

Bernd Jacobs

Entwicklung und Umsetzung einer
mitgliederorientierten
Unternehmensstrategie in mittelgroßen
Genossenschaftsbanken

Am Praxisbeispiel des Mitgliedermehrwertprogramms
VR-AktivPlus der Raiffeisenbank Lohr am Main eG

Bachelorarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2007 Diplom.de
ISBN: 9783836612692

Bernd Jacobs

Entwicklung und Umsetzung einer mitgliederorientierten Unternehmensstrategie in mittelgroßen Genossenschaftsbanken

Am Praxisbeispiel des Mitgliedermehrwertprogramms VR-AktivPlus der Raiffeisenbank Lohr am Main eG

Bernd Jacobs

Entwicklung und Umsetzung einer mitgliederorientierten Unternehmensstrategie in mittelgroßen Genossenschaftsbanken

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

**Bachelorarbeit
Steinbeis-Hochschule Berlin
Institut für Management and Finance
Juli 2007**



Diplomica Verlag GmbH —
Hermannstal 119k —
22119 Hamburg —
Fon: 040 / 655 99 20 —
Fax: 040 / 655 99 222 —
agentur@diplom.de —
www.diplom.de —

Bernd Jacobs

Entwicklung und Umsetzung einer mitgliederorientierten Unternehmensstrategie in mittelgroßen Genossenschaftsbanken

Am Praxisbeispiel des Mitgliedermehrwertprogramms VR-AktivPlus der Raiffeisenbank Lohr am Main eG

ISBN: 978-3-8366-1269-2

Druck Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2008

Zugl. Steinbeis-Hochschule Berlin, Berlin, Deutschland, Bachelorarbeit, 2007

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2008

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Vorbemerkungen	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
Anlagenverzeichnis	V
1. Einleitung	1
2. Analyse der Ausgangssituation	7
2.1 Die aktuellen Rahmenbedingungen in der deutschen Kreditwirtschaft	7
2.2 Die Lage der deutschen Genossenschaftsbanken im Wettbewerb	11
2.3 Die spezielle Ausgangssituation in der Raiffeisenbank Lohr am Main eG	17
3. VR-Strategieprozess führt zur strategischen Positionierung	23
3.1 Definition und Ablauf des VR-Strategieprozesses	23
3.2 Anforderungen an eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie	26
3.2.1 Visionen als Grundlage	26
3.2.2 Marktorientierung	28
3.2.3 Wertorientierung	30
3.3 Positionierungsstrategien und Optionen für Genossenschaftsbanken	33
3.3.1 Strategische Option Wachstum	33
3.3.2 Strategische Option Differenzierung	35
3.4 Ableitung einer mitgliederorientierten Differenzierungsstrategie	36
3.5 Ansätze zur strategischen Differenzierung von mittelgroßen Genossenschaftsbanken über die Mitgliederorientierung	38
4. Umsetzung der mitgliederorientierten Differenzierungsstrategie am Praxisbeispiel des Mitgliedermehrwertprogramms VR-AktivPlus der Raiffeisenbank Lohr am Main eG	40
4.1 Strategische Positionierung zur Mitgliederbank	40
4.2 Strategische Ziele von VR-AktivPlus	43
4.3 Mitgliederförderdimensionen von VR-AktivPlus	48
4.4 Das Entwicklungsprojekt von VR-AktivPlus	52
4.5 Das externe Kommunikationskonzept von VR-AktivPlus	53
4.6 Die Einführungsphase von VR-AktivPlus	59
4.7 Erste Ergebnisse des Mitgliedermehrwertprogramms VR-AktivPlus	66
5. Fortführende Überlegungen zur Weiterentwicklung von VR-AktivPlus	69
6. Zusammenfassende Schlußbetrachtung	81
Literaturverzeichnis	88
Anlagen	IX

