

**Die Kernphasen Formulierung und Implementierung
einer visionären markt- und wertorientierten Strategie
im Rahmen des VR-Strategieprozesses
in mittelgroßen 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: 31. Oktober 2006

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Vorbemerkungen	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
1. Einleitung	1
2. Begriffsdefinitionen	3
2.1 VR-Strategieprozess	3
2.2 Visionen als Instrument der Unternehmensführung	5
2.3 Marktorientierte Unternehmensführung	7
2.4 Wertorientierte Unternehmensführung	9
3. Einflussfaktoren und Autonomiegrad bei der Strategiefestlegung	12
3.1 Intern Einflussfaktoren	12
3.2 Externe Einflussfaktoren	13
3.3 Einschätzung des Autonomiegrades	14
4. Die Kernphase: Strategieformulierung	17
4.1 Definition und Beschreibung	17
4.2 Einordnung in den VR-Strategieprozess und Abgrenzung	19
4.3 Vorgehensmodell	21
4.4 Dokumentation der Wettbewerbsvorteile und der Unternehmensstrategie am Praxisbeispiel der Raiffeisenbank Lohr am Main eG	22
4.5 Ableitung und Bewertung strategischer Themen	26
5. Die Kernphase: Strategieimplementierung	29
5.1 Definition und Beschreibung	29
5.2 Einordnung in den VR-Strategieprozess und Abgrenzung	30
5.3 Aufgaben im Rahmen der Strategieimplementierung	32
5.4 Umsetzungsschwerpunkte am Praxisbeispiel der Raiffeisenbank Lohr am Main eG	35
6. Weiterführende Überlegungen	38
7. Ausblick	42
Literaturverzeichnis	46
Erklärung an Eides statt	50

Vorbemerkungen

Die vorliegende zweite wissenschaftliche Arbeit wurde im Oktober 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.

Auf Basis der ersten Studienarbeit vom April 2006, die sich mit der „Entwicklung eines systemischen Strategieprozesses für mittelgroße Genossenschaftsbanken“¹ auseinandersetzt, geht es hier um die praktische Umsetzung. In dieser Abhandlung stehen nun die Kernphasen der konkreten Formulierung (i.S.v. Entwicklung, Festlegung und Dokumentation) der Unternehmensstrategie sowie der sich anschließenden Strategieimplementierung im Mittelpunkt.

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.²

Bis Ende Mai 2007 wird auf Basis dieser und der o.g. Studienarbeit 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. Insbesondere werden in dieser abschließenden Ausarbeitung weitere Aspekte zur Strategiekommunikation, der Strategierealisierung und dem Controlling eingearbeitet.

¹ Jacobs (2006a), S. 1ff.

² Vgl. BaFin (2005), S. 6.

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ADG	Akademie Deutscher Genossenschaften
BBA	Bachelor of Business Administration
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CIR	Cost-Income-Ratio (Aufwands-/Ertragsrelation)
DBS	Durchschnittliche Bilanzsumme
d.h.	das heißt
Ebd.	Ebenda
Eur	Euro
EVR	Ergebnisvorschaurechnung
GenG	Genossenschaftsgesetz
ggf.	gegebenenfalls
GVB	Genossenschaftsverband Bayern
Hrsg.	Herausgeber(in)
i.S.v.	im Sinn(e) von
KKV	Komparative Konkurrenzvorteile
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
KWG	Gesetz über das Kreditwesen
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
Mio.	Millionen
o.	oder
o.g.	oben genannt(en)
SGF	Strategische(s) Geschäftsfeld(er)
sog.	sogenannt(e)(n)
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	Phasenmodell als Kreislauf des systemischen Strategie(entwicklungs)prozesses	4
Abb. 2	Erfolgskriterien für Visionen	6
Abb. 3	Kategorien von Visionen	6
Abb. 4	Schaffung komparativer Konkurrenzvorteile (KKV) im Rahmen der marktorientierten Unternehmensführung	8
Abb. 5	Member-Value in Genossenschaften	11
Abb. 6	Genossenschaftlicher Member-Value i.S.v. Mitgliedernutzen	11
Abb. 7	Interne Einflussfaktoren bei der Strategiefestlegung	13
Abb. 8	Externe Einflussfaktoren bei der Strategiefestlegung	14
Abb. 9	Beispiel für eine SWOT-Analyse	16
Abb. 10	Die 10 Denkschulen der Strategieformulierung	18
Abb. 11	Einordnung und Abgrenzung der Kernphasen Strategieformulierung und –implementierung im Strategischen Managementprozess	20
Abb. 12	Vorgehensmodell in der Kernphase Strategieformulierung	22
Abb. 13	Wettbewerbsvorteile der Raiffeisenbank Lohr am Main eG	23
Abb. 14	Unternehmensstrategie der Raiffeisenbank Lohr am Main eG	24
Abb. 15	Bewertung strategischer Themen: Prioritätensetzung für den Fokus Kunden/Mitglieder	27
Abb. 16	Bewertung strategischer Themen: Prioritätensetzung für den Fokus Innovation	27
Abb. 17	Portfolio strategischer Themen	28
Abb. 18	Vom Strategiepapier zum veränderten Verhalten	31
Abb. 19	Aufgabengruppen im Rahmen der Strategieimplementierung	32
Abb. 20	Aufgaben der Strategieimplementierung und deren relative Bedeutung	33
Abb. 21	Ableitung von Handlungsfeldern als grobe Meilensteinplanung	36
Abb. 22	Marketing-Instrumente in der Kernphase der Strategieimplementierung	37
Abb. 23	Förderung unserer Mitglieder – Grundüberlegungen zum Konzept zur Konkretisierung der Mitgliederförderung	38
Abb. 24	Zusammenhang zwischen Strategie u. Strategieimplementierung	40
Abb. 25	Durchsetzung erfolgreicher Visionen und Strategien	41
Abb. 26	Lebenszyklus von Visionen und Strategien	44

1. Einleitung

Nichts ist praktischer als eine gute Strategie. Die klare strategische Ausrichtung eines Unternehmens entscheidet zunehmend über den Grad des Erfolges. Denn nur eine gute, i.S.v. nachhaltig implementierte, Strategie vermag die Erfolgspotenziale eines Unternehmens zu entfesseln. Sie sollte nicht nur zu einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, sondern zu neuen Geschäften führen. Dazu müssen Bedarfe entdeckt und durch neue Leistungsangebote gedeckt werden. Insofern muss eine erfolgreich implementierte Strategie primär kunden-, und weniger wettbewerbsorientiert ausgerichtet sein. Im Kontext der genossenschaftlichen Rechtsform sei an dieser Stelle das Stichwort „Mitgliederorientierung“ eingefügt. Eine gute Strategie ist sehr anspruchsvoll und trotzdem umsetzbar. Sie ist soweit konkretisiert, dass sie handlungsleitend für alle Mitarbeiter wirkt.

Mit einer überlegenen Strategie ist selbst in stagnierenden Märkten ein profitables Wachstum erzielbar. Wer die Zukunft erfolgreich bestreiten will, muss seine Marktposition festigen und ausbauen. Genossenschaftsbanken benötigen eine plausible Wachstumsstrategie, mit der neue Werte geschaffen werden, um Marktanteile zu gewinnen.³

Um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern haben insbesondere die kleinteiligen bayrischen Kreditgenossenschaften mit einer durchschnittlichen Bilanzsumme (DBS) von 286,8 Mio. Eur⁴ (DBS BRD: 411 Mio. Eur⁵) einen großen Nachholbedarf bei der Verbesserung ihrer Rentabilität. Dies wird auch deutlich bei der Analyse der Daten aus dem vorliegenden Kennziffersystem für Kreditgenossenschaften und der aktuellen Stärken/Schwächenanalyse zu wichtigen Vergleichs- bzw. Benchmarkgruppen des Genossenschaftsverbandes Bayern (GVB). Hier wird festgestellt, dass die Betriebsergebnisse der bayrischen Genossenschaftsbanken zunehmend sinken. Im Geschäftsjahr 2005 hat sich dadurch die durchschnittliche CIR der bayrischen VR-Banken von 70,7% (2004) auf 71,6% (2005) erhöht.⁶ Die Ergebnisvorschaurechnung auf Basis der Entwicklungen im ersten Halbjahr 2006 lässt für dieses Jahr wieder eine weitere steigende Aufwands-/Ertrags-Relation auf 73,4% bzw. ein spürbar sinkendes

³ Vgl. GVB (2006a), S. 1ff.

⁴ Vgl. BVR (2006a), S. 115ff., Eigene Berechnung ohne Sparda-Banken, PSD-Banken u. Genossenschaftliche Spezialinstitute

⁵ Vgl. Ebd., Eigene Berechnung ohne Sparda-Banken, PSD-Banken u. Genossenschaftliche Spezialinstitute

⁶ Vgl. GVB (2006b), S. 1ff.

Betriebsergebnis von 1,00% (2005) auf 0,88% (2006) der DBS erwarten.⁷ Die Handlungsempfehlung des GVB lautet an dieser Stelle wie folgt: „Für jede Kreditgenossenschaft ist es deshalb auch im Hinblick auf die verschärfte Markt- und Konkurrenzsituation von größter Bedeutung, die eigenen Stärken und Schwächen herauszuarbeiten, um evtl. Kosteneinsparungspotenziale und Erlösreserven zu erkennen und Maßnahmen ergreifen zu können.“⁸

Die Analyse der o.g. Datenquelle zeigt auch, „dass die großen Kreditgenossenschaften (größer 1 Mrd. Euro Bilanzsumme) ihre Größe bei den Betriebskosten aufgrund von Kostendegressionseffekten in einen deutlichen Kostenvorteil umsetzen können und sie dadurch auch die beste Kosten/Ertrags-Relation erreichen (65%, was exakt der GVB-Benchmark entspricht)“⁹. Auch der neuesten Umfrage zur Konjunktur im bayerischen Finanzgewerbe der Deutschen Bundesbank¹⁰ ist zu entnehmen, dass sich die Geschäftslage aus Sicht der größeren Institute verbessert und die Lageeinschätzung bei den kleinen und mittleren Betrieben auf breiter Front bestenfalls stagniert.

An dieser Stelle soll nicht den Fusionen das Wort geredet werden. Im Gegenteil. Bereits in der ersten Studienarbeit¹¹ wurde aufgezeigt, dass auch mittelgroße Genossenschaftsbanken einen Strategieprozess initiieren müssen, um eigene erfolgreiche Strategien zu entwickeln. Im Rahmen dieses Prozesses spielt zunächst die Formulierung (i.S.v. Erarbeitung, Festlegung und Dokumentation) einer visionären, markt- und wertorientierten Unternehmensstrategie eine wichtige Rolle. Im Folgenden ist diese in der Kreditgenossenschaft zu implementieren.

In dieser zweiten Studienarbeit werden Antworten auf fünf Kernfragen gegeben:

- Was ist unter visionärer, markt- und wertorientierte Unternehmensführung zu verstehen?
- Welchen Autonomiegrad haben mittelgroße Genossenschaftsbanken bei der Strategiefestlegung?
- Wie lässt sich die Kernphase der Strategieformulierung gestalten?
- Wie sieht die Dokumentation der Unternehmensstrategie in einer mittelgroßen Genossenschaftsbank im konkreten Praxisbeispiel aus?

⁷ Vgl. GVB (2006c), S. 1ff.

⁸ GVB (2006c), S. 6.

⁹ Ebd., S. 5.

¹⁰ Vgl. Deutsche Bundesbank (2006), S. 1ff.

¹¹ Vgl. Jacobs (2006a), S. 1ff.

- Welche Aufgaben sind im Rahmen der Kernphase der Strategieimplementierung in einer regional fokussierten mittelgroßen Genossenschaftsbank zu bearbeiten?

Vor diesem Hintergrund werden zunächst grundlegende Begriffe definiert (Abschnitt 2). Darauf aufbauend wird die Frage untersucht, welchen internen und externen Abhängigkeiten Genossenschaftsbanken bei der Strategiefestlegung unterworfen sind und eine Einschätzung zum Autonomiegrad gegeben (Abschnitt 3). Auf Basis der dargelegten Entscheidungsspielräume und des in der ersten Studienarbeit entwickelten VR-Strategieprozesses wird im Folgenden für die Kernphase der Strategieformulierung ein Vorgehensmodell entwickelt sowie die Umsetzung am Beispiel der Raiffeisenbank Lohr am Main eG dargestellt (Abschnitt 4). Auf Basis der festgelegten und dokumentierten Strategie wird anschließend die Kernphase der Strategieimplementierung (Abschnitt 5) beleuchtet. Hier werden zunächst die phasenbezogenen Aufgaben ermittelt und daraus ableitend Umsetzungsschwerpunkte in der Raiffeisenbank Lohr am Main eG herausgefiltert. Die in den Abschnitten 4 und 5 erarbeiteten umsetzungsorientierten Projektpläne, Aufgabenbeschreibungen und Maßnahmenvorschläge sind als Planungshilfen zu verstehen, die mittelgroße Primärbanken im Rahmen der Umsetzung des Strategieprozesses nutzen können. Abschließend folgen weiterführende Überlegungen (Abschnitt 6) zur projektorientierten Bearbeitung sowie eine Handlungsempfehlung zur klaren Regelung der Verantwortlichkeit auf Ebene des Top-Managements für die konsequente Durchführung der Implementierung. Im Ausblick (Abschnitt 7) werden die wichtigsten Erkenntnisse abschließend zusammengefasst.

2. Begriffsdefinitionen

2.1 VR-Strategieprozess

Strategie hat zuerst mit weitsichtigem Vordenken zu tun.¹² „In der Denktradition der Planungsschule sind Strategien das Ergebnis eines kontrollierten und bewussten [systemischen] Prozesses der formalen Planung.“¹³ Hier versteht man unter einem System eine geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen vernetzte Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können. Ein wesentlicher Grund für die

¹² Vgl. Simon (2000), S. 11.

¹³ Nagel / Wimmer (2002), S. 47.

Entwicklung eines institutsindividuellen Strategieprozesses ist, dass „die Strategien, die aus diesem [systemischen] Prozess hervorgehen, fertig formuliert sind“¹⁴.

Um die Geschäftsführung und die Führungskräfte in mittelgroßen Genossenschaftsbanken aktiv bei der Wahrnehmung der strategischen Führungsaufgaben zu unterstützen, hilft ein Phasenmodell, welches als Kreislauf den Strategie(entwicklungs)prozess systematisiert (siehe Abb. 1). 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 abgearbeitet. Er startet mit der Zielbildungsphase und wird über die Analysephase, die

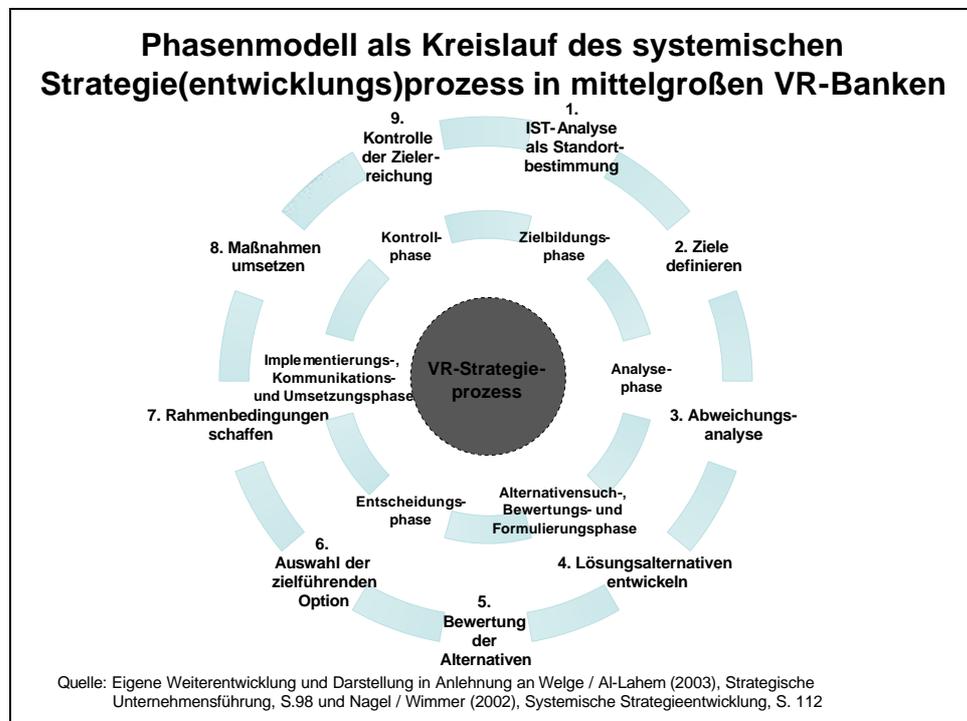


Abb. 1: Phasenmodell als Kreislauf des systemischen Strategie(entwicklungs)prozesses

Alternativsuch-/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.

¹⁴ Nagel / Wimmer (2002), S. 47.

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. Die Verantwortung für das Ergebnis dieses formalen Prozesses liegt bei der Geschäftsführung bzw. beim Gesamtvorstand.¹⁵

Der systemische Strategieentwicklungsprozess wird idealtypisch in Form eines strukturierten Projektes initiiert. In der ersten Studienarbeit¹⁶ wurde dafür ein Masterprojektplan entwickelt, der als umsetzungsorientierte Planungshilfe und Leitfaden zu verstehen ist, der die Initiierungsphase eines Strategieprozesses in mittelgroßen Genossenschaftsbanken unterstützt.

2.2 Visionen als Instrument (Grundlage) der strategischen Unternehmensführung

Über eine formulierte Vision kann sich ein Unternehmen anspruchsvolle Ziele setzen.¹⁷ Sie gibt Orientierung und umfasst die Richtungsweisung und Sinnggebung durch konkrete Zukunftsbilder.¹⁸ Nach *Hinterhuber* ist es Aufgabe der Unternehmenspolitik, die Vision des Unternehmens oder der obersten Führungskräfte so auszudrücken, dass alle Mitarbeiter an einem Strick und gemeinsam in eine Richtung ziehen.¹⁹ Die Entwicklung einer Vision wird von *Staehe*²⁰ auch als ein neuer Ansatz zur Organisationsveränderung beschrieben, der zum aktiven Management des Wandels eingesetzt wird. Eine formulierte, verankerte und gelebte Vision kann gerade in Unternehmen große Wirkungen entfalten.²¹

„Eine starke Vision überwindet Orientierungslosigkeit und Abteilungsegoismen im Unternehmen. Sie schafft soziale Kohärenz und bündelt die Kräfte des Unternehmens. Und wie ein Kompass gibt sie Management und Mannschaft eine einheitliche Richtung vor – eindeutig und unmissverständlich.“²²

¹⁵ Vgl. Nagel / Wimmer (2002), S. 47.

