

Kring, Thorn

Working Paper

Neue Strategien: Neue Managementmethoden ; eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 24

Provided in Cooperation with:

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

Suggested Citation: Kring, Thorn (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, No. 24, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55730>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

ARBEITSPAPIERE
des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Neue Strategien – neue Managementmethoden

**Eine empirische Analyse zum Strategischen
Management von Genossenschaftsbanken
in Deutschland**

von Thorn Kring

Nr. 24 - Februar 2002



Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Institut für Genossenschaftswesen
Am Stadtgraben 9 - D-48143 Münster
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 - Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04
info@ifg-muenster.de - www.ifg-muenster.de

Vorwort

In Wissenschaft und Praxis besteht Konsens über die große Bedeutung des Strategischen Management für die Performance von Unternehmen. Die Methoden der Strategiefindung, die konkreten -inhalte sowie ihre Implementierung weisen dabei viele Freiheitsgrade auf, die von den einzelnen Unternehmen unterschiedlich gestaltet werden. Phasen weitreichender Veränderungen der Umwelt, die meist mit organisatorischen Herausforderungen für die Unternehmen verbunden sind, machen Mängel und Verbesserungsmöglichkeiten des Strategischen Management deutlich.

Die einzelnen Genossenschaftsbanken sind derzeit einem starken Wandel der für sie relevanten Rahmenbedingungen ausgesetzt. Dies gilt nicht nur für ihr ökonomisches, sondern ebenso für ihr technisches und für ihr regulatives Umfeld. Die aktuelle Strategiediskussion im genossenschaftlichen Verbund spiegelt Herausforderungen und mögliche Reaktionen wider, die auf der Ebene der einzelnen Genossenschaftsbanken strategische Weichenstellungen nach sich ziehen. Diese Gegebenheiten legen es nahe, ihr Strategisches Management einer wissenschaftlichen Analyse zu unterziehen, die es ermöglicht, Informationen über den Status quo zu gewinnen und einen eventuellen Reformbedarf abzuleiten. Auf diesem Fundament können Strategieempfehlungen sowie Methoden und Instrumente ihrer Umsetzung entwickelt werden.

Dieses IfG-Arbeitspapier stellt erste Ergebnisse einer schriftlichen Befragung aller Genossenschaftsbanken in Deutschland vor und zur Diskussion. Die hohe Rücklaufquote von 36% sichert nicht nur Repräsentativität und Aussagestärke der Ergebnisse, sondern zeigt gleichzeitig die große Bedeutung, die die Genossenschaftsbanken Fragen des Strategischen Management zumessen. Die Untersuchung wird von Dipl.-Kfm. Thorn Kring durchgeführt. Wesentlich unterstützt wurde sie dankenswerterweise vom Bundesverband der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) sowie von den regionalen Prüfungsverbände des genossenschaftlichen Finanzverbundes. Diesen ersten Auswertungen werden in den nächsten Monaten weitere folgen. Ich lade Sie herzlich zu Kommentaren und Anregungen ein.

Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

Geschäftsführende Direktorin des IfG Münster

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Inhaltsverzeichnis.....	2
Abbildungsverzeichnis	3
Tabellenverzeichnis.....	4
1 Motivation und Zielsetzung der Arbeit	6
1.1 Komplexität im Bankgeschäft.....	6
1.2 Strategiediskussion im genossenschaftlichen Finanzverbund.....	7
1.3 Zielsetzung der empirischen Untersuchung.....	10
2 Struktur und Ablauf der Untersuchung.....	11
2.1 Fragebogendesign und Untersuchungsablauf.....	11
2.2 Rücklauf der Befragung	12
2.3 Zwischenfazit	14
3 Ausgewählte Ergebnisse der Befragung.....	15
3.1 Strategiefindung in Genossenschaftsbanken.....	17
3.1.1 Strategische Analyse	18
3.1.2 Strategieformulierung.....	26
3.1.3 Strategieentscheidung.....	34
3.1.3.1 Verbindung von Stärken, Strategie und Unternehmenszweck.....	35
3.1.3.2 Stellenwert der Strategieentscheidung	42
3.2 Strategieumsetzung in Genossenschaftsbanken.....	48
3.2.1 Organisationsstruktur zur Strategieumsetzung.....	49
3.2.2 Kommunikation der Strategie	52
3.2.3 Verknüpfung der strategischen und der operativen Planung.....	54
3.2.4 Die Balanced Scorecard als Instrument zur Strategieumsetzung.....	62
3.3 Fazit.....	73
4 Ausblick.....	75
Literaturverzeichnis.....	76
Anhang	79