Vorbemerkungen

Das vorliegende Buch basiert auf einer projektorientierten Bachelor-Thesis, die im Rahmen des BBA-Studiengangs (Bachelor of Business Administration) an der School of Management an Innovation der Steinbeis-Hochschule Berlin im Jahr 2007 erstellt wurde. Die Basis für die o.g. Arbeit wurde mit den beiden im Jahr 2006 vorab erstellten Studienarbeiten gelegt. So beschäftigte sich die erste Studienarbeit des Autors, die im April 2006 vorgelegt wurde, mit der „Entwicklung eines systemischen Strategieprozesses für mittelgroße Genossenschaftsbanken“¹. Die zweite Arbeit, die im Oktober 2006 abgeschlossen wurde, untersucht „die Kernphasen Formulierung und Implementierung einer visionären markt- und wertorientierten Strategie im Rahmen des VR-Strategieprozesses in mittelgroßen Genossenschaftsbanken“².

In diesem vorliegenden Buch werden im Ergebnis die strategische Positionierung nach dem Durchlauf des VR-Strategieprozesses sowie die praktische Umsetzung am Beispiel der Einführung eines Mitglieder Mehrwertprogramms dargestellt. Wesentliche Erkenntnisse aus den o.g. beiden Studienarbeiten wurden hier übernommen und weiterentwickelt. Dabei wird ein Bogen von der Initiierung des Strategieprozesses, über die Strategiefindung, Formulierung, Implementierung, Kommunikation bis zum Strategiecontrolling gespannt.

Die aktive Wahrnehmung der Führungsaufgabe im Topmanagement einer Kreditgenossenschaft gibt dem Autor Anlass sich mit dem Thema umfassend 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.³

Der Erfolg des dargestellten Mitglieder Mehrwertprogramms VR-AktivPlus wird u.a. dadurch bestätigt, dass in den ersten fünfzehn Monaten vom 01.02.2007 bis 30.04.2008 in der Raiffeisenbank Lohr am Main eG 1.129 neue Mitglieder mit über 542.000 Euro neuem Geschäftsguthaben gewonnen wurden. Weitere 630 Mitglieder haben ihr Geschäftsguthaben um über 382.000 Euro aufgestockt. Gemeinsam mit den beiden benachbarten Raiffeisenbanken im Kreisverband Main-Spessart, mit denen wir das Kommunikationskonzept VR-AktivPlus einheitlich umsetzen, konnten in diesem Zeitraum insgesamt über 3.000 neue Mitglieder gewonnen werden.

¹ Jacobs (2006a), S. 1ff.

² Jacobs (2006b), S. 1ff.

³ Vgl. BaFin (2005), S. 6.

Abkürzungsverzeichnis

ADG	Akademie Deutscher Genossenschaften
BBA	Bachelor of Business Administration
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BSC	Balanced Scorecard
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	cirka
CIR	Cost-Income-Ratio (Aufwands-/Ertragsrelation)
CRM	Customer Relationship Management
DBS	Durchschnittliche Bilanzsumme
d.h.	das heißt
Ebd.	Ebenda
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EKR	Eigenkapitalrentabilität
EVR	Ergebnisvorschaurechnung
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
GenG	Genossenschaftsgesetz
ggf.	gegebenenfalls
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
GVB	Genossenschaftsverband Bayern
Hrsg.	Herausgeber(in)
i.d.R.	in der Regel
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)
p.a.	per anno
PR	Public Relations
SGF	Strategische(s) Geschäftsfeld(er)
sog.	sogenannt(e)(n)
SRP	Supervisory Review Process
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
u.	und
u.a.	unter anderem
USP	unique selling proposition
v.a.	vor allem
Vgl.	Vergleiche
VR-Bank(en)	Volksbank(en) und Raiffeisenbank(en)
z.B.	zum Beispiel
ZKA	Zentraler Kreditausschuss