¹⁶ Vgl. Jacobs (2006a), S. 30ff.

¹⁷ Vgl. Coenenberg / Salfeld (2003), S. 19.

¹⁸ Vgl. Hinterhuber (2004a), S. 40f.

¹⁹ Vgl. Ebd., S. 44f.

²⁰ Vgl. Staehle (1999), S. 928ff.

²¹ Vgl. Coenenberg / Salfeld (2003), S. 20ff.

²² Ebd., S. 20.

In der neueren betriebswirtschaftlichen Literatur zur wertorientierten Unternehmensführung wird davon ausgegangen, dass sich die Qualität einer Vision anhand von vier Erfolgskriterien (siehe Abb. 2) sehr genau messen lässt.²³ „Idealerweise sollte jedes Kriterium voll erfüllt sein. In der praktischen Ausgestaltung ist es jedoch erfahrungsgemäß schwierig, dieser Forderung durchgängig gerecht zu werden.“²⁴

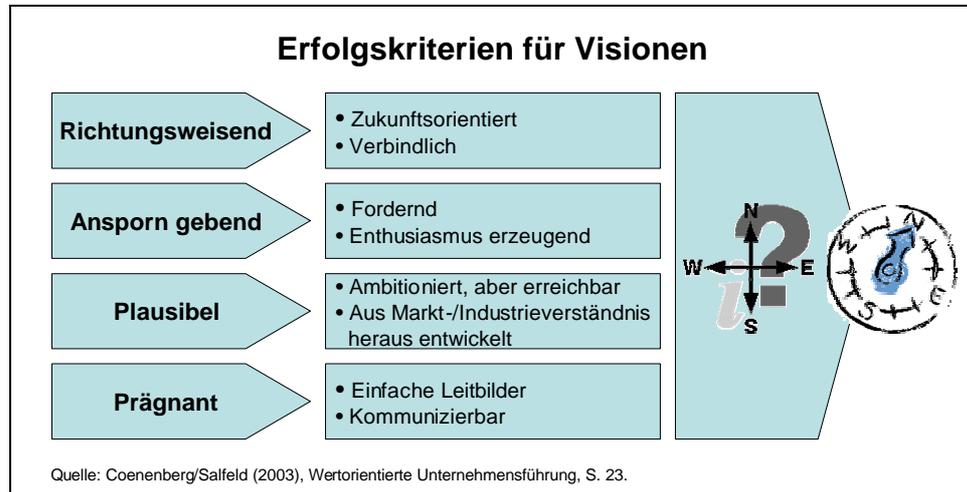


Abb. 2: Erfolgskriterien für Visionen

Des Weiteren werden verschiedene Kategorien von Visionen (siehe Abb. 3) unterschieden. In der Formulierung einer zum Geschäftsmodell der Volksbanken und Raiffeisenbanken passenden Vision, die diese Kriterien vollumfänglich erfüllt, liegt die aktuelle Herausforderung. Dabei gilt es, sich nicht auf das zufällige Auftauchen charismatischer Führer zu verlassen, sondern eher die visionären Fähigkeiten bei den Führungskräften (Geschäftsführung und zweite Ebene) zu fördern.

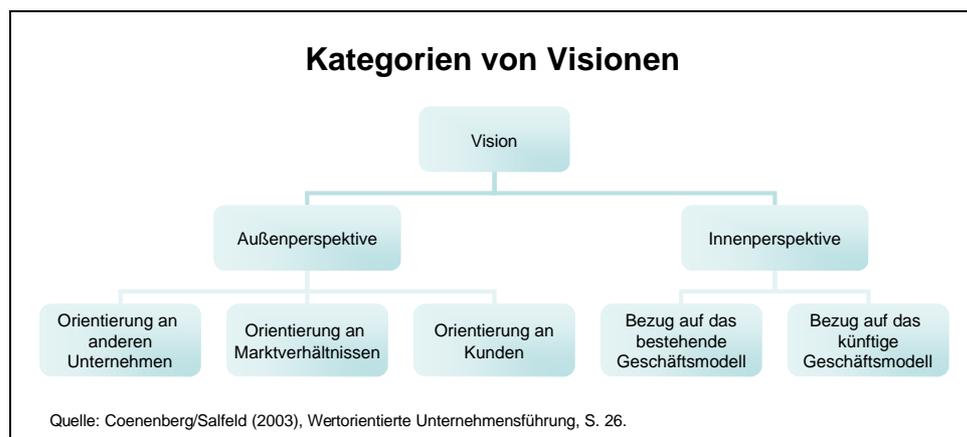


Abb. 3: Kategorien von Visionen

²³ Vgl. Coenenberg / Salfeld (2003), S. 20.

²⁴ Ebd., S. 23.

Bei der Suche nach der individuellen Vision ist zu berücksichtigen, dass die im genossenschaftlichen Finanzverbund zusammengeschlossenen VR-Banken sehr heterogen sind, extrem unterschiedliche Ausgangssituationen haben und sich in einem divergierenden Wettbewerbsumfeld befinden.²⁵

Auf Basis einer sinn- und identitätstiftenden Vision lässt sich von der Geschäftsleitung einer Genossenschaftsbank mit dem bereits entwickelten Masterprojektplan der VR-Strategieprozess initiieren.²⁶

2.3 Marktorientierte Unternehmensführung

Nach Auswertung der Literatur wird hier ausschließlich auf die Definition nach *Meffert* abgestellt, der den Begriff „Marktorientierte Unternehmensführung“ sehr eng mit Marketing verbindet (und umgekehrt).

„Marketing ist [in diesem Sinne] die bewusst marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der Unternehmung. ... In der klassischen Interpretation umfasst Marketing die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und künftigen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele verwirklicht werden. ... An die Stelle von Marketing als [reine] Führungsfunktion rückt zunehmend die ganzheitliche Interpretation eines integrierten ausgerichtetes Marketing als marktorientiertes Führungskonzept.“²⁷

Meffert spricht hier vom sog. „dualen Führungskonzept“.

„Dieses duale Konzept spiegelt sich in zwei Teilbereichen wider: Zum einen kommt dem funktionalen Kern des Marketing, d.h. dem Absatzbereich, die Rolle einer gleichberechtigten Unternehmensfunktion zu. Zum anderen wird mit dem Marketing ein Leitkonzept der Unternehmensführung verbunden, welches im Spannungsfeld zwischen Konsumenten [i.S.v. Nachfrager], Handel [i.S.v. Anbieter] und Wettbewerbern eine marktorientierte Koordination aller betrieblichen Funktionsbereiche im Sinne von „shared values“ [i.S.v. relativen Wettbewerbsvorteilen (siehe Abb. 4)] sicherstellen soll. Das gesamte Unternehmen ist in funktionsübergreifender Weise auf die Bedürfnisse aktueller und potenzieller Kunden ausgerichtet.“²⁸

Meffert geht davon aus, dass im Wettbewerb das Leistungsangebot so zu gestalten ist, dass der Kunde es besser beurteilt als das der Konkurrenten, d.h. es müssen komparative Konkurrenzvorteile (KKV) vorhanden sein.²⁹ „Solche Vorteile begründen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung und führen letztendlich zur Erreichung der ökonomischen Ziele des Anbieters.“³⁰

²⁵ Vgl. Kipker (2004), S. 3ff.

²⁶ Vgl. Jacobs (2006a), S. 30ff.

²⁷ Meffert (2000), S. 8.

²⁸ Ebd., S. 6f.

²⁹ Vgl. Ebd., S. 7.

³⁰ Ebd., S. 7.

Die o.g. Ausführungen von Meffert werden von Meffert / Bruhn³¹ analog auf das Dienstleistungsmarketing übertragen und sind damit auch auf die Finanzdienstleistungsbranche übertragbar.

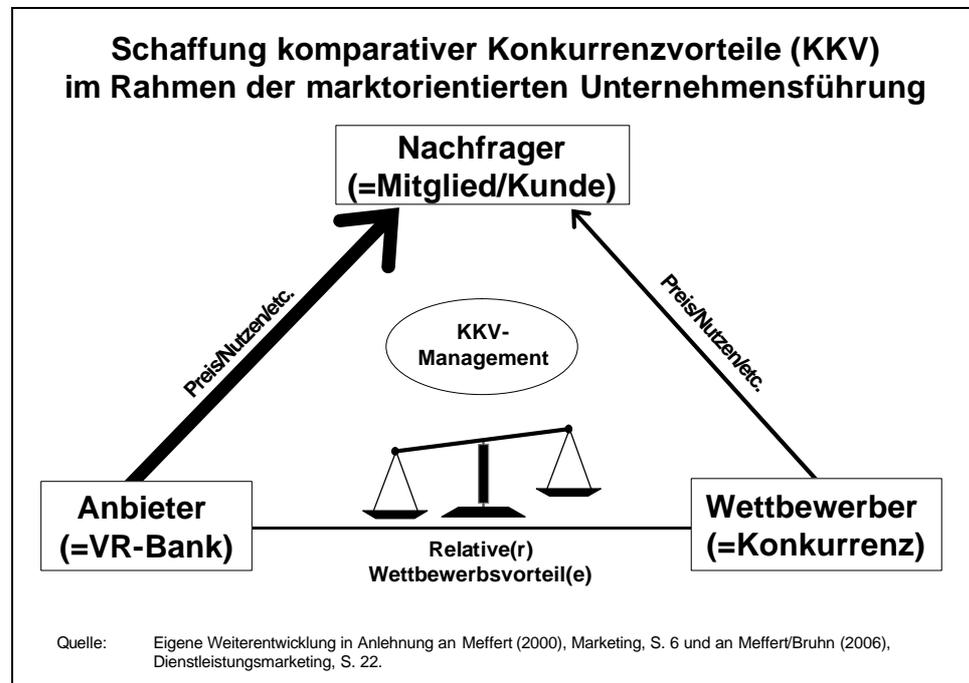


Abb. 4: Schaffung komparativer Konkurrenzvorteile (KKV) im Rahmen der marktorientierten Unternehmensführung

Ein (relativer) Wettbewerbsvorteil liegt immer dann vor, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Bedeutendes Merkmal (Wichtigkeit),
- Wahrgenommen (vom Nachfrager),
- Verteidigungsfähig (Dauerhaftigkeit) und
- Effektiv (Betriebswirtschaftlich gesehen i.S.v. Geld verdienen).³²

Auf Basis der Auswertung der betriebswirtschaftlichen Literatur zur strategischen Unternehmensführung erfüllt auch der Begriff „Kernkompetenzen“ ähnliche Merkmale. Diese werden beispielsweise von Hinterhuber als Synthese wie folgt definiert:

„Kernkompetenzen sind integrierte und durch organisationale Lernprozesse koordinierte Gesamtheiten von Technologien, Know-how, Prozessen und Einstellung, die

- für den Kunden erkennbar wertvoll sind,
- gegenüber der Konkurrenz einmalig sind,
- schwer imitierbar sind und
- potenziell den Zugang zu einer Vielzahl von Märkten eröffnet.“³³

³¹ Vgl. Meffert / Bruhn (2006), S. 22ff.

³² Vgl. Meffert (2000), S. 267f.

³³ Hinterhuber (2004a), S. 12.

Purtschert / Beccarelli halten in einer Analyse zum Thema Mitgliederförderung fest, dass eine Ressource vier Bedingungen erfüllen muss, um in einer Organisation strategische Bedeutung zu erlangen:

- knapp respektive selten,
- wertvoll,
- nicht substituierbar und
- nicht imitierbar.³⁴

Im Ergebnis stellen sie fest, dass die im Förderauftrag (§1 GenG) verankerte Mitgliedschaft grundsätzlich sämtliche vier Bedingungen erfüllt.³⁵ Über die knappe wertvolle Ressource Mitgliedschaft sollen Marktanteile gewonnen werden und die Wettbewerbsfähigkeit sichergestellt werden. Bei der Formulierung der Strategie für eine Genossenschaftsbank ist dieser Aspekt stärker in den Fokus zu rücken.

2.4 Wertorientierte Unternehmensführung

Zum Begriff „Wertorientierung“ existiert in der Literatur eine Fülle von thematisch ganz unterschiedlichen Ansätzen, so dass in diesem Zusammenhang auch von der „Vielfalt der Perspektiven“³⁶ die Rede ist. In den Quellen neueren Datums wird von wertorientierter Unternehmensführung als Steuerungskonzept gesprochen, welches sehr eng mit dem Shareholder-Value-Gedanken verbunden ist.^{37, 38}

„Wertorientierte Unternehmensführung ist ... kein singuläres Strategiekonzept. Richtig verstanden und angewandt ist sie vielmehr eine Führungsphilosophie für das gesamte Unternehmen. Sie schafft einen ganzheitlichen Ordnungs- und Handlungsrahmen für die vielfältigen Aufgaben im Unternehmen – von der Definition der Unternehmensziele über die Strategie- und Maßnahmenentwicklung bis hin zur organisatorischen Umsetzung und Controlling. Sie liefert damit zugleich die Richtschnur für jede einzelne Managemententscheidung. Eine solche wertorientierte Führungsphilosophie erfolgreich einzuführen, stellt eine beachtliche Herausforderung für jedes Unternehmen dar. Denn das Denken der Menschen zu verändern, ist weitaus schwieriger als die Weiterentwicklung der Systeme. ... Durch eine wertorientierte Führungsphilosophie kann innerhalb weniger Jahre eine überlegene Strategie entwickelt und umgesetzt werden. Mehr noch, das Unternehmen erarbeitet sich die Fähigkeit, auch langfristig immer wieder erfolgreiche Strategien zu konzipieren. Und damit wird es sich auf Dauer vom Wettbewerb differenzieren.“³⁹

³⁴ Vgl. *Purtschert / Beccarelli* (2005), S. 114f.

³⁵ Vgl. *Ebd.*, S. 114f.

³⁶ *Weber et al.* (2004), S. 5.

³⁷ Vgl. *Ebd.*, S. 6ff.

³⁸ Vgl. *Coenenberg / Salfeld* (2003), S. 3ff.

³⁹ *Ebd.*, S. 283.

„Die gesamte Unternehmenssteuerung ist [dabei] gemäß den Zielsetzungen [und Interessen] der Eigentümer auszurichten...“⁴⁰ Häufig wird dabei im Sinne der Kapitalmarktorientierung unterstellt, dass „Steigerungen des Eigenkapitalwertes des Unternehmens“⁴¹ das Haupteigentümerinteresse ist. „Wertsteigerung ist [vor diesem Hintergrund] ein zuverlässiger Maßstab für den Unternehmenserfolg und damit auch für die Richtigkeit einer Strategie.“⁴² Eine aktuelle Diplomarbeit vom März 2006 zum Thema „Wertorientierte Unternehmensführung: Analyse von Wertmanagementmaßnahmen in Banken“⁴³ zeigt, dass sich deutsche (insbesondere kapitalmarktorientierte) Kreditinstitute noch intensiver mit den Methoden zur Bewertung, den Besonderheiten und den Bewertungsverfahren auseinandersetzen.

In Abgrenzung zu reinen kapitalmarktorientierten Unternehmen haben die Genossenschaften den Grundauftrag ihre Mitglieder wirtschaftlich zu fördern.⁴⁴ Durch den in § 1 des Genossenschaftsgesetzes verankerten Förderauftrag, der die Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft der Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes^{45, 46} festlegt, grenzt sich das genossenschaftliche Selbstverständnis bewusst von der reinen Kapitalmarktorientierung ab. Hier stellt sich die Frage: Was nun wertorientierte Unternehmensführung in Genossenschaftsbanken ausmacht?

Im modernen genossenschaftlichen Kontext ist die „Wertorientierung“ im Sinne einer identitätstiftenden „Member-Value-Orientierung“⁴⁷ wiederzubeleben. „Der Member-Value bringt ... den Gesamtwert der unternehmerischen Tätigkeit für die Mitglieder zum Ausdruck.“⁴⁸ Der genossenschaftliche Mitgliedernutzen setzt sich demnach grundsätzlich aus folgenden drei Komponenten zusammen (siehe Abb. 5):

- dem Wert aus der unmittelbaren Förderung,
- dem Wert aus der mittelbaren Förderung und
- dem Wert aus der langfristigen und nachhaltigen Förderung.⁴⁹

⁴⁰ Weber et al. (2004), S. 6.

⁴¹ Ebd.

⁴² Geleitwort von Dr. Heinrich v. Pierer in Coenenberg/Salfeld (2003), S. V.

⁴³ o.V. (2006), <http://www.diplom.de/db//diplomarbeiten9501.html>.

⁴⁴ Vgl. Aschhoff / Henningsen (1995), S. 146ff.

⁴⁵ Vgl. Bonus (1994), S. 84.

⁴⁶ Vgl. GenG, §1.

⁴⁷ Theurl (2005), S. 136.

⁴⁸ Ebd., S. 139.

⁴⁹ Vgl. Ebd., S. 136ff.

In einer jüngsten empirischen Analyse wurde festgestellt, dass es einem Mitglied einer Genossenschaft nicht so sehr auf die allgemeine Leistungsfähigkeit des genossenschaftlichen Unternehmens ankommt, sondern auf die spezifische Mitgliederförderung.⁵¹ In einer weiteren Studie des BVR, in der der Beitrag der Mitgliedschaft zur Stärkung der Kundenbindung und Markenprofilierung sowie Ideen und Ansätze zur Ausgestaltung der Mitgliedschaft dargestellt werden, wird im Ergebnis festgehalten, dass über die Mitgliedschaft eine Markenprofilierung, eine positive Wettbewerbsdifferenzierung und letztendlich eine Alleinstellung der Volksbanken und Raiffeisenbanken erreicht werden kann.⁵² Bemerkenswert sind auch Ergebnisse aus empirischen Untersuchungen, die belegen, dass Mitglieder mehr Produkte in einer VR-Bank nutzen als Nicht-Mitglieder, ein um ca. 19% höheres durchschnittliches Geschäftsvolumen unterhalten und dadurch einen um ca. 25% höheren Deckungsbeitrag erbringen.⁵³ Im Rahmen der Festlegung einer visionären markt- und wertorientierten Strategie für mittelgroße Genossenschaftsbanken und deren Erarbeitung sind diese Überlegungen und Erkenntnisse in ein Gesamtkonzept einzubinden. In Kapitel 4 und 5 werden darauf aufbauend Lösungsansätze am Praxisbeispiel der Raiffeisenbank Lohr am Main eG dargestellt.

