (2000): Das große Handbuch der Strategiekonzepte, Frankfurt a.M., 2. Auflage
- Stappel, M. (2005): Die deutschen Genossenschaften 2005, Entwicklungen – Meinungen - Zahlen, Wiesbaden
- Strohhecker, J.. (2002): Leitmotive des strategischen Bankmanagement. In: Steffens, U.; Achenbach, W. (Hrsg.), Strategisches Management in Banken, Frankfurt, S. 7 - 29
- Theurl, T. (Hrsg.) (2004): Die Zukunft der Genossenschaftsbanken – die Genossenschaft der Zukunft, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 43, Münster
- Theurl, T. (2004): Kooperationspotenziale von Genossenschaftsbanken. In: Newsletter IfG intern, 2004, 1
- Tonnellier, H.-J. (2005): Genossenschaftssektor: Überlebensstrategien einer Großstadtfilialbank. In: ZfgK, 58, 2005, 7, S. 348 – 351.
- o.V. (2005): Meisterschaft statt Abstiegskampf: Die passende Strategie macht erfolgreich. In: BankInformation, 2005, 7, S. 12-13
- Venzin, M.; Rasner, C., Mahnke, V. (2003): Der Strategieprozess, Frankfurt/New York
- Welge, M.K. (2005): Strategisches Management, Gabler Wirtschaftslexikon, 16. Auflage
- Welge, M.K.; Al-Laham, A. (2003): Strategisches Management, Wiesbaden, 4. Auflage

- zeb (2000): European Banking Study 2000,
<http://www.zeb.de/zeb/de/presse/top-themen/newsdetails.html?newsId=310&>,
Stand: 10.04.2006
- zeb (2002): European Banking Study 2002,
<http://www.zeb.de/zeb/de/presse/presse-mitteilungen/newsdetails.html?newsId=490&>,
Stand: 10.04.2006
- zeb (2004): European Banking Study 2004,
<http://www.zeb.de/zeb/de/presse/presse-mitteilungen/newsdetails.html?newsId=747&>,
Stand: 10.04.2006

Erklärung an Eides Statt

„Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich meine Studienarbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel sowie ohne Mitwirkung eines anderen angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Quellen direkt oder indirekt entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.“

Lohr am Main, den 10. April 2006

(Bernd Jacobs)