Anlagenverzeichnis

Anlage Nr.	Inhalt	Seite
Anlage 1	Allgemeine Umfeldentwicklungen	IX
Anlage 2	Rahmenbedingungen in der deutschen Kreditwirtschaft	IX
Anlage 3	Strategische Handlungsfelder 2005	X
Anlage 4	Die Banken im gesellschaftlichen Kontext	X
Anlage 5	Deutsche Kreditgenossenschaften im Wettbewerb	XI
Anlage 6	Genossenschaftsbanken im europäischen Vergleich	XI
Anlage 7	Ertragsentwicklung der Volksbanken und Raiffeisenbanken 2005-2006	XII
Anlage 8	Entwicklung wesentlicher Kennzahlen der bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken 2005-2007	XII
Anlage 9	Entwicklung der Marktanteile der deutschen Genossenschaftsbanken (in Prozent) aller Universalbanken	XIII
Anlage 10	Entwicklung der Marktanteile der drei Geschäftsbankengruppen (in Prozent) von 1996 bis 2006	XIII
Anlage 11	Die Stärken der Volks- und Raiffeisenbanken überwiegen die Schwächen deutlich und implizieren die Strategie des Qualitätsführers	XIV
Anlage 12	SWOT-Analyse für VR-Banken	XIV
Anlage 13	Heutiges Stärken-/Schwächenprofil der Volksbanken und Raiffeisenbanken im Benchmark-Vergleich	XV
Anlage 14	Kennziffernsystem Raiffeisenbank Lohr am Main eG inkl. GVB-Benchmarking	XV
Anlage 15	Zielerreichungsgrade der Raiffeisenbank Lohr am Main eG in den einzelnen strategischen Themenfeldern im Vertrieb	XVI
Anlage 16	Portfolio strategischer Themen in der Raiffeisenbank Lohr am Main eG	XVI
Anlage 17	Mitarbeiterbefragung 2005 – ERFOLGSFAKTOREN: Was braucht die Raiffeisenbank Lohr am Main eG um langfristig erfolgreich zu sein?	XVII
Anlage 18	Unternehmensleitbild der Raiffeisenbank Lohr am Main eG gibt wichtige Antworten zur Identifikation	XVII
Anlage 19	Zielhierarchie im ganzheitlichen systemischen Strategieprozess	XVIII
Anlage 20	Der Strategieprozess – Ein möglicher Modellansatz	XVIII
Anlage 21	Phasenmodell als Kreislauf des systemischen Strategie(entwicklungs)prozesses in mittelgroßen VR-Banken	XIX
Anlage 22	Erfolgskriterien für Visionen	XIX
Anlage 23	Kategorien von Visionen	XX
Anlage 24	Hohe Loyalität der VR-Bank-Mitglieder und -Kunden	XX
Anlage 25	Die VR-Banken haben noch Potenzial zur Mitglieder- und Kundengewinnung	XXI

Anlagenverzeichnis

Anlage Nr.	Inhalt	Seite
Anlage 26	Schaffung komparativer Konkurrenzvorteile (KKV) im Rahmen der marktorientierten Unternehmensführung	XXI
Anlage 27	Member-Value – Genossenschaftlicher Mitgliedernutzen im Modell	XXII
Anlage 28	Genossenschaftlicher Member-Value im Sinne von Mitgliedernutzen	XXII
Anlage 29	Integratives Handlungsprogramm zur Wertsteigerung von Genossenschaftsbanken	XXIII
Anlage 30	Strategische Option: WACHSTUM Produkt-Markt-Strategien (Ansoff)	XXIII
Anlage 31	Entwicklung des Gesamtvermögens privater Haushalte in Deutschland bis 2010	XXIV
Anlage 32	Volumenentwicklung bei angenommenen Wachstumsraten in der passiven Verbundbilanz einer mittelgroßen Genossenschaftsbank	XXIV
Anlage 33	Determinanten des Unternehmenswachstums	XXV
Anlage 34	Strategische Option: DIFFERENZIERUNG Strategien nach Porter	XXV
Anlage 35	Mit einer Differenzierungsstrategie eine Verbesserung der Wettbewerbsposition erreichen	XXVI
Anlage 36	Die Grundstrategie für mittelgroße Genossenschaftsbanken besteht aus Differenzierung	XXVI
Anlage 37	Dimensionen zur Umsetzung von Wettbewerbsvorteilsstrategien für Genossenschaftsbanken	XXVII
Anlage 38	Kundensphäre und Mitgliedersphäre differenziert betrachtet	XXVII
Anlage 39	Kriterien für die Wahl einer neuen Bank	XXVIII
Anlage 40	Differenzierungsansätze auf der Mitgliedersphäre	XXVIII
Anlage 41	Investitionsschwerpunkte im Vertrieb im Jahr 2007	XXIX
Anlage 42	Vision Mitgliederbank der Raiffeisenbank Lohr am Main eG	XXIX
Anlage 43	Wettbewerbsvorteile der Raiffeisenbank Lohr am Main eG	XXX
Anlage 44	Unternehmensstrategie der Raiffeisenbank Lohr am Main eG	XXX
Anlage 45	Strategische Gesamtbankziele 2010 der Raiffeisenbank Lohr am Main eG	XXXI
Anlage 46	Gesamtbank Kennziffersystem (BSC) der Raiffeisenbank Lohr am Main eG	XXXI
Anlage 47	Strategische Ziele von VR-AktivPlus	XXXII
Anlage 48	Phasen einer Kunde-Bank-Beziehung	XXXII
Anlage 49	Grundmechanik von Mitglieder-Mehrwert-Programmen	XXXIII
Anlage 50	Planung der Gesamtausschüttungsleistung an die Mitglieder der Raiffeisenbank Lohr am Main eG	XXXIII