3. Einflussfaktoren und Autonomiegrad bei der Strategiefestlegung

3.1 Interne Einflussfaktoren

Die Strategiefestlegung in einer Genossenschaftsbank erfolgt unter Berücksichtigung interner und externer Einflussfaktoren. Bei den internen Faktoren (siehe Abb. 7) handelt es sich um unternehmensspezifische Punkte (Handlungsfelder bzw. Stellschrauben), die aktiv durch die handelnden Personen vor Ort (Organe, Führungskräfte, Mitarbeiter, Mitglieder, Kunden usw.) im Rahmen der Geschäftspolitik beeinflusst wurden (Vergangenheit) oder künftig durch strategische Entscheidungen lenkend gesteuert werden können. Hier setzt strategische Unternehmensführung im Sinne des einzigartigen Geschäftsmodells des dezentralen Unternehmertums⁵⁴ in Kreditgenossenschaften unmittelbar an. Als lokal ansässige, unabhängige

⁵¹ Vgl. Harbrecht (2005), S. 99ff.

⁵² Vgl. BVR (2003), S. 22ff.

⁵³ Vgl. GGB (2002), S. 84ff.

⁵⁴ Vgl. BVR (2006a), S. 2f.

Unternehmen nutzen die Genossenschaftsbanken dabei zugleich die Stärke des genossenschaftlichen Finanzverbundes.⁵⁵

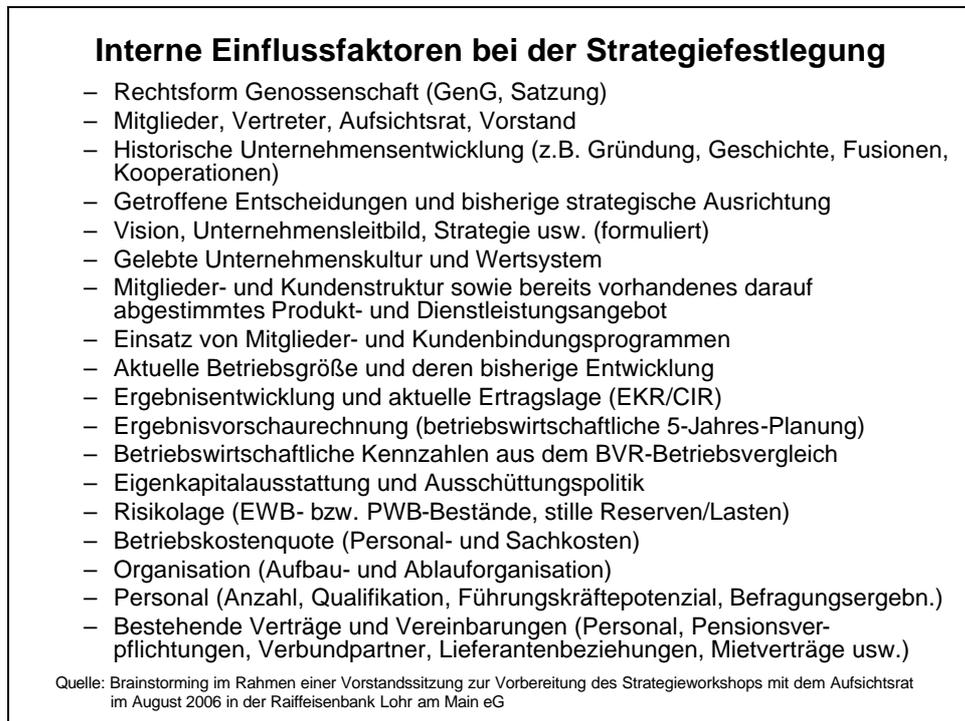


Abb. 7: Interne Einflussfaktoren bei der Strategiefestlegung

Im Rahmen der Strategiefestlegung sind die o.g. internen Faktoren von der einzelnen Genossenschaftsbank zu analysieren. Es kann z.B. ein Stärken-Schwächen-Profil, wie in Abschnitt 3.3 empfohlen, erstellt werden.

3.2 Externe Einflussfaktoren

Die externen Faktoren (siehe Abb. 8), die im Rahmen der Strategiefestlegung zu berücksichtigen sind, können nicht unmittelbar von der einzelnen Genossenschaftsbank oder deren Organe beeinflusst werden und leiten sich eher aus der Umwelt bzw. dem Umfeld ab. Dies liegt insbesondere darin begründet, dass die Entscheidungsgewalt für Veränderungen dieser Einflussfaktoren nicht bei der einzelnen Genossenschaft und deren handelnde Personen (Organe) liegt. Teilweise ist jedoch eine mittelbare Beeinflussung der Punkte möglich. So kann beispielsweise die Produktentwicklung bei den Verbundunternehmen durch intensive Gespräche und gemeinsamen Planungsüberlegungen beeinflusst werden. Auch können z.B. über Gremien- und Lobbyarbeit durch den GVB und den BVR die rechtlichen bzw.

⁵⁵ Vgl. BVR (2006b), S. 2f.

politischen Rahmenbedingungen verbessert sowie die Erlösströme im genossenschaftlichen Verbund⁵⁶ zu Gunsten der Primärbanken verändert werden.

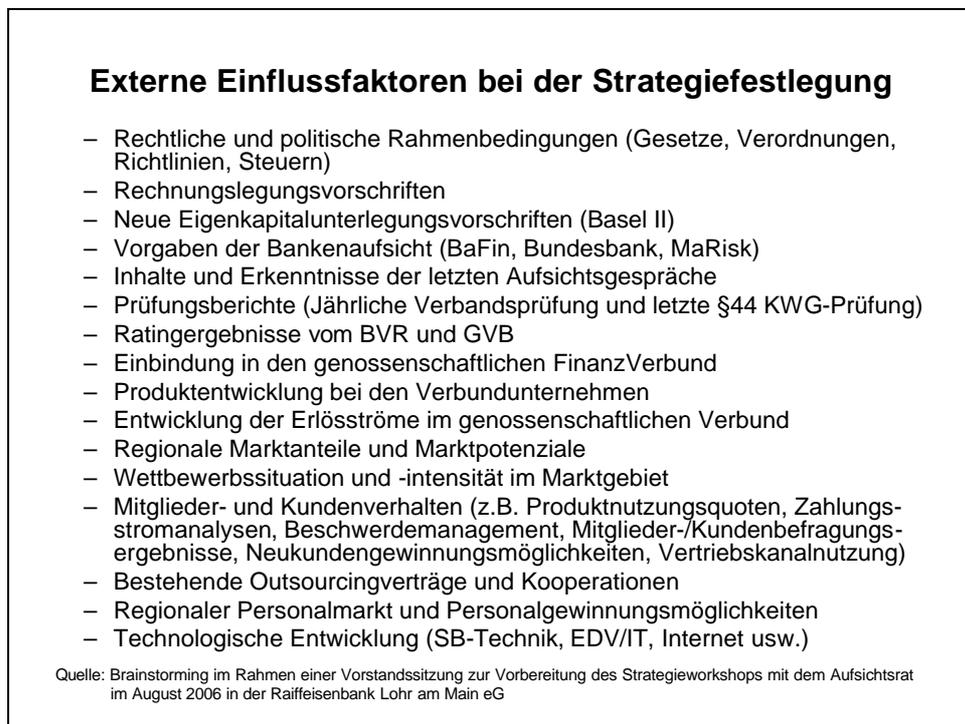


Abb. 8: Externe Einflussfaktoren bei der Strategiefestlegung

Die externen Einflussfaktoren sind im Rahmen der Strategiefestlegung bei der einzelnen Genossenschaftsbank vor Ort zu berücksichtigen.

3.3 *Einschätzung des Autonomiegrades*

Grundsätzlich kann ein selbständiger Unternehmer „seine geschäftspolitischen Entscheidungen nie völlig losgelöst von seiner Umwelt treffen, sondern muss eine Vielzahl von Restriktionen und Sachzwängen berücksichtigen“⁵⁷. Die vorgenannten internen und externen Einflussfaktoren haben maßgebliche Auswirkungen auf die Strategiefestlegung einer regional fokussierten Kreditgenossenschaft. Die vieldiskutierte Einbindung in die Netzwerkstruktur des genossenschaftlichen FinanzVerbundes (Zentralbank, Verbundunternehmen und Verbände) ist dabei modern (i.S.v. Kooperationen statt Fusionen), hochaktuell (i.S.v. Verbundrating und Weiterentwicklung des Verbundes), intelligent (i.S.v. Arbeitsteilung) und effizient (i.S.v. betriebswirtschaftlichen Aspekten).

⁵⁶ Vgl. Jacobs (2006b), S. 287ff.

⁵⁷ Pleister (2006), S. 344.

Dem Wandel im Bank- und Finanzdienstleistungssektor müssen sich auch die einzelnen Genossenschaftsbanken stellen. Entscheidend ist, dass die Vorteile wie Dezentralität, Eingebundenheit in die Region, die damit verbundene Mitglieder- und Kundennähe sowie die Selbständigkeit aktiv genutzt werden, um weiterhin im Wettbewerb eine herausragende Rolle zu spielen. Aus den dargestellten Einflussfaktoren wird deutlich, dass durch diese der Autonomiegrad im Rahmen der Strategiefestlegung für die Organe der Genossenschaft (Mitglieder-/Vertreterversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand) grundsätzlich eingeschränkt ist. Dennoch gilt es den begrenzten Handlungsspielraum im Rahmen der strategischen Unternehmensführung und den zu treffenden Zukunftsentscheidungen vor Ort zu nutzen.

Im Sinne der genossenschaftlichen Philosophie und der daraus ableitbaren Werte (Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung⁵⁸) liegt der zentrale Erfolgsfaktor für eine Kreditgenossenschaft zunächst darin, die eigenen Stärken (i.S.v. Komparativen Konkurrenzvorteilen⁵⁹) zu identifizieren und zu entwickeln. Eine gut konzipierte Strategie und die daraus abgeleiteten Aktionspläne müssen zur vorherrschenden Unternehmenskultur passen, andernfalls wird sie möglicherweise scheitern.⁶⁰

„Die Ergebnisse, die sich mit einer bestimmten Unternehmenskultur erzielen lassen, sind, zusammenfassend, in der Regel um so günstiger, je besser es der Unternehmensleitung gelingt, a) die Strategien im Einklang mit der Unternehmenskultur zu formulieren, oder b) die Unternehmenskultur den Strategien anzupassen. Im günstigen Fall, wenn sich Strategie und Unternehmenskultur gegenseitig stützen und ergänzen, entsteht ein führender Wettbewerber. Die zentrale Frage lautet: Weiß jeder(e) Mitarbeiter(in), welchen Beitrag er (sie) zur Kundenzufriedenheit leisten muss?“⁶¹

Die Herausforderung im Rahmen erfolgreicher strategischer Unternehmensführung in Genossenschaftsbanken besteht darin, unter Berücksichtigung der unter Abschnitt 3.1 und 3.2 genannten Einflussfaktoren, die gestaltbaren Elemente zu identifizieren und so zu kombinieren, dass mittel- bis langfristig neue Wettbewerbsvorteile generiert und die Leistungsfähigkeit gesteigert wird. Dazu sind mittelfristig, wie in Abschnitt 2.4 beschrieben, Vorteile für die Mitglieder zu schaffen, die den Member-Value sukzessive ansteigen lassen.

⁵⁸ Vgl. Bokelmann (2006), S. 17ff.

⁵⁹ Vgl. Meffert (2000), S. 4ff. u. S. 267ff.

⁶⁰ Vgl. Hinterhuber (2004a), S. 51.

⁶¹ Ebd.

Da die unternehmerischen Entscheidungen autonom in den selbständigen Genossenschaftsbanken vor Ort getroffen werden, ist an dieser Stelle zu konstatieren, dass der Gestaltungsspielraum vorhanden ist, um die strategische Ausrichtung und Positionierung aktiv zu beeinflussen. „Genossenschaftsbanken besitzen ... im Vergleich zu manch anderem mittelständischen Unternehmen ein hohes Maß an unternehmerischer Selbständigkeit.“⁶²

In der Zielbildungs- und Analysephase im Rahmen des entwickelten VR-Strategieprozesses⁶³ (siehe Abschnitt 2.2) werden die Entscheidungsträger von Genossenschaftsbanken (Aufsichtsrat, Vorstand und Führungskräfte) die vorgenannten internen und externen Erfolgsfaktoren durchleuchten, eine Standortbestimmung vornehmen und neue Ziele vereinbaren. Wie bereits im entwickelten Masterprojektplan⁶⁴ festgehalten, bietet sich hier z.B. das Instrument der SWOT-Analyse⁶⁵ (siehe Abb. 9) an, um in die bestehenden Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken in der einzelnen Kreditgenossenschaft herauszuarbeiten und übersichtlich darzustellen.

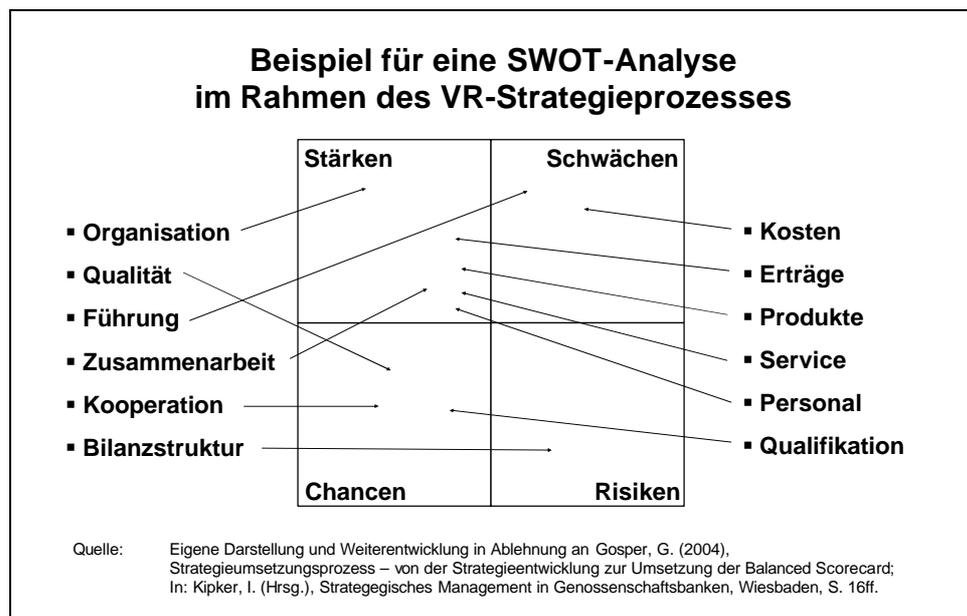


Abb. 9: Beispiel für eine SWOT-Analyse

In der Praxis existieren bei den 1.290 per 31.12.2005 in der Bundesrepublik Deutschland vorhanden Volksbanken und Raiffeisenbanken sehr unterschiedliche

⁶² Pleister (2006), S. 344.

⁶³ Vgl. Jacobs (2006a), S 28ff.

⁶⁴ Vgl. Ebd., S. 31.

⁶⁵ Begriffserläuterung SWOT = Strengths, Opportunities, Weakness, Threats.

Ausgangssituationen. Da es in dieser Studienarbeit im Kern um die Phasen Formulierung und Implementierung einer visionären markt- und wertorientierten Strategie im Rahmen des VR-Strategieprozesses in mittelgroßen Genossenschaftsbanken geht, wird an dieser Stelle nicht tiefer auf die Analyse- und Zielbildungsphase eingegangen. Wie bereits ausgeführt, wird in der weiteren Bearbeitung in dieser Studienarbeit davon ausgegangen, dass die unternehmerischen autonomen Handlungsspielräume für die Formulierung und Implementierung einer Unternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften vorhanden sind. Daher stehen diese beiden Kernphasen des VR-Strategieprozesses im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen.

4 Die Kernphase: Strategieformulierung

4.1 Definition und Beschreibung

Grundsätzlich umfasst die Strategieformulierung sowohl die Suche, Präzisierung und Bewertung von Strategien, als auch die Entscheidung für eine Strategiealternative.⁶⁶ „Ziel dieser Phase ist es, ein strategisches Maßnahmenprogramm [i.S.v. Meilensteinen] zu erarbeiten, das geeignet ist, die gesetzten strategischen Ziele zu erreichen.“⁶⁷ Diese Strategieformulierungsphase ist meistens auf einen kleineren Personenkreis beschränkt.⁶⁸

In der Literatur zum Strategischen Management gibt es hierzu sehr unterschiedliche Ansätze, wie man sich diesem Thema annähern kann. „Es gibt nicht nur eine, sondern verschiedene Möglichkeiten, wie die Strategieformulierung konzeptionell erfasst, beschrieben und erklärt werden kann.“⁶⁹ *Mintzberg* unterscheidet zwischen insgesamt 10 Denkschulen zur Strategieformulierung (siehe Abb. 10).^{70, 71} „Ein allgemein gültiges Modell scheint nicht zu existieren, man ist mit einer Pluralität von Ansätzen konfrontiert. Die Formulierung von Strategien »entpuppt« sich als ein komplexes Phänomen, das in mehrfacher Weise betrachtet werden kann.“⁷²

⁶⁶ Vgl. Kolks (1990), S. 52ff.

⁶⁷ Ebd., S. 54.

⁶⁸ Vgl. Rabs (2004), S. 32f.

⁶⁹ Müller-Stewens / Lechner (2005), S. 73.

⁷⁰ Vgl. Mintzberg et al. (2005), S. 16ff.

⁷¹ Vgl. Müller-Stewens / Lechner (2005), S. 73ff.

⁷² Ebd., S. 73.

Die 10 Denkschulen der Strategieformulierung		
Denkschulen	Formulierung von Strategie als ein...	Basisempfehlung (Leitaussage)
Präskriptive Schulen:		
1. Design	Process of Conception	Denke!
2. Planning	Formal Process	Formalisiere!
3. Positioning	Analytical Process	Analysiere!
Deskriptive Schulen:		
4. Entrepreneurial	Visionary Process	Beobachte genau!
5. Cognitive	Mental Process	Überwinde!
6. Learning	Emergent Process	Lerne!
7. Political	Process of Negotiation	Unterstütze!
8. Cultural	Collective Process	Zusammenwachsen!
9. Environmental	Reactive Process	Reagiere!
10. Configuration	Process of Transformation	Integriere!

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Müller-Stewens/Lechner (2005), Strategisches Management, S. 73, Mintzberg et al., Strategy Safari, S. 16ff. und Bramberger/Wrona (2004), Strategische Unternehmensführung, S. 347f.