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Verteilung der befragten Genossenschaftsbanken über die regionalen Prüfungsverbände.	13
Abbildung 2:	Phasenschema zum Strategischen Management.	15
Abbildung 3:	Angaben der Befragten zu genossenschaftlichen Stärken.	36
Abbildung 4:	Angaben der Befragten zu den Stärken der Genossenschaftsbanken gemäß der BVR-Studie „Bündelung der Kräfte“.	37
Abbildung 5:	Angaben der Befragten zu der Formulierung genossenschaftlich geprägter Strategieansätze	39
Abbildung 6:	Angaben zum äußeren Rahmen der Strategieentscheidung in Genossenschaftsbanken.....	44
Abbildung 7:	Umfang der schriftlichen Strategiekonzepte in Genossenschaftsbanken.....	46
Abbildung 8:	Formen der Aufbauorganisation in Genossenschaftsbanken.....	50
Abbildung 9:	Absprache von Zielvereinbarungen in Genossenschaftsbanken.....	56
Abbildung 10:	Handlungsfelder für das Strategische Management von Genossenschaftsbanken.....	74

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Einteilung der befragten Genossenschaftsbanken in Größenklassen gemessen an der jeweiligen Bilanzsumme 2000.....	14
Tabelle 2:	Bedeutung der Rahmenbedingungen für die strategische Ausrichtung der Bank.....	20
Tabelle 3:	Bedeutung ausgewählter Bereiche der Umweltanalyse.....	21
Tabelle 4:	Bedeutung ausgewählter Bereich der Unternehmensanalyse.	22
Tabelle 5:	Gewichtung der Vorstandsmeinung und die Bedeutung der Einbindung der Führungskräfte	23
Tabelle 6:	Bedeutung der Verknüpfung der Unternehmensstrategie mit den Zielvereinbarungen der Mitarbeiter.....	24
Tabelle 7:	Einsatzfrequenz von Verfahren der Umweltanalyse.....	25
Tabelle 8:	Einsatzfrequenz von Verfahren der Unternehmensanalyse.	25
Tabelle 9:	Direkte oder indirekte Einbeziehung der Mitglieder in den Prozess der Strategieformulierung	30
Tabelle 10:	Einbeziehung der Beschäftigten in den Prozess der Strategieformulierung	31
Tabelle 11:	Einbeziehung der Prüfungsverbände und von Unternehmensberatern in den Prozess der Strategieformulierung.....	31
Tabelle 12:	Einfluss des Beziehungsgeflechts des genossenschaftlichen Finanzverbundes auf die Festlegung der Strategie der Primärbanken.....	33
Tabelle 13:	Strategische Stoßrichtungen der Genossenschaftsbanken gemäß den Perspektiven der Balanced Scorecard.....	41
Tabelle 14:	Formen der Zusammenarbeit zur Unterstützung der Strategieumsetzung in Genossenschaftsbanken.....	52
Tabelle 15:	Kommunikation der Strategie in Genossenschaftsbanken.....	54
Tabelle 16:	Häufigkeit der Informationen zum Zielerreichungsgrad von Vertriebszielen in Genossenschaftsbanken.....	58
Tabelle 17:	Häufigkeit der Informationen zum Zielerreichungsgrad von Deckungsbeitrags- und Qualitätszielen in Genossenschaftsbanken.....	58
Tabelle 18:	Sanktionsmechanismen bei Zielverfehlung in Genossenschaftsbanken	60

Tabelle 19:	Überarbeitung und Anpassung verschiedener Zielkategorien in Genossenschaftsbanken.	61
Tabelle 20:	Hindernisse (I) bei der Strategieumsetzung in Genossenschaftsbanken.....	65
Tabelle 21:	Hindernisse (II) bei der Strategieumsetzung in Genossenschaftsbanken.....	65
Tabelle 22:	Finanzielle Kennzahlen zur Beurteilung der Strategieumsetzung in Genossenschaftsbanken.....	67
Tabelle 23:	Einschätzung der Eignung von Kennzahlen der Kundenperspektive für die Beurteilung der Strategieumsetzung	68
Tabelle 24:	Einschätzung der Eignung von Kennzahlen der Prozeßperspektive für die Beurteilung der Strategieumsetzung.	70
Tabelle 25:	Einschätzung der Eignung von Kennzahlen der Mitarbeiterperspektive für die Beurteilung der Strategieumsetzung.....	72