Anlagenverzeichnis

Anlage Nr.	Inhalt	Seite
Anlage 51	Kernfragen zur Ableitung einer VR-Strategiekarte in den BSC-Perspektiven	XXXIV
Anlage 52	Die VR-Strategiekarte als Ursache-Wirkungskette in den BSC-Perspektiven in der Raiffeisenbank Lohr am Main eG	XXXIV
Anlage 53	Förderdimensionen im Mitglieder-Mehrwert-Programm VR-AktivPlus	XXXV
Anlage 54	Bonuspunktesystematik fördert den aktiven Leistungsaustausch der Mitglieder mit der Raiffeisenbank Lohr am Main eG	XXXV
Anlage 55	Mitgliedschaftsrendite differiert stark zwischen aktiven und passiven Mitgliedern	XXXVI
Anlage 56	Beispiel für die Einbindung von VR-AktivPlus in ein Produktbündel zur Mitgliederakquisition	XXXVI
Anlage 57	Meilensteine zur Entwicklung und Implementierung einer mitgliederorientierten Unternehmensstrategie	XXXVII
Anlage 58	Entwicklungsprojekt von VR-AktivPlus in der Raiffeisenbank Lohr am Main eG	XXXVII
Anlage 59	Marketing-Mix wird von der Ziel- und Strategieebene überlagert	XXXVIII
Anlage 60	Die Positionierung ist der Dreh- und Angelpunkt der gesamten Kommunikation	XXXVIII
Anlage 61	Mitgliedschaft als Differenzierungsmerkmal	XXXIX
Anlage 62	Vermutete Inhalte der Mitgliedschaft	XXXIX
Anlage 63	Spontane Markenbekanntheit: Insgesamt erreicht der genossenschaftliche Finanzverbund eine gute Platzierung	XL
Anlage 64	Funktionen der neuen Wort-/Bildmarke „VR-AktivPlus“	XL
Anlage 65	Das Schlüsselbild (Key Visual) der Nutzenkommunikation von VR-AktivPlus	XLI
Anlage 66	Anzeige zu VR-AktivPlus	XLI
Anlage 67	Instrumentarium der integrierten Kommunikation	XLII
Anlage 68	Tendenzielle Bedeutung von Kommunikationsinstrumenten im Vergleich: Der strategisch-taktische Kommunikationsmix	XLII
Anlage 69	Kommunikationsbausteine zu VR-AktivPlus	XLIII
Anlage 70	Typen von Kommunikationsprozessen als Ausgangspunkt der Integration und Umsetzungsbeispiele	XLIII
Anlage 71	Einführungsphase von VR-AktivPlus in der Raiffeisenbank Lohr am Main eG	XLIV
Anlage 72	Phasen eines Mitgliedermarketing	XLIV
Anlage 73	Einführungsmailing an alle Mitglieder im Rahmen der Einführungsphase von VR-AktivPlus	XLV
Anlage 74	PR-Arbeit zu VR-AktivPlus I	XLV