Abb. 10: Die 10 Denkschulen der Strategieformulierung

In der wissenschaftlichen Literatur werden an der oben abgebildeten Einteilung (siehe Abb. 10) mehrere Kritikpunkte geäußert.⁷³ Insbesondere wird bezweifelt, dass „die Einteilung weder konsistent noch ohne Überschneidungen“⁷⁴ ist.

Welge/AI-Laham leiten aus der Analyse der Literatur folgende „Grundprinzipien der Strategieformulierung“⁷⁵ ab, die unabhängig vom konkreten Strategieinhalt bei der Formulierung zugrunde zu legen sind:

- „Aufbau von Stärken, Vermeidung von Schwächen,
- Konzentration der Kräfte,
- Optimierung der Ressourcenbasis und
- Ausnutzung bzw. Aufbau von Synergiepotenzialen“⁷⁶.

Nach Hinterhuber⁷⁷ erfolgt die Formulierung der Strategie auf drei Ebenen:

- auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten (Geschäftsfelder),
- auf Unternehmensebene (Gesamtbankebene) und
- auf Netzwerkebene (Kooperationen und Finanzverbund)

⁷³ Vgl. Müller-Stewens / Lechner (2005), S. 75f.

⁷⁴ Ebd., S. 75.

⁷⁵ Welge / AI-Laham (2003), S. 317.

⁷⁶ Ebd.

⁷⁷ Vgl. Hinterhuber (2004a), S. 45ff.

Dieser Aspekt wurde bereits in der ersten Studienarbeit aufgenommen und in Form einer „Zielhierarchie im ganzheitlichen systemischen Strategieprozess“⁷⁸ weiterentwickelt.

Nur auf Basis einer konsequent schriftlichen Fixierung der strategischen Ausrichtung, die auch als Dokumentation der Unternehmensstrategie bezeichnet werden kann (siehe Abschnitt 4.4), ist eine anschließende Strategieimplementierung, Kommunikation und Realisierung sowie ein Strategisches Controlling möglich. In den folgenden Ausführungen zur Einordnung der Kernphase Strategieformulierung im VR-Strategieprozess wird dieser Aspekt besonders deutlich.

4.2 Einordnung in den VR-Strategieprozess und Abgrenzung

Im Rahmen des entwickelten VR-Strategieprozesses⁷⁹ (siehe Abschnitt 2.1) schließt sich die Phase der Strategieformulierung unmittelbar an die Zielbildungs- und Analysephase an. An dieser Stelle „kommt dem schöpferischen Denken und der Intuition eine erhebliche Bedeutung zu“⁸⁰. „Die Phase der Strategieformulierung stellt den Kernbereich des strategischen Managements dar.“⁸¹ Im Rahmen der Strategieformulierung wird die künftige strategische Stoßrichtung der Kreditgenossenschaft vorgegeben.⁸² In dieser Phase wird über die Alternativensuche (i.S.v. Lösungsalternativen zur Zielerreichung) und die anschließende Bewertung (i.S.v. Bewertung der einzelnen Alternativen) die aktuell zielführenste Strategie ausgewählt und verbal ausformuliert.

In dieser Studienarbeit wurde die Trennung der Kernphasen Formulierung und Implementierung aus rein gedanklich didaktischen Zwecken vorgenommen. Sie sind nicht als zeitlich separate Prozesse aufzufassen, sondern als konzeptionell zu differenzierende Phasen eines kontinuierlichen Managementprozesses.⁸³ Dadurch kann beiden Kernphasen im Strategieprozess (siehe Abb. 11) eine erhöhte Aufmerksamkeit gewidmet und spezifische Aspekte in den Vordergrund gerückt werden.

⁷⁸ Jacobs (2006a), S. 26.

⁷⁹ Vgl. Ebd., S. 28ff.

⁸⁰ Welge / Al-Laham (2003), S. 317.

⁸¹ Ebd.

⁸² Vgl. Raps (2004), S. 27ff.

⁸³ Vgl. Ebd., S. 24ff.



Abb. 11: Einordnung und Abgrenzung der Kernphasen Strategieformulierung und –implementierung im Strategischen Managementprozess

Die sowohl in der Literatur als auch in der Unternehmenspraxis vorherrschende Trennung von Formulierung und Implementierung in Form einer abgegrenzten Arbeitsteilung ist weit verbreitet.⁸⁴ „Dabei obliegt die Strategieformulierung den Mitgliedern der Unternehmensführung sowie ihren internen wie externen Beratern, wogegen die Strategieimplementierung per se durch das Gros der Führungskräfte der mittleren Managementebene und deren Mitarbeitern durchzuführen ist.“⁸⁵

Abschließend wird im Zusammenhang mit der Unterscheidung in zwei Kernphasen des strategischen Managementprozesses an dieser Stelle festgehalten, dass die Formulierung und Implementierung der jeweiligen Strategie in Form eines integrierten und abgestimmten Rückkopplungsprozesses durchzuführen sind.⁸⁶ Insofern ist auch der VR-Strategieprozess als ein iterativer Prozess (im Sinne eines vom japanischen Denken geprägten Kreislaufmodells als kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)⁸⁷) zu interpretieren, in dem sich die einzelnen Phasen zeitlich überlagern.⁸⁸ Kolks begründet dies auch mit dem hohen Maß an inhaltlicher Überlagerung.⁸⁹

Kaplan / Norton sprechen in diesen Zusammenhang von einem auf der doppelten (Double-Loop) Schleife aufbauenden strategischen Managementsystem, dass das Fundament zur Schaffung eines kontinuierlichen Strategieprozesses ist.⁹⁰

An dieser Stelle muss hier auch deutlich auf die Grenzen bzgl. der ausschließlichen Anwendung des Managementansatzes KVP in Hinblick auf die strategische

⁸⁴ Vgl. Raps (2004), S. 24ff.

⁸⁵ Ebd., S. 25.

⁸⁶ Vgl. Ebd., S. 21.

⁸⁷ Vgl. Ebd., S. 24.

⁸⁸ Vgl. Ebd., S. 22.

⁸⁹ Vgl. Kolks (1990), S. 95f.

⁹⁰ Vgl. Kaplan / Norton (2001), S. 246.

Neuorientierung einer Genossenschaftsbank hingewiesen werden. *Witt / Witt* führen dazu wie folgt aus:

„KVP ist kaum geeignet für die strategische Neuorientierung eines Unternehmens (neue Märkte, neue Marktpositionierung, Restrukturierung, globale Projekte). Das ist eine klassische Aufgabe der Führung, die vielfach auf spezielle Projektgruppen zu übertragen ist. Allerdings kann es sinnvoll sein, auch andere Mitarbeiter in diese Prozesse frühzeitig einzubinden und nicht erst dann, wenn im Grunde alles schon gelaufen ist. In welchem Umfang dies geschehen sollte, ist sicherlich eine Frage der Kompetenz, über die die Mitarbeiter verfügen. Sicher ist, dass die Mitarbeiter „an der Front“ häufig die „Machbarkeit“ neuer Ideen schneller als mancher „Schreibtischstrategie“ beurteilen können. Wenn in KVP-Sitzungen im Bedarfsfall auch Strukturveränderungen diskutiert werden, wird auch der Eindruck vermieden, die beteiligten Mitarbeiter dürften sich nur um den „Kleinkram“ kümmern. Es ist jedoch kontraproduktiv, Mitarbeiter mit Themen zu belasten, die sie völlig überfordern.“⁹¹

Auch wird deutlich festgehalten, dass die Einführung eines KVP zur Überwindung von akuten Unternehmenskrisen nicht geeignet ist.⁹² Dies liegt insbesondere darin begründet, dass in einer Krisensituation schnelle Entscheidung getroffen werden müssen und der KVP als solcher sehr zeitintensiv ist.

4.3 Vorgehensmodell

In Kontext des Projektmanagements wird an dieser Stelle ein denkbares Vorgehensmodell (siehe Abb. 12) dargestellt, das anderen Genossenschaftsbanken als Vorlage zur Bearbeitung eigener Projekte hilfreich sein kann. Es handelt sich quasi um eine projektorientierte Maßnahmenplanung, in der Aufgaben, Prioritäten, Verantwortlichkeiten und Termine geplant werden sowie die Erledigung überwacht wird.

Die in dem o.g. Vorgehensmodell dargestellten Aufgaben lassen sich z.B. in einem zweitägigen Strategieworkshop, der ggf. unter externer Moderation durchgeführt wird, von den Führungskräften (Geschäftsführung und zweite Ebene) bearbeiten. Damit gemeinsam gute Workshopergebnisse realisiert werden, sind entsprechende Vorarbeiten zu leisten. So sind u.a. entsprechende einleitende Präsentationen zum Thema Strategie bzw. Strategieprozesse sowie zu Megatrends, Trends und Entwicklungen (in der Branche, in der Region, etc.) vorzubereiten. Auch ist der betriebswirtschaftliche Eckwertplan der Genossenschaftsbank mit dem Zukunftsfokus +5 Jahre zu aktualisieren und präsentationsreif aufzuarbeiten. Um ein schlüssiges Zukunftsbild zu entwerfen empfiehlt sich (wenn vorhanden) das bereits existierende

⁹¹ Witt / Witt (2006), S. 35.

⁹² Vgl. Ebd.

Unternehmensleitbild nochmals mit zu präsentieren und ins Bewusstsein

Vorgehensmodell in der Kernphase Strategieformulierung					
Was	Priorität	Wer	Mit wem	Bis wann	Erledigt
1. Einheitliches Verständnis zum Thema Strategie und strategischer Unternehmensführung in der Projektgruppe herstellen					
2. Megatrends, Trends, Entwicklungen, interne und externe Einflussfaktoren beleuchten und deren Auswirkung auf die eigene Unternehmensstrategie festhalten					
3. Sichtung des definierten Anspruchsniveaus und der Ergebnisse aus der Analyse- und Zielbildungsphase (inkl. der SWOT-Analyse, der betriebswirtschaftlichen Eckwertplanung mit einem Zukunftsfokus +5 Jahre)					
4. Zukunftsbild entwerfen (ggf. unter Berücksichtigung eines bereits vorhandenen Unternehmensleitbildes)					
5. Grundstrategien entwickeln und wesentliche Kennziffern zur Erfolgsmessung definieren					
6. Wettbewerbsvorteile herausarbeiten und ausformulieren					
7. Unternehmensstrategie ausformulieren					
8. Ableitung einer Meilensteinplanung mit dem Zukunftsfokus +5 Jahre (i.S.v. Handlungsfeldern)					

Quelle: Auszug aus Projektmaßnahmenplanung sowie den Workshops im VR-Strategieprozesses in der Raiffeisenbank Lohr am Main 2005 und 2006

Abb. 12: Vorgehensmodell in der Kernphase Strategieformulierung

zu rufen. Auf dieser Basis werden im Folgenden (beispielsweise im Brainstorming) die Grundstrategie entwickelt, Kennziffern zur Erfolgsmessung festgelegt, bestehende und künftig zu entwickelnde Wettbewerbsvorteile festgehalten und die Unternehmensstrategie ausformuliert. Abschließend werden Meilensteine (i.S.v. Handlungsfeldern) abgeleitet, aus denen sich erste Ansatzpunkte zur Ausarbeitung operativer Maßnahmen (bzgl. der Geschäftsfeld- und Funktionalbereichsstrategien) ergeben.

4.4 Dokumentation der Wettbewerbsvorteile und der Unternehmensstrategie am Praxisbeispiel der Raiffeisenbank Lohr am Main eG

Im Rahmen des laufenden VR-Strategieprozesses in der Raiffeisenbank Lohr am Main eG und unter Anwendung des o.g. Vorgehensmodells (siehe Abschnitt 4.3) wurden zunächst die bestehenden und künftig zu erschließenden Wettbewerbsvorteile (siehe Abb. 13) herausgearbeitet und darauf aufbauend die Unternehmensstrategie (siehe Abb. 14) ausformuliert. Dabei diente als Grundlage das bereits vorhandene

Unternehmensleitbild⁹³. Auch die beschriebene Visions-, Markt- und Wertorientierung (siehe Abschnitt 2) wurden über die Projektarbeit berücksichtigt. Bei den Abbildungen handelt es sich um ausgewählte Ergebnisse aus dem VR-Strategieprozess.

Die zunächst herausgearbeiteten Wettbewerbsvorteile⁹⁴ (siehe Abb. 13) sind i.S.v. komparativen Konkurrenzvorteilen (siehe Abb. 4) zu verstehen. Diese Vorteile sind zum Teil schon vorhanden. So hat beispielsweise der Hauptkonkurrent (die Sparkasse Mainfranken) nur 11 Geschäftsstellen im Marktgebiet. Andere Stärken müssen

Wettbewerbsvorteile der Raiffeisenbank Lohr am Main eG

- Wir sind eine **regionale Genossenschaftsbank**, die ihren Mitgliedern gehört.
- Den **genossenschaftlichen Förderauftrag** leben wir täglich und dokumentieren dies auch durch unser **regionales Engagement** in Form von Spenden und Sponsoring für Kultur, Sport und Soziales.
- **Mitgliedschaft:**
 - Als Mitglied unserer Bank genießen Sie den **Schutz der größten Personengemeinschaft** im Landkreis Main-Spessart.
 - Sie erhalten für die Beteiligung an Ihrer Raiffeisenbank Lohr am Main eG eine **marktgerechte Dividende**.
 - Durch die aktive Nutzung unsere Dienstleistungen profitieren Sie als Mitglied von unserem **attraktiven VR-Bonusprogramm** (in Form eines genossenschaftlichen Rückvergütungsmodells).
 - Als Mitglied können Sie zusätzlich die exklusiven Leistungen aus dem **Mehrwertprogramm** in Anspruch nehmen.
 - Sie haben als Mitglied die Möglichkeit Ihre Genossenschaftsbank durch Wahrnehmung von Funktionen aktiv **mitzugestalten**.
- **Qualität:**
 - Wir begleiten unsere Mitglieder seit über 125 Jahren und bieten Ihnen eine **langfristig ausgerichtete vertrauensvolle Partnerschaft**.
 - Auf Basis einer **ganzheitlichen und seriösen Beratung** helfen wir Ihnen bei der Suche nach individuellen Lösungen für die Realisierung finanzieller Wünsche und Ziele. Darunter verstehen wir auch die **aktive Kommunikation** mit unseren Mitgliedern.
 - Über den **genossenschaftlichen Finanzverbund** haben Sie Zugang zu attraktiven und innovativen Produkten und Dienstleistungen.
 - Wir stellen Ihnen **qualifizierte Berater** zur Seite und treffen **schnelle Entscheidungen** vor Ort.
 - Wir beraten Sie gerne auf **Terminvereinbarung**, nicht nur in unseren Geschäftsstellen, sondern auch bei Ihnen zu Hause oder am Arbeitsplatz.
 - Mit **18 Geschäftsstellen** und **1 SB-Stelle** sind wir näher an unseren Mitgliedern. Darüber hinaus sind wir als moderne Bank für Sie **sieben Tage in der Woche rund um die Uhr erreichbar**.
 - **Wir nehmen Ihre Reklamationen sehr ernst** und haben eine Stelle für Kundenzufriedenheit eingerichtet. Unser Ziel ist es, uns laufend zu verbessern und unsere Arbeitsabläufe zu optimieren.

Externe Kommunikation: Viele Vorteile für Sie bzw. Ihre Vorteile unsere Stärken
Raiffeisenbank Lohr am Main eG, (Neuer Slogan)
<< Wir machen den Weg frei >>

Quelle: Brainstorming im Rahmen des VR-Strategieprozesses in der Raiffeisenbank Lohr am Main 2005 und 2006

Abb. 13: Wettbewerbsvorteile der Raiffeisenbank Lohr am Main eG

teilweise durch die Festlegung von Maßnahmen erst entwickelt, auf- und ausgebaut werden. Des Weiteren bedarf es künftig einer intensiveren internen und externen Kommunikation, um neue Wettbewerbsvorteile transparent und bewusst zu machen. Dies trifft beispielsweise für die Neuentwicklung des Mitglieder-MehrWert-Programms sowie für die Implementierung des Bonussystems auf Basis der genossenschaftlichen Rückvergütung zu. Darauf wird in der Kernphase der Strategieimplementierung (siehe Abschnitt 5) tiefer einzugehen sein.

⁹³ Vgl. Raiffeisenbank Lohr am Main eG Unternehmensleitbild (2006), <http://www.raiba-lohr.de/direkt.asp?Art=206>.

⁹⁴ Begriffsdefinition nach Bamberger / Wrona (2004), S. 124: „Wettbewerbsvorteile sind Positionierungsvorteile, die eine Unternehmung auf einem Markt gegenüber ihren Konkurrenten besitzt.“

Anschließend wurde die Unternehmensstrategie der Raiffeisenbank Lohr am Main eG (siehe Abb. 14) ausformuliert. Im Rahmen der definierten „Zielhierarchie im ganzheitlichen systemischen Strategieprozess“⁹⁵ folgt diese dem Unternehmenszweck, der Vision und dem Unternehmensleitbild. In der Diskussion mit den Führungskräften

Unternehmensstrategie der Raiffeisenbank Lohr am Main eG	
Wo stehen wir?	Als führende Regionalbank sind wir mit unserem Geschäftsgebiet traditionell im Landkreis Main-Spessart verwurzelt. Über 10.300 Mitglieder bilden die größte Personengemeinschaft im Landkreis. Für rund 20.000 Kunden, die uns ihr Vertrauen schenken, machen wir den Weg frei. Als moderne Bank erreichen uns unsere Mitglieder und Kunden über unsere Vertriebswege sieben Tage in der Woche rund um die Uhr.
Mission:	Aufbauend darauf wollen wir in Zukunft mehr erreichen. <i>Hinweis: Slogansuche läuft aktuell. Sinngemäße Mission: Unser Anspruch für die Zukunft... Zukunft aktiv gestalten..., (ggf. an dieser Stelle neuer Slogan einbauen... Gemeinsam mehr erreichen...)</i>
Ziele:	Die Mitgliedschaft ist Dreh- und Angelpunkt aller unserer Aktivitäten. Wir nehmen den genossenschaftlichen Förderauftrag ernst und begeistern viele Menschen für diese Idee. Wir sind eine starke Gemeinschaft, die durch neu gewonnene Mitglieder weiter wächst. Hierdurch bleiben wir ein unverzichtbarer Wirtschaftsfaktor in der Region.
•Mitglieder	Unsere Mitglieder werden wir künftig stärker als bisher am finanziellen Erfolg der Bank beteiligen. Darüber hinaus wird Mitgliedschaft erlebbar. Wir helfen unseren Mitgliedern bei der Verwirklichung ihrer Lebensziele und Wünsche. Wir sind kompetenter Partner in ihrem individuellen Streben nach persönlicher Unabhängigkeit und finanzieller Freiheit.
•Mitarbeiter	Unsere Mitarbeiter identifizieren sich mit der Einzigartigkeit des Genossenschaftsgedankens. Sie leben in der Region, stehen in enger Beziehung zu unseren Mitgliedern und nehmen aktiv am gesellschaftlichen Leben teil. Freundlichkeit, Fachkompetenz und Leistungsbereitschaft sind für uns selbstverständlich.
•Finanzen	Stabile Erträge in Verbindung mit der systematischen Begrenzung von Risiken sichern der Raiffeisenbank Lohr am Main eG eine gute Vermögenslage. Dadurch sind wir auch in Zukunft ein starker Partner und werden den Anforderungen unserer Mitglieder gerecht.
•Prozesse	Unsere Arbeitsabläufe gestalten wir so, dass wir unsere Bankleistungen zu marktgerechten und fairen Preisen in der vom Mitglied erwarteten Qualität anbieten können.
Motto:	Raiffeisenbank Lohr am Main eG, <i>(Neuer Slogan)</i> <i>Externe Kommunikation: Wir haben noch viel vor.</i> <i>Wir werden Sie fragen, ob wir es geschafft haben. (im Sinne einer Mitglieder-/Kundenbefragung 2007/2008)</i> <i><< Wir machen den Weg frei >></i>
Quelle: Brainstorming im Rahmen des VR-Strategieprozesses in der Raiffeisenbank Lohr am Main 2005 und 2006	

Abb. 14: Unternehmensstrategie der Raiffeisenbank Lohr am Main eG

im Rahmen eines Strategieworkshops im April 2006 wurde deutlich, dass wir einen neuen Slogan suchen müssen, der die Vision mit wenigen Worten beschreibt und Orientierung gibt. Es entstand die Idee im Rahmen einer Mitarbeiterveranstaltung, in der die Geschäftsleitung die bisherigen Projektergebnisse vorstellt, einen internen Ideenwettbewerb zur Slogansuche auszuschreiben. Diese Idee wurde am 30. Mai 2006 umgesetzt. In der Veranstaltung wurden die Vision, die Wettbewerbsvorteile, die Unternehmensstrategie sowie ein Ausblick ins Jahr 2010 vorgestellt. Es wurde deutlich gemacht, dass sich die Grundwerte der Raiffeisenbank Lohr am Main eG aus der genossenschaftlichen Rechtsform sowie aus dem im Jahr 2003 festgehaltenen Unternehmensleitbild ableiten lassen. An Messeständen konnten sich die Mitarbeiter im Anschluss an den Vortrag der Geschäftsführung über aktuelle Entwicklungen in der Bank informieren. Hier wurden die bisherigen Ergebnisse zur „Strategie 2010+“, zum „Mitglieder-MehrWert-Programm mit Bonussystem (genossenschaftliche Rückvergütung)“ und zum „Markt-Service-Center“ (i.S.v. Geschäftsprozessoptimierung in der Produktion) vorgestellt. Am Messestand zur „Strategie 2010+“, der von den

⁹⁵ Jacobs (2006a), S. 26.

Vorständen besetzt war, wurde ein Flipchart aufgestellt mit der Aufforderung „Slogan gesucht – Ihre Ideen sind gefragt“. In Verbindung mit dem Vortrag, in dem der Mitarbeiterwettbewerb zur Slogansuche vorgestellt und um aktive Beteiligung gebeten wurde, sowie mit einer Mitarbeiterinformation, die unmittelbar nach der Veranstaltung an die Mitarbeiter gesendet wurde, konnten 14 Tage später insgesamt 33 Vorschläge aufgenommen werden.

Es empfiehlt sich die o.g. Vorschläge gesammelt mit der Führungsmannschaft (Vorstand und zweite Ebene) zu sichten und auszuwerten. Alternativ ist auch denkbar, dass bei der Formulierung und bei der Auswahl eines werbewirksamen Slogans die externe Beratung über Marketingagenturen in Anspruch genommen wird. Die Mitarbeitervorschläge wurden in der Raiffeisenbank Lohr am Main eG dem Projekt zur Entwicklung des Mitglieder-MehrWert-Programms übergeben. Da hier externe Werbeagenturen im Rahmen einer laufenden Ausschreibung aufgefordert wurden, Ideen für die Marketingumsetzung zu entwickeln, ist hier eine Vernetzung möglich.

Wie bereits in Abschnitt 4.2 ausgeführt, wird hier deutlich, dass sich die Kernphasen Strategieformulierung und Strategieimplementierung zeitlich überlagern und es zu Rückkopplungsprozessen kommt. Die oben beschriebene Vorgehensweise bzgl. der Mitarbeiterveranstaltung und der Slogansuche kann durchaus bereits der Phase Implementierung zugeordnet werden. Dieser Aspekt wird in Abschnitt 5 unter Kommunikations- und Marketingaspekten weiterführend behandelt.

Wie bereits an mehreren Stellen⁹⁶ erläutert, ist gerade bei den dezentral aufgestellten Genossenschaftsbanken die Vielfalt und Bandbreite bestehender Ausgangssituationen und verfolgter Strategien sehr groß. Der Hauptgrund dafür dürfte insbesondere bei den bestehenden unterschiedlichen internen und externen Einflussfaktoren (siehe Abschnitt 3) zu suchen sein. Insofern haben die Ergebnisse aus dem VR-Strategieprozess der Raiffeisenbank Lohr am Main eG, die inhaltlich in den Abb. 13 und 14 dargestellt sind, keinen allgemeingültigen Charakter für andere VR-Banken.

Aus den Formulierungen (siehe Abb. 13 und 14) wird auch eine klare strategische Positionierung in den Stoßrichtungen Mitgliederorientierung und Qualität deutlich. *Vera F. Birkenbihl* spricht in diesem Zusammenhang vom setzen eines „Fixsterns“.⁹⁷ Erst bei der Realisierung und der dauerhaften Sicherstellung aller genannten

⁹⁶ Siehe dazu S. 7 u. S. 17 dieser Studienarbeit.

⁹⁷ Vgl. Heigl / Scheinert (1999), S. 5f. u. S. 16f.

Wertbewerbsvorteile, der zu schaffenden internen Akzeptanz sowie der externen Kommunikation wird eine nachhaltige Differenzierung von der Konkurrenz gelingen. An dem Fixstern der Vision und der formulierten Unternehmensstrategie haben sich die abzuleitenden operativen Maßnahmen und Projekte zu orientieren. Am definierten gemeinsamen Unternehmensziel sind der künftige Ressourceneinsatz sowie geplante Investitionen auszurichten. In diesem Sinne kann auch von einer Bündelung der Kräfte in der einzelnen Genossenschaftsbank gesprochen werden.

„Ohne Umsetzung nutzt die schönste Strategie nichts. Viele Strategie-Konzepte landen in der berühmten „obersten Schublade“, weil sie zu lang sind, weil sie zu kompliziert sind oder weil sie nicht ohne weiteres umsetzbar sind.“⁹⁸ Eine Konzentration auf die Umsetzbarkeit und Umsetzung empfiehlt sich bereits in der Kernphase der Strategieformulierung. Eine Fokussierung auf die Tiefen der strategischen Planung birgt die Gefahr in sich, dass ein strategischer Plan zu kompliziert wird, und die eine oder andere Führungskraft schon Schwierigkeiten hat, daraus die ersten Schritte für die Umsetzung abzuleiten.⁹⁹ „Strategie und Umsetzung gehören untrennbar zusammen.“¹⁰⁰ Es wird deutlich, dass nun strategische Themen zu identifizieren und zu bewerten sind, um diese anschließend im Rahmen der Kernphase Strategieimplementierung in eine teilprojektorientierte Meilensteinplanung überzuleiten.

4.5 Ableitung und Bewertung strategische Themen

„Erfolgreiche Manager heben sich meist ab von anderen durch die Fähigkeit, das Wichtige vom Unwichtigen zu unterscheiden – also Prioritäten zu setzen.“¹⁰¹ *Venzin et al.* haben dazu ein Strategieinstrument dargestellt, das im Folgenden angewendet wird.¹⁰² Aus den aktuellen und künftigen Wertbewerbsvorteilen sowie der formulierten Unternehmensstrategie werden im Rahmen des VR-Strategieprozesses die strategischen Themen (siehe Abb. 15 und 16) identifiziert. Anschließend werden über eine Punktvergabe die Dringlichkeit (i.S.v. zeitlicher Umsetzung) sowie der Einfluss auf den Unternehmenserfolg (i.S.v. Ergebnisauswirkung) bewertet. Je höher die Punktzahlen, desto höher die Einschätzung bzw. Bewertung.

In Erweiterung des Vorgehensmodells von *Venzin et al.* bietet es sich bereits hier an

⁹⁸ Heigl / Scheinert (1999), S. 17.

⁹⁹ Vgl. Ebd., S.17f.

¹⁰⁰ Ebd., S. 17.

¹⁰¹ Venzin et al. (2003), S. 56.

¹⁰² Vgl. Ebd., S. 56ff.

unterschiedliche Themenlisten zu erarbeiten. Im Vorgriff auf das spätere Strategiecontrolling bieten sich dazu die vier Fokusperspektiven aus dem Balanced Scorecard-Ansatz¹⁰³ an, die „sich in vielen Firmen und Branchen als nützlich und stabil erwiesen“¹⁰⁴ haben. Demnach werden folgende Perspektiven unterschieden:

- die finanzwirtschaftliche Perspektive,
- die Kundenperspektive (i.S.v. Genossenschaftsbanken ist hier eine Erweiterung um die Mitgliederperspektive zielführend),
- die interne Prozessperspektive und
- die Lern- und Entwicklungsperspektive.¹⁰⁵

**Bewertung strategischer Themen:
Prioritätensetzung für den Fokus Kunden/Mitglieder**

Dringlichkeit	Strategisches Thema	Einfluss auf unseren Unternehmenserfolg
19	A. Mehrwert/-programm „Mitgliedschaft“	18
6	B. Marktgerechte Preise	4
4	C. Räumliche Nähe	6
3	D. Image steigern	3
8	E. Mitglieder-/Kundenbindung u. gewinnung	17
18	F. Beratungsqualität sichern und ausbauen	19
11	G. Geno-CI als Profil entwickeln	8
17	H. Wettbewerbsvorteile identifizieren, ausbauen und kommunizieren	15

Quelle: Aufbereitung der Workshopergebnisse im Rahmen des VR-Strategieprozesses in der Raiffeisenbank Loehr am Main, 23.05 2005; in Anlehnung an Venzin/Rasner/Mahnke (2003), Der Strategieprozess, S. 56ff.

Abb. 15: Bewertung strategischer Themen: Prioritätensetzung für den Fokus Kunden/Mitglieder

**Bewertung strategischer Themen:
Prioritätensetzung für den Fokus Innovation**

Dringlichkeit	Strategisches Thema	Einfluss auf unseren Unternehmenserfolg
10	I. Ergänzung Produktsortiment	8
0	J. Regalpflege, d.h. Produkte rausnehmen	0
5	K. Neue Anwendungen für Produkte	10
12	L. Beratungsqualität steigern	15
15	M. Personalentwicklung	15
19	N. Förderung der Veränderungsbereitschaft	12

Quelle: Aufbereitung der Workshopergebnisse im Rahmen des VR-Strategieprozesses in der Raiffeisenbank Loehr am Main, 23.05 2005; in Anlehnung an Venzin/Rasner/Mahnke (2003), Der Strategieprozess, S. 56ff.

Abb. 16: Bewertung strategischer Themen: Prioritätensetzung für den Fokus Innovation

¹⁰³ Vgl. Kaplan / Norton (1997), S. 9.

¹⁰⁴ Ebd., S. 33.

¹⁰⁵ Vgl. Ebd., S. 23ff.

In der Zusammenfassung lässt sich aus der Bewertung eine Matrix ableiten. Dieses Instrument stellt das Portfolio der strategischen Themen (siehe Abb. 17) übersichtlich dar. Im Quadranten unten links befinden sich Punkte, die eine niedrige Dringlichkeit und einen geringen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.¹⁰⁶ Diese Themen sollten entweder von der Projektliste gestrichen werden oder alternativ in ein Frühwarnsystem (mit periodischer Überprüfung) übernommen werden.¹⁰⁷ Themen im Quadranten oben rechts, bei denen der Handlungsbedarf (Dringlichkeit) hoch, aber der Einfluss auf den Unternehmenserfolg niedrig ist, sollten als Projekt an eine Einzelperson delegiert werden.¹⁰⁸ Im dritten Quadranten oben rechts sind Punkte aufgelistet, die zeitlich dringende Ad-hoc-Maßnahmen (also höchste Aufmerksamkeit der Führungskräfte) erfordern.¹⁰⁹ Im Quadranten vier befinden sich die sog. Strategieprojekte, die einen hohen Einfluss auf dem Unternehmenserfolg haben, aber aktuell zeitlich noch nicht dringlich sind.¹¹⁰

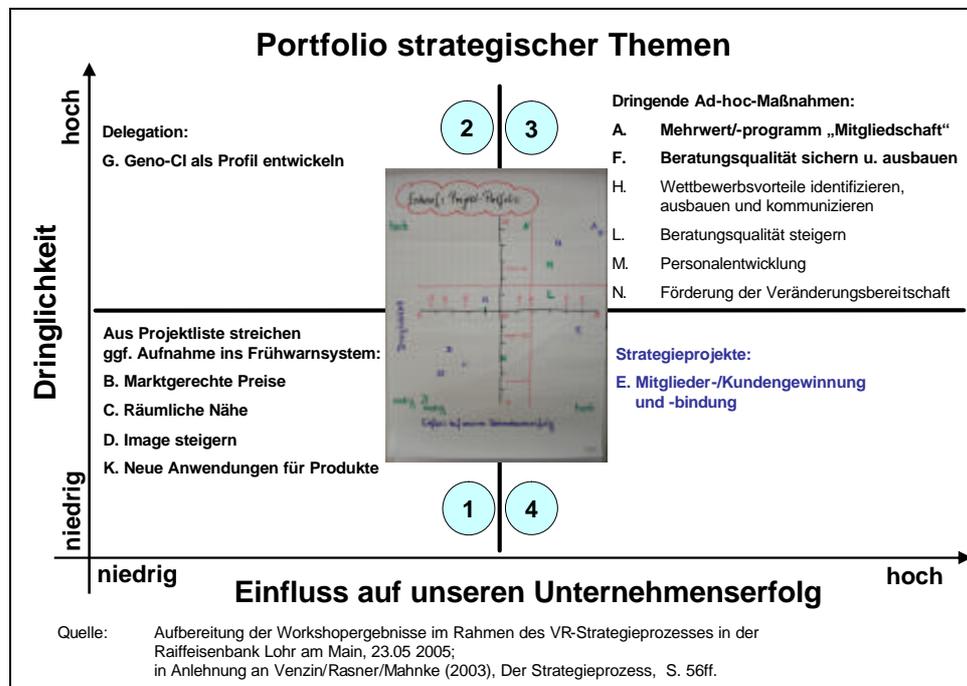


Abb. 17: Portfolio strategischer Themen

Die Ermittlung, Bewertung und Darstellung in einem Portfolio strategischer Themen kann in einem Tagesworkshop mit den Führungskräften (Geschäftsführung und zweite Ebene) erfolgen. Insbesondere für die sog. Strategieprojekte ist Platz und Freiraum zu schaffen, da diese den langfristigen Unternehmenserfolg sichern. In der Raiffeisenbank Lohr am Main eG wurde sehr früh im VR-Strategieprozess (bereits im Mai 2005) das

¹⁰⁶ Vgl. Venzin et al. (2003), S. 58f.

¹⁰⁷ Vgl. Ebd.

¹⁰⁸ Vgl. Ebd.

¹⁰⁹ Vgl. Ebd.

¹¹⁰ Vgl. Ebd.

Thema „Mitglieder-/Kundengewinnung und –bindung“ als solches identifiziert. In der folgenden Kernphase der Strategieimplementierung empfiehlt es sich diese Themen in die zeitliche Meilensteinplanung aufzunehmen sowie in daraus abgeleitete Teilprojekte zu überführen (siehe Abschnitt 5.4).

5 Die Kernphase: Strategieimplementierung

5.1 Definition und Beschreibung

Allgemein ist unter Implementierung die Phase zu verstehen, in der etwas ‚eingeführt? ‚durchgeführt? bzw. ‚durchgesetzt? oder ‚zur Anwendung? gebracht wird.¹¹¹ Kolks formuliert den Begriff Implementierung wie folgt:

„Implementierung ist mehr als Einführung. ... Einerseits wird vom „Einbetten“, andererseits von „Verankern“ gesprochen. Die Ziele sind in beiden Fällen die Integration von Plänen, Konzepten, Maßnahmen in ein bestehendes System und die darauf folgende Anwendung [i.S.v. Strategierealisierung]. Eine Implementierung kann demzufolge als erfolgreich angesehen werden, wenn sich nach Beendigung aller Implementierungsmaßnahmen der angestrebte Anwendungsgrad einstellt.“¹¹²

Rabs fasst die Begriffsdefinition für Strategieimplementierung wie folgt zusammen:

„Strategieimplementierung bezeichnet alle Maßnahmen, Aktivitäten und Prozesse, die die Integration einer entwickelten Strategie in ein vorhandenes System zur Aufgabe haben. Das „vorhandene System“ deckt dabei alle bestehenden Bereiche und Handlungsfelder des Unternehmens ab, die zunächst nicht die zu implementierende Strategie betreffen.

Die Strategieimplementierung setzt sich aus den beiden Komponenten sachorientierte Umsetzung und verhaltensorientierte Durchsetzung strategischer Maßnahmenprogramme zusammen. Im Rahmen der Umsetzung werden taktische und operative Maßnahmen aus strategischen Plänen abgeleitet, die zu implementieren sind. Bei der verhaltensorientierten Aufgabenstellung der Durchsetzung steht vor allem das Erreichen von Einstellungsakzeptanz der Mitarbeiter gegenüber der Strategie im Vordergrund.

Die Implementierung einer Strategie gilt dann als erfolgreich vollzogen, wenn auch der im Zeitablauf als letzter auszuführende operative Plan vollständig implementiert, realisiert und die mit der Strategie angestrebte Zielstellung erreicht ist.“¹¹³

Daraus abgeleitet kann der Begriff Strategieimplementierung als Verankerung einer verabschiedeten Strategie als Implementierungsobjekt in die Gesamtorganisation Genossenschaftsbank und den relevanten Unternehmensbereichen definiert werden.¹¹⁴ „Dabei ist einerseits eine Spezifizierung der Strategie und der damit verbundenen Folgemaßnahmen [i.S.v. abgeleiteten Teilprojekten] bezogen auf die jeweilige Implementierungsumgebung erforderlich. Andererseits ist zur Förderung der

¹¹¹ Vgl. Raps (2004), S. 27ff.