Anlagenverzeichnis

Anlage Nr.	Inhalt	Seite
Anlage 75	PR-Arbeit zu VR-AktivPlus II	XLVI
Anlage 76	Organisationstheoretische Interpretation des Integrationsbedarfs sowie Ableitung der Hierarchieebenen der Integration in Genossenschaftsbanken	XLVI
Anlage 77	Anforderungen an eine integrierte Kommunikation	XLVII
Anlage 78	Erfolgskette der integrierten Kommunikation im Rahmen der Einführung von VR-AktivPlus	XLVII
Anlage 79	Mitgliederbrief VR-News, Ausgabe 02/2007 vom 06.07.2007, Seite 1	XLVIII
Anlage 80	Zukunftsvision: VR-AktivPlusNetzwerk im Main-Spessart I	XLIX
Anlage 81	Zukunftsvision: VR-AktivPlusNetzwerk im Main-Spessart II	XLIX
Anlage 82	Zufriedenheitsanalyse aus den Vertreterbefragungen der Raiffeisenbank Lohr am Main eG	L
Anlage 83	3 Säulen der Mitgliederbeteiligung am Erfolg der VR Bank Kitzingen eG	L
Anlage 84	Beispiel für den Beteiligungsfonds der VR Bank Kitzingen eG	LI
Anlage 85	Durchsetzung erfolgreicher Visionen und Strategien	LI
Anlage 86	Erfolgsmodell der mitgliederorientierten Unternehmensstrategie mit VR-AktivPlus	LII

1. Einleitung

Aktuell wird in der Öffentlichkeit oft über den Wertewandel diskutiert. Auf der Suche nach Antworten zur Hauptfrage: Welche Werte sind heute noch wichtig? Schlagworte wie Qualität, Ethik und Nachhaltigkeit werden in diesem Kontext in einem Atemzug als Antworten genannt.⁴ Ein Blick in die mittelständische Wirtschaft sowie Gespräche mit den dortigen Entscheidungsträgern machen deutlich, dass auch im Management über einen Paradigmenwechsel in der Unternehmensführung nachgedacht wird. Internationale Investoren, die sich auf kurzfristigen Shareholder-Value konzentrieren, haben deutsche Unternehmen und auch Großbanken stark verändert.⁵ Doch jetzt überdenken viele Manager ihre Strategien und achten mehr auf langfristige, nachhaltige Ziele. Von der Wiederentdeckung der Langfristigkeit ist die Rede und über die Rückkehr von Werten, die nie richtig out waren. Im Spannungsfeld zwischen ökonomischen und gesellschaftspolitischen Zielen ist dabei die Unternehmensführung auf der Suche nach dem Optimum, welches zu einem hohen nachhaltigen Legitimationspotenzial führt.⁶

Die Genossenschaft bietet dieses Optimum schon durch ihre Rechtsform an sich und passt daher gut in die heutige Zeit. Sie stellt quasi als „wirtschaftlicher Verein“⁷ bzw. „wirtschaftliche Zweckgemeinschaft“⁸, die Mitgliederförderung in den Mittelpunkt und nicht die reine Gewinnmaximierung. Die Kernprinzipien „Selbsthilfe“, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung⁹ bringen den Mitgliedern wirtschaftliche Vorteile. Die Kooperative als Vereinigung von Personen mit gleichen Zielen erreicht mehr als ein Einzelner. Als Mitglied wird man aufgenommen, wenn man gleichzeitig als Kunde mit der Genossenschaft zusammenarbeitet (Identitätsprinzip).¹⁰ Die Idee zu dieser Organisationsform geht auf Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818 - 1888) und Hermann Schulze-Delitzsch (1808 - 1883) zurück und verbindet Eigennutz, d.h. die

⁴ Vgl. Kahl (2005), S. 260, Vgl. Petersen (2005), S. 73ff., Vgl. Horx (2001), S. 85ff; Vgl. Schuster (1997), S. 3ff, Vgl. Wagner (1997), S. 51ff.