¹¹² Kolks (1990), S. 78.

¹¹³ Rabs (2004), S. 71.

¹¹⁴ Vgl. Kolks (1990), S. 78ff.

Ineinsatznahme die Strategieakzeptanz anzustreben.“¹¹⁵ Dazu bietet sich an, unmittelbar nach der Strategieformulierung Teams, Kommissionen und Gremien zu bilden, die die operative Ausgestaltung vornehmen.¹¹⁶

5.2 Einordnung in den VR-Strategieprozess und Abgrenzung

Nach der Strategieformulierung und deren Entscheidung (i.S.v. Verabschiedung) schließt sich die Kernphase der Strategieimplementierung an (siehe Abb. 11). „Nach der Verabschiedung einer Strategie ist [zunächst die Detailplanung und anschließend] die Realisierung des Maßnahmenprogramms voranzutreiben. Die Implementierung der Strategie ist zu bewerkstelligen.“¹¹⁷ Daraus ergibt sich, dass vor der Implementierung eine Grundstrategie anvisiert und als Strategieentscheidung beschlossen wird. Auf mögliche Grund- und Wettbewerbsstrategien für mittelgroße Genossenschaftsbanken wird in dieser Studienarbeit nicht weiter eingegangen, da hier die Kernfrage, was nach der Verabschiedung der Strategie passiert, im Mittelpunkt der Betrachtung steht. In diesem Kontext wird unterstellt, dass „strategische Entscheidungen ... nur vom oberen Management gefällt werden [können], das für den strategischen Planungsprozess [im Sinne des VR-Strategieprozesses in mittelgroßen Genossenschaftsbanken] zuständig ist.“¹¹⁸

Wie bereits erläutert (siehe Abschnitt 4.2), wird auch an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass in dieser Studienarbeit die Trennung der Kernphasen Formulierung und Implementierung aus rein gedanklich didaktischen Zwecken vorgenommen wurde. *Hinterhuber* formuliert zur zeitlichen Überlagerung der Phasen und dem Rückkopplungsprozess wie folgt:

„Strategieformulierung und –umsetzung werden in vielen Unternehmen mit Hilfe von Strategieteams und Prozessmanagement so institutionalisiert, dass die Führungskräfte auf allen Verantwortungsebenen sowohl in den Planungs- als auch in den Ausführungsprozess eingeschaltet sind. Die beiden Phasen überlagern sich: Der Anstoß kann von der Unternehmensleitung kommen, die Details der Umsetzung werden jedoch sofort in den betroffenen Funktionsbereichen und regionalen Einheiten geprüft und fließen unmittelbar in den strategischen Plan ein, der wieder in den Funktionsbereichen und regionalen Einheiten sowie von den Lieferanten geprüft wird. Die Steuerung dieses [VR-]Strategieprozesses, in dem sich Strategieformulierung und –umsetzung nicht klar trennen lassen, liegt in den Händen der für die strategischen Geschäftseinheiten verantwortlichen Führungskräfte. Die Umsetzung der Strategien wird durch diesen iterativen Kommunikationsprozess wesentlich beschleunigt, da viele

¹¹⁵ Kolks (1990), S. 78f.

¹¹⁶ Vgl. Ebd., S. 197.

¹¹⁷ Ebd., S. 55.

¹¹⁸ Rahn (2005), S. 336.

Probleme „politischer“ Natur bereits bei der Formulierung der Strategien und der strategischen Pläne aus dem Weg geschafft worden sind.“¹¹⁹

In diesem Kontext ist die als gegeben angenommene formulierte Strategie als eine Art Grobentwurf zu verstehen, die durch mögliches Feedback (im Sinne des o.g. Rückkopplungsprozesses) aus den Erkenntnissen der Implementierungsphase modifiziert werden kann.¹²⁰

In der Kernphase Strategieimplementierung im VR-Strategieprozesses geht es primär um die Ableitung der operativen Maßnahmen- und Umsetzungsplanung (i.S.v. Meilensteinen und Teilprojekten) sowie um die Initiierung und Steuerung der internen und externen Kommunikationsprozesse (i.S.v. Strategievermittlung). Ziel ist es, dass sich zunächst die Führungskräfte und Mitarbeiter der Genossenschaftsbank mit der neuen Strategie identifizieren, ein verändertes Denken und Handeln (u.a. über die Planung von Teilprojekten mit der darauf folgenden Realisierung) im Hinblick auf die neue strategische Ausrichtung einsetzt sowie über die Außenwirkung zum Mitglied bzw. Kunden bessere Ergebnisse (z.B. im Vertrieb, im Member-Value, bei den Ausschüttungen bzw. Rückvergütungen und/oder bei der CIR) erreicht werden. Durchaus kann in diesem Zusammenhang von einer Wirkungskette vom Strategiepapier zum veränderten Verhalten (siehe Abb. 18) gesprochen werden.



Abb. 18: Vom Strategiepapier zum veränderten Verhalten

In der Kernphase der Strategieimplementierung sind insbesondere in mittelgroßen Genossenschaftsbanken die Führungskräfte in der zweiten Ebene (d.h. unterhalb der

¹¹⁹ Hinterhuber (2004b), S. 204.

¹²⁰ Vgl. Rabs (2004), S. 72.

Geschäftsleitung) gefordert. Hier sind auf Basis der gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse im VR-Strategieprozess mit den Mitarbeitern konkrete operative Maßnahmen zur Umsetzung zu planen. Zu empfehlen sind hier Workshops auf Abteilungsebene (ggf. unter Begleitung externer Moderatoren), in denen die Kernfrage, was können wir konkret zur Strategieumsetzung beitragen, mit den Mitarbeitern bearbeitet wird. So haben alle Beteiligten die Möglichkeit im Sinne eines ganzheitlichen Change Management Prozesses den bereits grob vorgeplanten Wandel aktiv mit zu gestalten.¹²¹

5.3 Aufgaben im Rahmen der Strategieimplementierung

Aus den Ausführungen in Abschnitt 5.2 „wird ersichtlich, dass die Strategieformulierung und –implementierung ineinander verflochtene Prozesse sind, die sich auf die gesamte Performance des Unternehmens auswirken.“¹²² Auf Basis einer umfangreichen Auswertung der Literatur erstellt Raps eine aufgabenorientierte Kategorisierung zur Strategieimplementierung (siehe Abb. 19).¹²³ Im Ergebnis erfolgt eine Definition von drei wesentlichen Aufgabengruppen:

- über die Gestaltung organisationaler Variablen,
- die Detaillierung und Operationalisierung und
- die Führung und Kommunikation.¹²⁴



Abb. 19: Aufgabengruppen im Rahmen der Strategieimplementierung

¹²¹ Vgl. Schuh (2006), S. 15, S. 19, S. 28, S. 42 und S. 73.

¹²² Raps (2004), S. 49.

¹²³ Vgl. Ebd., S.44ff.

¹²⁴ Vgl. Ebd.

„Aus den [in der Abb. 19] dargestellten verschiedenen Ansätzen wird – losgelöst von der jeweiligen Zielrichtung – deutlich, dass es sich bei der Strategieimplementierung um einen facettenreichen und komplexen Prozess handelt, nicht zuletzt deswegen, weil die Verantwortlichen für die Strategieimplementierung über eine Vielzahl organisatorischer Einheiten verteilt sind.“¹²⁵ Die Implementierungsphase besteht damit aus einer Abfolge verbundener Ereignisse und Handlungen.¹²⁶

Kolks zeigt an den Ergebnissen einer empirischen Analyse die Relevanz der einzelnen Aufgaben in der Kernphase der Strategieimplementierung auf (siehe Abb. 20).¹²⁷ Bei der Betrachtung wird deutlich, dass zwischen Kernaufgaben (oder Hauptaufgaben) und Randaufgaben unterschieden werden kann.

Aufgaben der Strategieimplementierung und deren Relative Bedeutung				
		Priorität (Bewertung der bejahten Aufgabe)		
		niedrig	mittel	hoch
Aufgabe gehört zur Strategieimplementierung (Anzahl der Bejahungen)	niedrig	<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmung umweltbezogener Maßnahmen • Handhabung strategiebezogener Konflikte 	<i>Randaufgaben</i>	
	mittel	<ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung der für die Strategie wichtigen Bereiche, Abteilungen und Stellen 		<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung der Organisationsstruktur • Förderung der Kommunikation von „Strategen“ und Praktikern
	hoch	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Unternehmenskultur hinsichtlich strategiespezifischer Änderungsnotwendigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung notwendiger Systemunterstützung • Bestimmen und Verteilen erforderlicher finanzieller und personeller Ressourcen • Einweisung und Schulung der betroffenen Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmung des erforderlichen Führungskräftepotenzials • Analyse der Auswirkungen auf das gesamte Produkt/Markt-Konzept • Ausarbeitung von operativen Konzepten, die auf die Strategie abgestimmt sind

Quelle: Eigene Weiterentwicklung und Darstellung in Anlehnung an Kolks, U. (1990), Strategieimplementierung – Ein anwenderorientiertes Konzept, S. 173 und der zu Grunde liegenden empirischen Erhebung.

Abb. 20: Aufgaben der Strategieimplementierung und deren relative Bedeutung

Die Kernaufgaben lassen sich auf Basis der o.g. Auswertung¹²⁸ in eine Prioritätenliste (sortiert: erster Punkt mit der höchsten Priorität) zusammenfassen:

- Operative Ausgestaltung der Strategie (i.S.v. Teilstrategien bzw. Teilprojekte),
- Vermitteln der Strategie (i.S.v. interner und externer Kommunikation),
- Analyse der Auswirkungen auf das gesamte Produkt/Markt-Konzept,

¹²⁵ Raps (2004), S. 49.

¹²⁶ Vgl. Ebd., S 68.

¹²⁷ Vgl. Kolks (1990), S. 169ff.

¹²⁸ Ebd.

- Bestimmen und Verteilen der erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen,
- Bestimmung des erforderlichen Führungskräftepotenzials,
- Einweisung und Schulung der betroffenen Mitarbeiter,
- Ermittlung der erforderlichen Systemunterstützung und
- Anpassung der Organisationsstruktur an die Strategie.¹²⁹

Nach dem Ansatz von *Pearce / Robinson* verläuft „der Übergang von der Strategieformulierung zur –implementierung ... durch die Operationalisierung der Strategie.“¹³⁰ Folgende Punkte stehen dabei im Zentrum der Betrachtung:

- die Identifikation voneinander abhängiger und messbarer Ziele,
- die Ableitung funktionaler Teilstrategien und
- die Ausarbeitung und Verbreitung präziser Anleitungen zur Unterstützung der Entscheidungen.¹³¹

„In empirischen Untersuchungen wird vor allem auf die mangelhafte Vermittlung neuer Strategien hingewiesen. So treten z.B. Fehler bei der Kommunikation auf, die dazu führen, dass sich Mitarbeiter nicht ausreichend mit der Strategie identifizieren.“¹³² „Da [z.B.] Nichtverstehen häufig zu Ablehnung und Desinteresse führt, sind hier Durchsetzungsprobleme „vorprogrammiert“.“¹³³ „Kriterien wie Operationalität und Vollständigkeit, Transparenz, Widerspruchsfreiheit und Plausibilität sind hier ausschlaggebend, ob eine Strategie nachvollziehbar und akzeptiert wird.“¹³⁴ „Das „Vermitteln der Strategie“ im Sinne einer konstruktiven Kommunikation ist die erste zu erfüllende Durchsetzungsaufgabe. Dabei ist die Strategie zunächst den Führungskräften zu vermitteln, die die Implementierungs- und später auch Strategieverantwortung tragen sollen. Anschließend sind die übrigen Mitarbeiter in der Implementierungsumgebung entsprechend zu informieren. Bei der Gestaltung dieser Aufgabe sind jedoch unter Geheimhaltungsaspekten der jeweilige Adressatenkreis und die jeweils zu vermittelnden Inhalte zu überdenken. Außerdem sind das Fassungsvermögen der Mitarbeiter und die Dringlichkeit der Strategieanwendung zu beachten.“¹³⁵

¹²⁹ Vgl. Kolks (1990), S. 169ff.

¹³⁰ Rabs (2004), S. 59.

¹³¹ Vgl. Ebd., S. 59ff.

¹³² Rabs (2004), S. 16.

¹³³ Kolks (1990), S. 103.

¹³⁴ Ebd., S. 166.

¹³⁵ Ebd., S. 167.

5.4 Umsetzungsschwerpunkte am Praxisbeispiel der Raiffeisenbank Lohr am Main eG

Vor dem Hintergrund der in Abschnitt 5.3 aufgeführten Aufgaben im Rahmen der Kernphase Strategieimplementierung werden hier ausgewählte Umsetzungsschwerpunkte am Praxisbeispiel der Raiffeisenbank Lohr am Main eG aufgezeigt.

Grundsätzlich soll an dieser Stelle zunächst festgehalten werden, dass in der Kernphase der Strategieimplementierung in der Raiffeisenbank Lohr am Main eG zunächst viel Zeit zur Erreichung eines Konsenses zwischen dem Top- und dem Middle-Management erforderlich war.¹³⁶ Diesen herzustellen ist unabdingbar und unbedingt erforderlich, da die mittlere Managementebene sehr stark in die Aktivitäten der Implementierung eingebunden ist; somit steuert das mittlere Management auch in großen Umfang, inwieweit die Implementierung erfolgreich ist.¹³⁷ Dabei nehmen die Teilnehmer der Strategieformulierung (i.d.R. Vorstand und Führungskräfte der nächsten Ebene) auch an der Implementierung teil, so dass Einarbeitungszeiten entfallen, da sie bereits in der Zusammenarbeit geübt sind.¹³⁸ „Die Reduzierung des zeitlichen Aufwandes für die Strategieimplementierung ist die Folge.“¹³⁹ „Nach dieser Implementierungsphase erfolgt die weitere Entwicklung von Maßnahmen kontinuierlich und zyklisch. Die Mitarbeiter werden darauf ausgerichtet, ständig nach neuen Ideen zu suchen. Neue Maßnahmen werden dann nach Prüfung der Verträglichkeit mit der strategischen Grundausrichtung schnell realisiert.“¹⁴⁰

Folgende vier Schwerpunkte werden an dieser Stelle beleuchtet, die in der Raiffeisenbank Lohr am Main eG durchaus als Hauptaufgaben in der Kernphase der Strategieimplementierung bezeichnet werden können:

- Ableitung von Teilprojekten (über die Definition von Meilensteinen und Handlungsfeldern für die folgende Strategierealisierungsphase),
- Marketinginstrumente (i.S.v. internen und externen Kommunikationsmaßnahmen),
- Mitgliederorientierung (im Bezug auf das seit dem 4. Quartal 2005 laufende Teilprojekt zur Entwicklung und Implementierung eines „Mitglieder-Mehrwert-Programms mit Bonussystem (im Sinne einer genossenschaftlichen Rückvergütung für Mitglieder)) und

¹³⁶ Vgl. Raps (2004), S. 46.

¹³⁷ Ebd.

¹³⁸ Vgl. Kolks (1990), S. 102.

¹³⁹ Ebd., S. 102.

¹⁴⁰ Ebd., S. 198.

- Ableitung eines Kennziffersystems zur Messung der mittelfristigen Realisierungs- bzw. Umsetzungskontrolle (auf Basis des Balanced Scorecard-Ansatzes).

Nach der Formulierung und schriftlichen Dokumentation der Strategie in der Raiffeisenbank Lohr am Main eG (siehe Abschnitte 4.4 und 4.5), wird diese in einem nächsten Schritt erklärt, festgehalten und in Ziele, Programme und Maßnahmen übersetzt sowie in die operativen Abläufe der Organisation eingebaut.¹⁴¹ Die konsequente Ableitung von strategischen Teilprojekten (siehe Abb. 21) ist insbesondere zur Überführung in die Strategierealisierungsphase empfehlenswert und zielführend. Im Sinne der beschriebenen wertorientierten Unternehmensführung (siehe Abschnitt 2.4) sind die definierten Maßnahmen durchaus als Werttreiber zu verstehen.¹⁴²

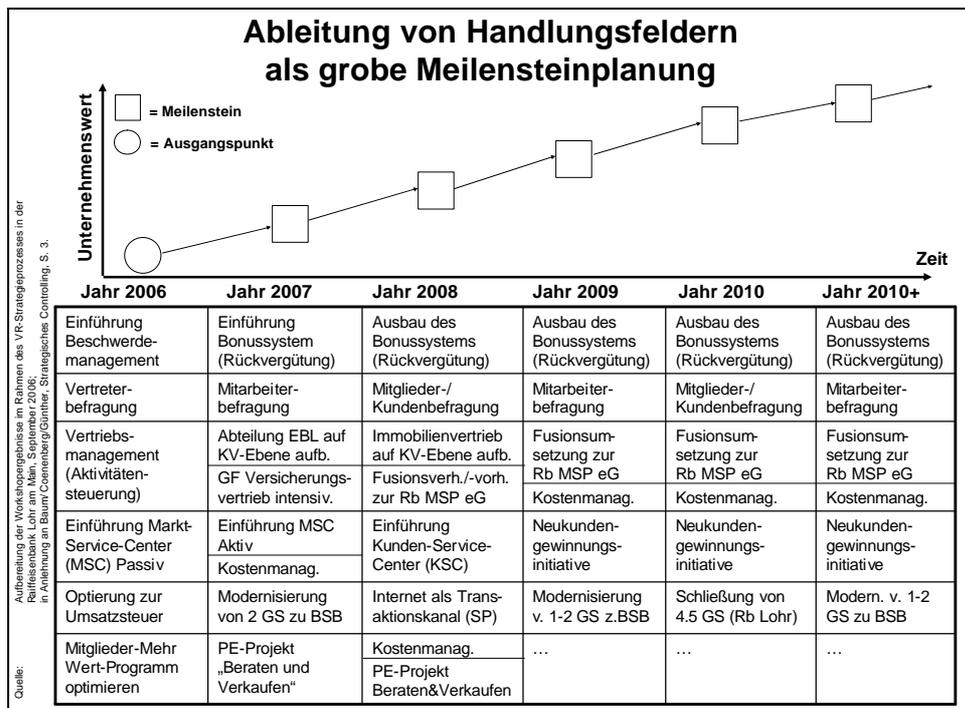


Abb. 21: Ableitung von Handlungsfeldern als grobe Meilensteinplanung

In der unmittelbar nach der Implementierung folgenden Strategierealisierungsphase werden operative Maßnahmen nicht „von oben“ (z.B. vom Vorstand) diktiert, sondern die einzelnen Bereiche werden gefragt, was sie zur Realisierung der Strategie

¹⁴¹ Nagel / Wimmer (2002), S. 47.