⁵ Vgl. Schweickart / Töpfer (2006), S. 11ff, Die Autoren beschreiben hier unter einem Exkurs die in Deutschland entzündete Kapitalismus-Debatte, die durch eine Rede des SPD-Parteivorsitzenden Müntefering am 13.04.2005 ausgelöst wurde. An den Ergebnissen einer Telefonbefragung eines Meinungsforschungsinstitutes wird aufgezeigt, dass die Heuschrecken-Metapher in der deutschen Bevölkerung zu einer Kapitalismus-Skepsis führt. Ferner wird festgestellt, dass die Frage der Langfristorientierung institutioneller Investoren schon lange Eingang in die wissenschaftliche Literatur gefunden hat.

⁶ Vgl. Steiner (2006), S. 131ff., Vgl. Homann / Blome-Dress (1992), S. 1ff.,

⁷ Bösche (2004), S. 16.

⁸ Thiemann (2000), S. 35.

⁹ Bokelmann (2006), S. 18.

¹⁰ Vgl. BVR (2007a), <http://www.bvr.de/public.nsf/detail.html?ReadForm&main=3&sub=90&ParentUNID=4040D124B3CF5F53C1256F7A002E94D1>, Stand: 07.05.2007.

Förderung der eigenen Interessen, mit „Solidarität“¹¹, d.h. nämlich die Berücksichtigung der gleichberechtigten Interessen der anderen Mitglieder. Vor über 163 Jahren wurden die ersten Darlehenskassen-Vereine in Deutschland gegründet, die die Vorläufer der heutigen Volksbanken und Raiffeisenbank darstellen. In den heutigen Genossenschaftsbanken bilden diese langjährigen Traditionen, die entsprechende Philosophie und die besonderen Werte die Grundlagen für die strategische Unternehmensführung und Zukunftsplanung.¹²

In der deutschen Bankenbranche schreitet die Konsolidierung seit Jahren mit großen Schritten voran. Die Zahl der selbständigen Kreditinstitute hat sich in der Bundesrepublik Deutschland von 1990 bis 2005 von 4.719 Stück auf 2.344 Stück halbiert.¹³ Auch die Volksbanken und Raiffeisenbanken haben in dieser Zeit ihre Kräfte stark gebündelt. Deren Anzahl ist von einst 3.000 in 1990 auf 1.263 Institute im Jahr 2005 zusammengeschmolzen.¹⁴ Dieser Fusionstrend wird vermutlich auch in den nächsten Jahren nicht aufzuhalten sein. Zu groß ist der Wettbewerbsdruck, der die Entscheidungsträger zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit (i.S.v. eines attraktiven Preis- und Leistungsverhältnisses) zwingt Skaleneffekte (i.S.v. Kostenersparnis) durch Betriebszusammenschlüsse zu generieren. An dieser Stelle soll nicht weiteren Fusionen das Wort geredet werden. Im Gegenteil. Werden nicht gerade die mitgliedergetragenen Genossenschaftsbanken durch steigende Betriebsgrößen immer unpersönlicher?¹⁵ Besteht nicht die Gefahr, dass gerade in größeren Einheiten die traditionellen genossenschaftlichen Werte ein Stück weit verloren gehen?¹⁶ In der Vergangenheit und auch heute ist es häufig das neue Renditedenken, das die Identität der einzelnen regional fokussierten Genossenschaftsbank gefährdet. Die Herausforderung für das Management besteht in der Zukunft darin das Spannungsfeld zwischen der Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit auf der einen Seite und der Bewahrung genossenschaftlicher Werte auf der anderen Seite aktiv gestaltend zu meistern.

Im Gegensatz zur o.g. Entwicklung der Institutsanzahl konnten in den letzten Jahrzehnten von der genossenschaftlichen Bankengruppe in der BRD sehr viele neue Mitglieder gewonnen werden. 1980 waren bereits 9,1 Mio. Menschen in

¹¹ Lay (2001), S. 183ff.