¹⁴² Vgl. Baum et al. (2004), S. 1ff.

beitragen können (siehe dazu auch Abschnitt 5.2).¹⁴³ „Teams sollten mit kompetenten Mitarbeitern gebildet werden und die Strategie konkretisieren.“¹⁴⁴

Zur Vermittlung der Strategie werden im nächsten Schritt Marketinginstrumente ermittelt, die diesen Prozess unterstützen (siehe Abb. 22). Dabei wird auf der einen Seite zwischen internen und externe Kommunikationsmaßnahmen und auf der anderen Seite zwischen informations- und dialogorientierten Maßnahmen unterschieden, die in einer Matrix entsprechend zugeordnet werden können.¹⁴⁵

Marketing-Instrumente in der Kernphase der Strategieimplementierung		
	Informationsorientierte Maßnahmen	Dialogorientierte Maßnahmen
Interne Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Ansprachen • Aushänge • Mitarbeiterbrief • Hausmitteilung mittels info-mail • Broschüren • Willkommensmappe für neue Mitarbeiter und Auszubildende 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie-Workshops mit Führungskräften • Mitarbeiterinformationsveranstaltung • Mitarbeiter-Wettbewerb, z.B. Neuer Slogan • Präsentation und Dialog mit dem Betriebsrat • Betriebsversammlung • Open-Space-Workshops mit Mitarbeitern • Hausmesse zu aktuell laufenden Projekten • Regelmäßige interne Teamsitzungen • Strategie-Workshops mit Aufsichtsrat
Externe Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Mitglieder-/Kundenbroschüren • Mitglieder-/Kundenpräsentationen • Testimonial Statements • Mitglieder-/Kundenbrief • Geschäftsbericht • Internetbereich „Ihre Bank“ • Willkommensmappe u. Anschreiben für neue Mitglieder (inkl. Beitrittsurkunde) • Mitgliederanschreiben bzgl. Dividende und genossenschaftlicher Rückvergütung 	<ul style="list-style-type: none"> • Pressekonferenzen • Mitglieder-/Vertreterversammlung • Mitgliederveranstaltungen (i.S.v. Events) • Beiräte • Kundenberatungs- und Verkaufsgespräche mit bestehenden und potenziellen Mitgliedern • Mitgliederreisen und –fahrten (im Rahmen des Mitglieder-MehrWert-Programms)

Quelle: Aufbereitung im Rahmen des VR-Strategieprozesses in der Raiffeisenbank Lohr am Main, Juni 2006; in Anlehnung an Froböse/Kaapke (2005), Marketing, S. 137.

Abb. 22: Marketing-Instrumente in der Kernphase der Strategieimplementierung

Schon die Anzahl der einsetzbaren Marketinginstrumente (siehe Abb. 22) zeigt deutlich, dass eine intensive Kommunikation nach innen und außen erforderlich ist, um die Strategie zu transportieren. „Im Idealfall können die Mitarbeiter [, Mitglieder und Kunden] zudem die Strategie der Bank jederzeit einsehen.“¹⁴⁶ Eine starke Verzahnung und enge Zusammenarbeit mit der hausinternen Marketingabteilung ist in der Umsetzungsphase zu empfehlen.

Als dritter Schwerpunkt ist die stärkere Mitgliederorientierung zu nennen. Seit dem 4. Quartal 2005 wurde in einem bereits laufenden Teilprojekt zur Entwicklung und

¹⁴³ Vgl. Kolks (1990), S. 197.

¹⁴⁴ Ebd., S. 197.

¹⁴⁵ Vgl. Froböse / Kaapke (2005), S. 137.

¹⁴⁶ Kring (2002), S. 53.

Implementierung eines Mitglieder-MehrtWert-Programms mit Bonussystem (im Sinne einer genossenschaftlichen Rückvergütung für Mitglieder) an der Konkretisierung der Mitgliederförderung gearbeitet. Die seinerzeitigen Grundüberlegungen (siehe Abb. 23) machen deutlich, dass ergänzend zur Qualität des Vertriebes, der Vertriebswege und des Leistungsprogramms auf der Sphäre der Mitglieder eine spezifische exklusive Förderung als Zusatznutzen zu entwickeln ist. Dieses Mitgliederbindungsinstrument wird ab dem 01.01.2007 einheitlich institutsübergreifend von den drei Raiffeisenbanken im Kreisverband Main-Spessart eingeführt.

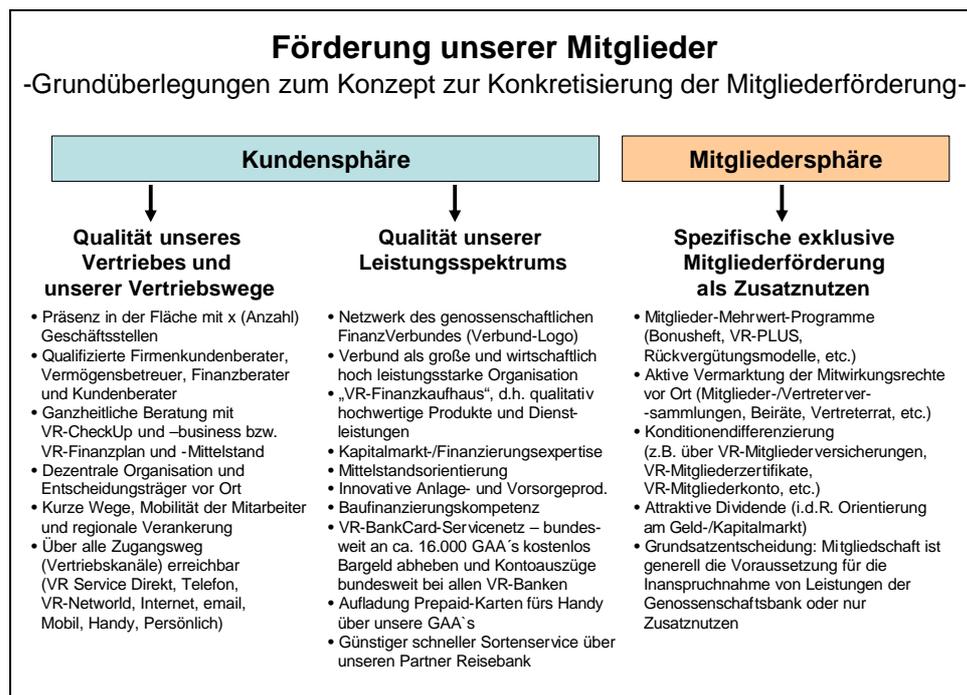


Abb. 23: Förderung unserer Mitglieder – Grundüberlegungen zum Konzept zur Konkretisierung der Mitgliederförderung

Der vierte Schwerpunkt bildet die Ableitung eines Kennziffersystems aus der formulierten Unternehmensstrategie, welches als strategisches Controllinginstrument die laufende Strategierealisierung auf mittelfristiger Sicht messbar macht. Aktuell werden im Rahmen der Kernphase der Strategieimplementierung in der Raiffeisenbank Lohr am Main eG Überlegungen zur Definition von Leistungskennzahlen sowie dem Einsatz des Instrumentes Balanced Scorecard (siehe Abschnitt 6) angestellt.

6 Weiterführende Überlegungen

Da empirischen Studien zufolge die Erfolgsrate der Strategieimplementierung zum Teil bei weniger als 10% liegt, sind die Kernphasen der Strategieformulierung und –

implementierung im VR-Strategieprozess in Zukunft für Kreditgenossenschaften von existenzieller Bedeutung.¹⁴⁷ „Eine unzureichende Strategieimplementierung wird in Theorie und Praxis als eine wesentliche Ursache für das Scheitern von Strategien angesehen“.¹⁴⁸ Auf der einen Seite werden die Barrieren und auf der anderen Seite die Vernetzung zwischen der Kernphase Strategieformulierung (i.S.v. Entwicklung und Formulierung einer Strategie) sowie der Kernphase Strategieimplementierung und der folgenden Realisierung häufig von den Entscheidungsträgern in Genossenschaftsbanken (Aufsichtsrat, Vorstände und Führungskräfte) unterschätzt. „In Theorie und Praxis wird deshalb immer mehr erkannt, dass außer einer systematischen Strategieformulierung eine konsequente Strategieimplementierung erforderlich ist, um die Realisierung einer entwickelten Strategie zu sichern.“¹⁴⁹ „Dazu bedarf es geeigneter Gestaltungskonzepte.“¹⁵⁰ Ein solches Gestaltungskonzept stellt der entwickelte systemische VR-Strategieprozess für mittelgroße Genossenschaftsbanken dar.¹⁵¹

Rabs stellt in einer kritischen Prüfung nur einen bedingten Projektcharakter der Strategieimplementierung fest, da die konstitutiven Anforderungskriterien (Einmaligkeit, Zielvorgabe, zeitliche Abgrenzung, zeitliche Begrenzung, Ressourcenbegrenzung und projektspezifische Organisation) keinesfalls vollständig erfüllt werden.¹⁵² Daraus ist zu konstatieren, „dass die Strategieimplementierung nicht allein dadurch an Bedeutung gewinnt, dass ihr ... Projektcharakter beigemessen wird“¹⁵³. „Führen ist nun einmal ein Prozess mit positiver Rückkopplung: Auf Dauer identifizieren sich Mitarbeiter nur mit einer erfolgreichen Sozietät [bzw. mit einer erfolgreichen Genossenschaftsbank].“¹⁵⁴

Um die Bedeutung der Strategieimplementierung durch eine entsprechende Verankerung in der Organisationsstruktur einer mittelgroßen Genossenschaftsbank Rechnung zu tragen, wird die Handlungsempfehlung formuliert, einem Manager auf einer oberen Hierarchieebene (d.h. einem Vorstandsmitglied) zu übertragen.¹⁵⁵ Dies kann zum Beispiel durch die Übertragung der Verantwortlichkeit für das Zuständigkeitsressort „Strategieimplementierung“ erfolgen.¹⁵⁶ „Ziel einer derartigen hohen Aufhängung ist es, dass der Implementierung in der Organisation die

¹⁴⁷ Vgl. Raps (2004), S. 1ff.

¹⁴⁸ Kolks (1990), Vorwort

¹⁴⁹ Ebd., S. 1.

¹⁵⁰ Ebd.

¹⁵¹ Vgl. Jacobs (2006a), S. 1ff.

¹⁵² Vgl. Raps (2004), S. 104ff.

¹⁵³ Ebd., S. 107.

¹⁵⁴ Cube von (2002), S. 117.

¹⁵⁵ Vgl. Raps (2004), S. 107ff.

¹⁵⁶ Ebd., S. 107.

notwendige Aufmerksamkeit entgegengebracht und der Stellenwert des Vorhabens herausgestellt wird.“¹⁵⁷ Hervorzuheben ist, dass in der Person des zuständigen Vorstandsmitgliedes nicht die Personifizierung der Strategie zu sehen ist.^{158, 159} Aus einer Expertenbefragung ermittelt *Kolks* den interessanten Zusammenhang zwischen der Qualität und der Güte der Strategieimplementierung (siehe Abb. 24).¹⁶⁰ Daraus wird deutlich, dass durch eine schlechte Implementierung die „Chancen“ einer guten Strategie „verspielt“ werden und in der Folge der mögliche Unternehmenserfolg geschmälert bzw. der Misserfolg gefördert wird.¹⁶¹ Eine gute Implementierung kann die potentielle „Gefahr“, die durch eine schlechte Strategie droht, „verhindern“.¹⁶²

Zusammenhang von Strategie und Strategieimplementierung		
Strategie-Implementierung \ Strategie	schlecht	gut
schlecht	Mißerfolg	„verspielte Chance“
gut	„verhinderte Gefahr“	ERFOLG

Quelle: Kolks (1990), Strategieimplementierung – Ein anwenderorientiertes Konzept, S. 88.

Abb. 24: Zusammenhang von Strategie und Strategieimplementierung

Als Hauptverantwortlicher für die erfolgreiche Durchführung des Implementierungsvorhabens obliegt dem zuständigen Vorstandsmitglied in einer mittelgroßen Genossenschaftsbank die Wahl der Implementierungstaktik sowie die Festlegung und Ausgestaltung von Details im Implementierungsprozess.¹⁶³ Er

¹⁵⁷ Rabs (2004), S. 108.

¹⁵⁸ Vgl. Ebd., S. 108.

¹⁵⁹ Zu generellen Problemen, die entstehen können, wenn ein Geschäftsleitungsmitglied die Verantwortung für die Unternehmensstrategie übernimmt, vgl. Kolks (1990), S. 234. Zu betonen ist an dieser Stelle nochmals, dass die vorgeschlagene Verantwortungsübertragung auf ein Vorstandsmitglied nicht etwa für die Formulierung und Implementierung von Strategien verantwortlich ist. Eine erfolgreiche Strategieimplementierung zeichnet sich durch ein entsprechendes Bottom-Up aus, so dass Manager der mittleren Ebene aktiv in den VR-Strategieprozess mit eingebunden werden. Dies bedeutet, dass das gesamte Implementierungsvorhaben nicht in Form eines reinen Top-Down-Prozesses abläuft. Dem zuständigen Vorstandsmitglied obliegt also die Verantwortung bei der Durchführung der Implementierung.

¹⁶⁰ Vgl. Kolks (1990), S. 166.

¹⁶¹ Ebd., S. 88f.

¹⁶² Ebd.

¹⁶³ Vgl. Rabs (2004), S. 109ff.

überträgt dazu auch verschiedene Teilverantwortlichkeiten an Mitarbeiter oder Teams in der Gesamtbank, so dass die Handlungsfelder über Teilprojekte bearbeitet werden und die gesetzten Meilensteine erreicht werden. Dem verantwortlichen Vorstandsmitglied kommt dabei neben der Hauptverantwortlichkeit für die Durchführung der Implementierung eine Koordinationsfunktion (auf Grund seines Wissens über den gesamten VR-Strategieprozess) und eine Problemlösungsfunktion (da er wegen seiner Autorität und Kompetenz die maßgebliche Kontaktperson bei auftretenden fachlichen, sozialen und politischen Fragestellungen ist) zu.¹⁶⁴

„Eine erfolgreiche Strategieimplementierung muss der qualitativen Dimension genauso Rechnung tragen wie der quantitativen.“¹⁶⁵ Insofern ist nach Bearbeitung der o.g. Kernphasen aus der formulierten Unternehmensstrategie (siehe Abb. 14) ein Kennziffersystem abzuleiten. Durch die regelmäßige Messung noch zu definierender Leistungskennzahlen ist die Strategierealisierung im Sinne eines strategischen Controlling zu überwachen. Als Instrument kann hier die Balanced Scorecard eingesetzt werden. Diese Art der verbesserten Kennzahlensysteme hat sich in den letzten Jahren zu einem wichtigen Führungsinstrument entwickelt, um eine strategische Fokussierung der Organisation und deren Mitarbeiter zu erreichen.^{166/167} Dieses Instrument kann die Durchsetzung erfolgreicher Visionen und Strategien (siehe Abb. 25), die formuliert, verankert und gelebt werden, unterstützen.

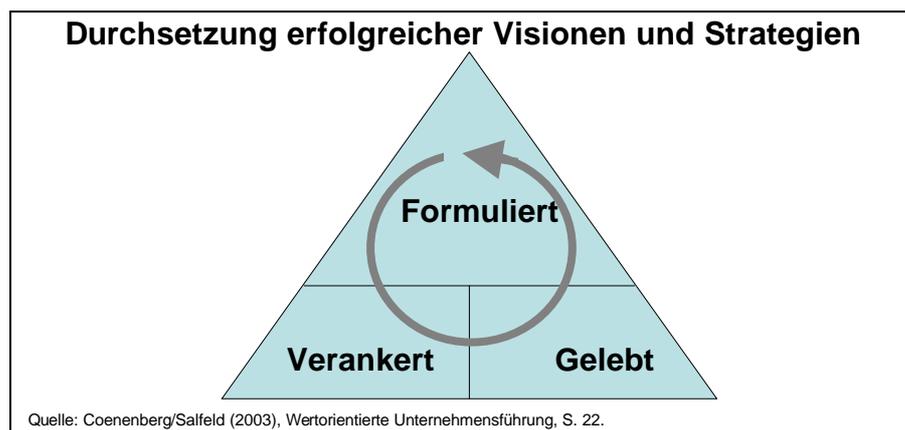


Abb. 25: Durchsetzung erfolgreicher Visionen und Strategien

¹⁶⁴ Vgl. Rabs (2004), S. 109.

¹⁶⁵ Ebd., S. 69.

¹⁶⁶ Vgl. Kaplan / Norton (1997), S. XI.

¹⁶⁷ Vgl. Horváth / Damir (2001), S. VII.

Im nächsten Schritt ist als Weiterentwicklung des Balanced Scorecard-Konzeptes eine strategische Landkarte im Sinne einer Strategy Map zu entwickeln.¹⁶⁸ Diese soll die Ursachen-Wirkungsketten vernetzen, übersichtlich darstellen und Orientierung bieten, um den Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg zu zielstrebig zu bestreiten.¹⁶⁹ Durch den Einsatz einer Strategy Map wird die Strategie beschrieben und visualisiert.¹⁷⁰ Kaplan / Norton gehen sogar soweit folgende Gleichung aufzustellen: „{Durchschlagender Erfolg} = {Strategy Maps} + {Balanced Scorecard} + {strategiefokussierte Organisation}“¹⁷¹.

7 Ausblick

Insbesondere auf Grund der derzeitigen Rentabilitätsschwäche in den deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken haben die geschäftspolitischen Entscheidungsnotwendigkeiten dramatisch zugenommen. Um dem zunehmenden Konzentrationsdruck durch Fusionen zu entgehen, muss die einzelne selbständige Genossenschaftsbank eine eigene Strategie entwickeln und konsequent implementieren. In der Vergangenheit war es möglicherweise der fehlende Wettbewerb, der bisher nur geringen Druck ausgeübt hat, die Kosten zu senken und/oder die Erträge zu erhöhen.¹⁷² Allgemeine Therapieempfehlungen (wie z.B. die Industrialisierung der Geschäftsprozesse und der Rückzug auf Kernkompetenzen zur Realisierung von economies of scale) werden für eine mittelgroße Kreditgenossenschaft nicht ausreichen, um zum einen die erreichte Marktposition zu halten und zum anderen neues zusätzliches Wachstum zu generieren.¹⁷³ Vielmehr bedarf es einer Nischenstrategie für Genossenschaftsbanken in regionalen Märkten, die sich klar auf die Entwicklung, dem Auf- und Ausbau von Wettbewerbsvorteilen konzentriert.¹⁷⁴ Die in der Literatur angeführte „Marktmachtthese“¹⁷⁵ bestätigt, dass kleine Institute in der Lage sind, sich in ihren lokalen Märkten vor möglicher Konkurrenz abzuschotten.¹⁷⁶ Um eine nachhaltige Differenzierung vom Wettbewerb zu erreichen und den Unternehmenswert dauerhaft zu steigern, bietet es sich für diese an, sich auf die kontinuierliche Steigerung des Mitgliedernutzens (bzw. des Member-Value) zu konzentrieren. Die genossenschaftlichen Grundwerte sind vor allem vor dem

¹⁶⁸ Vgl. Horváth / Gaiser (2004), S. VII.

¹⁶⁹ Ebd.

¹⁷⁰ Vgl. Kaplan / Norton (2004), S. XIII.

¹⁷¹ Ebd.

¹⁷² Vgl. Fehl / Kuhn (2005), S. 190ff.

¹⁷³ Ebd.

¹⁷⁴ Ebd.

¹⁷⁵ Ebd., S. 201.

¹⁷⁶ Ebd.

Hintergrund wieder zu beleben, da die Genossenschaft zunächst ein Erfolgspotenzial für ihre Mitglieder darstellt, mit dem diese ihre individuellen Handlungsspielräume erweitern.¹⁷⁷ Als weitere Aktionsparameter tragen Innovationen (i.S.v. einer stärkeren Produktdifferenzierung) und Standardisierung (i.S.v. Rationalisierung der Geschäftsabläufe und Outsourcing) zur Verbesserung der Rentabilität bei.¹⁷⁸ An dieser Stelle muss aber konstatiert werden, dass neue Produkte i.d.R. relativ schnell vom Wettbewerb nachgeahmt werden und Kostensenkungsmaßnahmen von i.d.R. größeren Wettbewerbern (größer i.S.v. Betriebsgröße) schon umgesetzt wurden. Bei dem Blick auf die einleitend dargestellte Entwicklung der aktuellen Aufwands-Ertrags-Relationen wird klar, dass in Bayern insgesamt und auch in der Raiffeisenbank Lohr am Main eG durch Erreichen einer optimalen Betriebsgröße Rationalisierungspotenziale freigelegt werden müssen. Werden diese nicht konsequent in einer regionalen Kooperation und ggf. späteren Fusion im Sinne der BVR-Strategie „Bündelung der Kräfte“¹⁷⁹ gehoben, ist möglicherweise die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit durch ein im Vergleich schlechteres Preis-Leistungs-Verhältnis gefährdet. Eine grundsätzliche gute Leistungsfähigkeit der einzelnen Genossenschaftsbank muss aber gegeben sein, um sich im Kern über die Mitgliedschaft nachhaltig vom Wettbewerb zu differenzieren. Auf Grund der vergleichsweise geringen Betriebsgrößen der deutschen Genossenschaftsbanken sind als weitere Differenzierungsmerkmale auch die dezentrale Geschäftsstruktur, die Kontinuität der Geschäftsführung und die lokale Integration der Mitarbeiter festzuhalten. Im Rahme der künftigen Konzentrationsprozesse ist es eine besondere Herausforderung auch in größeren Einheiten diese Differenzierungskriterien, die sich bis hin zu regionalen Wissensvorsprüngen bzgl. Markt-, Kunden- und Mitgliederkenntnissen widerspiegeln, aufrecht zu erhalten und zu pflegen.

Aus einer jüngst veröffentlichten Führungskräftebefragung vom Marktforschungsinstitut TNS Infratest im Auftrag der Management Akademie München und der Lux Kultur Agentur ist ersichtlich, dass Unternehmensstrategien in mittelgroßen Unternehmen mit 51 bis 500 Mitarbeitern nur zu 63% für über 3 Jahre angelegt sind (17% für 2-3 Jahre, 17% für 1-2 Jahre, 3% unter 1 Jahr).¹⁸⁰ Hieraus lässt sich zunächst eine überwiegende mittel bis langfristige Bedeutung von Strategien ableiten. Im krassen Widerspruch dazu steht allerdings die Aussage, dass diese Strategien kontinuierlich (so antworteten 51%

¹⁷⁷ Blome-Drees (1998), S. 217.

¹⁷⁸ Vgl. Fehl / Kuhn (2005), S. 190ff.

¹⁷⁹ BVR (2001), S. 6f.

¹⁸⁰ Vgl. Management Akademie München (2006),
<http://www.mam.de/mam/Consulting/Fuehrungskraeftebefragung/Fuehrungskraeftebefragung.php>.

der befragten Führungskräfte) oder zumindest einmal jährlich (so antworteten 33% der befragten Führungskräfte) zu überarbeiten.¹⁸¹ Daraus wird deutlich, dass der Lebenszyklus von Visionen und Strategien (siehe Abb. 26) sich zum einen sukzessive stark verkürzt, der VR-Strategieprozess regelmäßig (beispielsweise alle 4-5 Jahre) initiiert werden muss und ein jährlicher VR-StrategieCheck erforderlich ist. Strategiefokussierte Genossenschaftsbanken müssen in der Lage sein, ihre Strategien an neue Wettbewerbssituationen, an Veränderungen innerhalb der Finanzdienstleistungsbranche, an Änderungen im Unternehmensumfeld oder der strategischen Messgrößen anzupassen.¹⁸² Strategie ist in diesem Kontext in einer mittelgroßen Genossenschaftsbank als kontinuierlicher Lern- und Verbesserungsprozess zu verstehen mit dem Ziel weiteres Wachstum und Marktanteilsgewinne zu generieren.

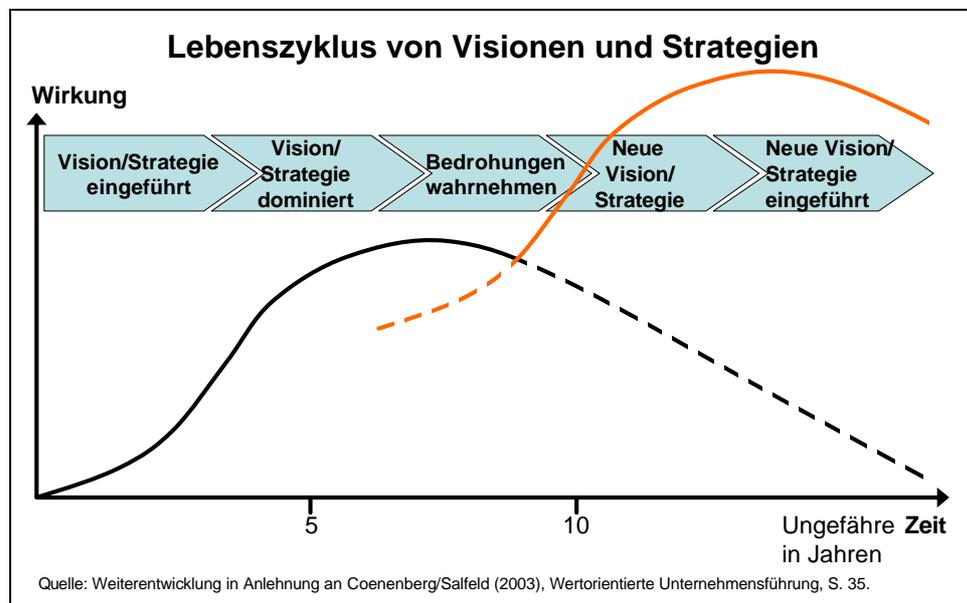


Abb. 26: Lebenszyklus von Visionen und Strategien

Abschließend lässt sich festhalten, dass der nachhaltige und „enkelfähige“¹⁸³ Unternehmenserfolg für mittelgroße Genossenschaftsbanken nur zu erreichen sein wird, wenn dem VR-Strategieprozess und den darin enthaltenen Kernphasen Strategieformulierung und –implementierung einen entsprechend hohen Stellenwert von den Entscheidungsorganen vor Ort (Vorstand, Aufsichtsrat, Mitglieder- bzw. Vertreterversammlung) eingeräumt wird. Der Aufsichtsrat hat dabei „lediglich ... die

¹⁸¹ Vgl. Vgl. Management Akademie München (2006),

<http://www.mam.de/mam/Consulting/Fuehrungskraeftebefragung/Fuehrungskraeftebefragung.php>.

¹⁸² Vgl. Kaplan / Norton (2001), S. 243ff.

¹⁸³ Unter „enkelfähig“ ist an dieser Stelle die langfristige Existenzsicherung einer leistungsfähigen regionalen Genossenschaftsbank gemeint, die auch in 40-50 Jahren noch selbständig vor Ort existiert.

Strategie als Ergebnis des Prozesses [zu] überprüfen“¹⁸⁴. Um auf der Kostenseite nachhaltig die Rentabilität zu verbessern und wettbewerbsfähige Einheiten (bzw. Strukturen) zu schaffen, dürfen intensivere Kooperationen und ggf. folgende Fusionen grundsätzlich keine Tabuthemen sein. Diese Themen sind im Sinne der dauerhaften Sicherstellung einer leistungsfähigen regionalen Genossenschaftsbank offen zu diskutieren und müssen den Mitgliedern klare Vorteile (i.S.v. Steigerungen des Member-Value und Verbesserungen des Preis-/Leistungsverhältnisses) bringen. Da die Mitgliedschaft das Fundament ist, auf dem jede genossenschaftliche Bank in Deutschland steht, bedarf es einer individuellen Mitgliederstrategie, die dieses Alleinstellungsmerkmal aktiv zur Wettbewerbsdifferenzierung nutzbar macht.¹⁸⁵

Vor dem Hintergrund der weiterführenden Überlegungen (siehe Abschnitt 6) und dem hier gegebenen Ausblick sind im Rahmen des weiteren Durchlaufs im VR-Strategieprozess in der Raiffeisenbank Lohr am Main eG nun die Phasen Strategierealisierung, Kommunikation und Strategiecontrolling in der praktischen Umsetzung zu begleiten.¹⁸⁶

¹⁸⁴ Kolks (1990), S. 96.

¹⁸⁵ BVR (2006c), S. 1ff.

¹⁸⁶ Die bis Ende Mai 2007 zu erstellende Bachelor-Thesis zum geplanten Thema „Erfolgreiche strategische Unternehmensführung in Genossenschaftsbanken“ wird sich weiterführend mit den Phasen Strategierealisierung, Kommunikation und dem strategischen Controlling befassen. Als Basis dienen dazu die bereits in den beiden Studienarbeiten (im April 2006: „Entwicklung eines systemischen Strategieprozesses für mittelgroße Genossenschaftsbanken“ sowie im Oktober 2006: „Die Kernphasen Formulierung und Implementierung einer visionären markt- und wertorientierten Strategie im Rahmen des VR-Strategieprozesses in mittelgroßen Genossenschaftsbanken“) erarbeiteten theoretischen Grundlagen und praktischen Umsetzungserkenntnisse.

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
- Bamberger, I; Wrona, T. (2004): Strategische Unternehmensführung, München
- Baum, H.-G.; Coenenberg, A. G.; Günther, T. (2004): Strategisches Controlling, Stuttgart, 3. Auflage
- Blome-Drees, J. (1998): Strategisches Management als Unternehmensführungskonzeption von Genossenschaften, Regensburg
- Bokelmann, F. (2006): Förderer der Selbsthilfe – Das Modell der Genossenschaftsbanken. In: Schwäbisch Hall-Stiftung (Hrsg.), *Kultur des Eigentums*, Berlin-Heidelberg, S. 17 - 23
- Bonus, H. (1994): Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften, Tübingen
- BVR (2001): Bündelung der Kräfte: Die gemeinsame Strategie, Bonn
- BVR (2003): Ergebnisse der Studie zur Mitgliedschaft, Berlin
- BVR (2006a): Jahresbericht 2005 des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken
- BVR (2006b): Konsolidierter Jahresabschluss des genossenschaftlichen Finanzverbundes 2005
- BVR (2006c): Strategiepapier Mitgliedschaft – Miteinander mehr erreichen: Mit einer erlebbaren Genossenschaftsstrategie für Mitglieder, Berlin, September 2006
- Coenenberg, A.G.; Salfeld, R. (2003): Wertorientierte Unternehmensführung, Stuttgart
- Cube von, F. (2002): Lust an Leistung – Die Naturgesetze der Führung, Weilheim, 9. Auflage
- Deutsche Bundesbank (2006): Umfrage zur Konjunktur im bayerischen Finanzgewerbe zum Ende des 2. Quartals 2006, München, August 2006

- Fehl, U; Kuhn, N. (2005): Kreditgenossenschaften im Spannungsfeld von Wettbewerb und Regulierung
In: Fehl, U. et al. (Hrsg.), *ZfgG*, Bd. 55, Heft 3/2005, Göttingen, S. 190 – 209
- Froböse, M.; Kaapke, A. (2005): Marketing
In: Steinbeis-Transfer-Institut-SteinbeisBBA (Hrsg.), *TDR Transfer-Dokumentation-Report Marketing*, Stuttgart
- GGB (2002): Betriebswirtschaftliche Chancen der Mitgliedschaft – Kundenbindung als Erfolgsfaktor, Stuttgarter Marketinggespräche 2002, GGB Gesellschaft für genossenschaftliches Bankmarketing mbH, Stuttgart
- GVB (2006a): Wachstumsstrategie für die bayerischen Genossenschaftsbanken, München, Rundschreiben Nr. II / 2 / 20 vom 12.07.2006
- GVB (2006b): Ergebnisvorschaurechnung der bayerischen Kreditgenossenschaften für das Jahr 2006, München, Rundschreiben Nr. V / 5 / 170 vom 11.08.2006
- GVB (2006c): Controlling mit dem Kennziffersystem, München, Rundschreiben Nr. V / 5 / 167 vom 14.07.2006
- Harbrecht, W. (2005): Kundenorientierte Mitgliederförderung durch Wettbewerb im Genossenschaftssektor.
In: Fehl, U. et al. (Hrsg.) Thema: Mitgliedschaft und Mitgliederförderung, *ZfgG*, Göttingen, S. 99 – 113
- Heigl, N.J.; Scheinert, M. (1999): Schnellkurs Marketing, Würzburg
- Hinterhuber, H.H. (2004a): Strategische Unternehmensführung, I. Strategisches Denken, Berlin, 7. Auflage
- Hinterhuber, H.H. (2004b): Strategische Unternehmensführung, II. Strategisches Handeln, Berlin, 7. Auflage
- Horváth, P.; Damir, K. (2001): Vorwort zur deutschen Ausgabe.
In: Kaplan, R.S.; Norton D.P., *Die strategiefokussierte Organisation – Führen mit der Balanced Scorecard*, Stuttgart
- Horváth, P.; Gaiser, B. (2004): Vorwort zur deutschen Ausgabe.
In: Kaplan, R.S.; Norton D.P., *Strategy Maps – Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg*, Stuttgart

- Jacobs, B. (2006a): Entwicklung eines systemischen Strategieentwicklungsprozesses für mittelgroße Genossenschaftsbanken, Erste Studienarbeit im Rahmen des BBA-Studiums, Lohr
- Jacobs, B. (2006b): Mehr Transparenz in den Erlösströmen im genossenschaftlichen Finanzverbund, In: *ZfgK*, 59, 2006, 6, S. 287 – 289.
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1997): *Balanced Scorecard*, Stuttgart
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2001): *Die strategiefokussierte Organisation – Führen mit der Balanced Scorecard*, Stuttgart
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2004): *Strategy Maps – Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg*, Stuttgart
- Kipker, I. (2004): *Strategisches Management in Genossenschaftsbanken*, Wiesbaden
- Kolks, U. (1990): *Strategieimplementierung: Ein anwenderorientiertes Konzept*, Wiesbaden
- 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
- Management Akademie München (2006): Homepage der Management Akademie München, <http://www.mam.de/mam/Consulting/Fuehrungskraeftebefragung/Fuehrungskraeftebefragung.php>, Stand: 03.10.2006
- Meffert, H. (2000): *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 9. Auflage
- Meffert, H.; Bruhn, M. (2006): *Dienstleistungsmarketing*, Wiesbaden, 5. Auflage
- 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

- o.V. (2006): Wertorientierte Unternehmensführung: Analyse von Wertmanagementmaßnahmen in Banken, <http://www.diplom.de/db//diplomarbeiten9501.html>, 03.10.2006
- Pleister, C. (2006): Unternehmertum und Unabhängigkeit. In: Schwäbisch Hall-Stiftung (Hrsg.), *Kultur des Eigentums*, Berlin-Heidelberg, S. 343 - 348
- Purtschert, R.; Beccarelli, C. (2005): Mitgliederförderung – ein unausgeschöpftes Marketinginstrument im Genossenschaftsmanagement. In: Fehl, U. et al. (Hrsg.) Thema: Mitgliedschaft und Mitgliederförderung, *ZfgG*, Göttingen, S. 114 – 122
- Raps, A. (2004): Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung, Wiesbaden, 2. Auflage
- Rahn, H.-J. (2005): Unternehmensführung, Ludwigshafen, 6. Auflage
- Raiffeisenbank Lohr am Main eG Unternehmensleitbild (2006): Homepage der Raiffeisenbank Lohr am Main eG, <http://www.raiba-lohr.de/direkt.asp?Art=206>, Stand: 03.10.2006
- Schuh, G. (2006): Change Management – Prozesse strategiekonform gestalten, Berlin Heidelberg
- Simon, H. (Hrsg.) (2000): Das große Handbuch der Strategiekonzepte, Frankfurt a.M., 2. Auflage
- Stahle, W.H. (1999): Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München, 8. Auflage
- Theurl, T. (2005): Genossenschaftliche Mitgliedschaft und Member Value als Konzepte für die Zukunft. In: Fehl, U. et al. (Hrsg.) Thema: Mitgliedschaft und Mitgliederförderung, *ZfgG*, Göttingen, S. 136 – 145
- Venzin, M.; Rasner, C., Mahnke, V. (2003): Der Strategieprozess, Frankfurt/New York
- Weber, J.; Bramsemann, U.; Heineke, C.; Hirsch, B. (2004): Wertorientierte Unternehmenssteuerung, Wiesbaden
- Welge, M.K.; Al-Laham, A. (2003): Strategisches Management, Wiesbaden, 4. Auflage
- Witt, J.; Witt, T. (2006): Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP), Frankfurt am Main, 2. Auflage

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 22. Oktober 2006

(Bernd Jacobs)