¹² Vgl. Steiner (2006), S. 130ff.

¹³ Vgl. Deutsche Bundesbank (2006), S. 104.

¹⁴ Vgl. Stappel (2006), S. 48.

¹⁵ Vgl. Ringle (1993), S. 1ff. sowie S. 120ff. Anhang I: Ausgewählte Verfremdungen des Systems „Genossenschaft“ (insbesondere im Bereich größerer Primär-genossenschaften).

¹⁶ Vgl. Ebd.

Deutschland Teilhaber einer Genossenschaftsbank.¹⁷ Diese Zahl wuchs über 11,4 Mio. Menschen im Jahr 1990 auf über 15 Mio. Menschen im Jahr 2000 an.¹⁸ Diese Wachstumsdynamik in der Mitgliederentwicklung hat in den letzten fünf Jahren spürbar nachgelassen. Per 31.12.2006 sind fast 16 Mio. Menschen in Deutschland Mitglied einer Genossenschaftsbank.¹⁹ In einer Detailanalyse ist festzustellen, dass die Volksbanken und Raiffeisenbanken von 2000 bis 2005 nur einen Mitgliederzuwachs von 50.000 Personen hatten.²⁰ Das Mitgliederwachstum im Genossenschaftsbankensektor wurde in dieser Zeit hauptsächlich durch die Sparda Banken generiert.²¹ So gewannen diese von 2000 bis 2005 deutlich über 700.000 neue Mitglieder hinzu.²² Alleine im Jahr 2006 waren es weitere 130.000 neue Bankteilhaber bei den Sparda Banken.²³

Auch die genauere Analyse der Marktanteilsentwicklung wirft Fragen bzgl. der Zukunftsfähigkeit der genossenschaftlichen Primärbanken auf (siehe Abschnitt 2.2). Die deutschen Genossenschaftsbanken verlieren seit Jahrzehnten Marktanteile in der Bilanzsumme, bei den Kundeneinlagen und bei den Kundenkrediten.

Aus diesen Zahlen muss konstatiert werden, dass die deutschen Volksbanken und Raiffeisenbank zum einen bereits eine nennenswerte Marktstellung erreicht haben und zum anderen die Zuwachsraten in den letzten Jahren nicht ausreichend sind. Um künftig wieder ein überdurchschnittliches Wachstum zu generieren, was sich auch in der Mitgliederentwicklung widerspiegelt, gewinnt die strategische Unternehmensführung gerade in Genossenschaftsbanken zunehmend an Bedeutung. Eine Neuausrichtung, insbesondere mit der Zielstellung weitere Marktanteile zu gewinnen, scheint dringend erforderlich zu sein. Soll insbesondere im genossenschaftlichen Kontext die vielgenannte Dezentralität auch in den nächsten Jahrzehnten erhalten bleiben, ist die Sicherung der Wettbewerbsposition und Eigenständigkeit von hoher Relevanz.²⁴ Nach der Fusionswelle der letzten Jahre hat sich gezeigt, dass es nach wie vor viele gerade mittelgroße Genossenschaftsbanken gibt, die die Strategie der Eigenständigkeit erfolgreich vertreten haben. Diese Entscheidung geht nicht selten damit einher, dass genau die

¹⁷ Vgl. Stappel (2006), S. 48.

¹⁸ Vgl. Ebd.

¹⁹ Vgl. BVR (2007b), [http://www.bvr.de/public.nsf/199E06BCBAE5F69FC1257134003D2A8F/\\$FILE/entwicklungab1970.PDF](http://www.bvr.de/public.nsf/199E06BCBAE5F69FC1257134003D2A8F/$FILE/entwicklungab1970.PDF), Stand: 07.05.2007.

²⁰ Vgl. Stappel (2006), S. 48.

²¹ Vgl. Ebd.

²² Vgl. Kohlleppe (2007), S. 108.

²³ Vgl. Ebd.

²⁴ Vgl. Pfeiffer (2006), S. 173ff.