1 Motivation und Zielsetzung der Arbeit

Im Rahmen eines Forschungsprojektes des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster sind die Genossenschaftsbanken in Deutschland zu ihren Managementmethoden befragt worden. Dieses Arbeitspapier stellt einen ersten Überblick über die Auswertung dieser Befragung dar. Bevor ausgewählte Ergebnisse der Untersuchung zur Methodik der Strategiefindung und -umsetzung vorgestellt werden, sollen zunächst die Ausgangslage und Motivation zu diesem Forschungsprojekt sowie die Struktur und der Ablauf der Untersuchung erläutert werden.

1.1 Komplexität im Bankgeschäft

Durch die gestiegene Komplexität im Geschäftsfeld der Finanzdienstleistungen werden auch die Genossenschaftsbanken vor neue Herausforderungen im Strategischen Management gestellt. Die Entwicklungen im Markt verlangen nach einer Überarbeitung der strategischen Ausrichtung, um die Banken in einem veränderten Wettbewerbsumfeld erfolgversprechend zu positionieren. Die Formulierung und die erfolgreiche Umsetzung einer dafür notwendigen Strategie machen den Einsatz eines effektiven und effizienten Strategischen Management erforderlich.

Die Komplexität des Geschäftsumfeldes der Banken wird wesentlich durch die Veränderungen der Rahmenbedingungen des Marktes bestimmt. Der Prozess der Globalisierung sorgt für einen verschärften *Wettbewerb*, der durch das Aufkommen von Non- und Nearbanks sowie den Auftritt weiterer Finanzdienstleister intensiviert wird. Ohne die Entwicklung einer Strategie ist eine Differenzierung von den Wettbewerbern kaum möglich. Die Marktstrukturen sind allerdings derart vielschichtig, dass strategische Entscheidungen nicht „aus dem hohlen Bauch heraus“ getroffen werden können, sondern auf einer strategischen Analyse basierend zu formulieren und zu beurteilen sind. Dabei sind eine Vielzahl relevanter Einflussfaktoren zu berücksichtigen.

Neben den Wettbewerbsstrukturen sorgen die *Veränderungen rechtlicher Rahmenbedingungen* und insbesondere die steigenden Anforderungen der Regulierungsbehörden für komplexe Anforderungen, die von den Banken zu bewältigt sind. Die gesetzlichen Anforderungen müssen in die Arbeitsabläufe der Banken integriert werden. Vom Bankmanagement wird die Koordination der organisatorischen Anpassungsprozesse verlangt, damit sich Mitarbeiter schnell in den neuen Strukturen zurecht finden und das Kundengeschäft nicht negativ beeinträchtigt wird.

Ein weiterer Grund für die gestiegene Komplexität liegt in den rasanten Entwicklungen der modernen *Informations- und Kommunikationstechnologien*. Diese Veränderung der technologischen Rahmenbedingungen verlangen nach einer Anpassung der Ablauforganisation in Banken, sowohl in Bezug auf die internen Verarbeitungsprozesse als auch in Bezug auf die Ansprache der Kunden über eine Vielzahl verschiedener Vertriebswege.

Die technologischen Veränderungen wirken sich nicht nur auf die Gestaltung der Vertriebswege und der bankinternen Verarbeitungsprozesse, sondern auch auf das *Kundenverhalten* aus. Die Kunden sind durch die neuen Möglichkeiten der Informationsbeschaffung und -verarbeitung besser informiert und stellen wachsende Anforderungen an die Banken. Der Markt für Finanzdienstleistungen wird transparenter, die Kunden werden kritischer und werden für preisliche Unterschiede sensibilisiert. Als Folge nimmt die Bedeutung der Hausbankbeziehung ab und die Loyalität der Kunden zu ihrer Bank sinkt. Verstärkt wird diese Entwicklung durch die zu beobachtenden Trends der *Individualisierung*, der *Sophistifizierung* und der *Dynamisierung* der Nachfrage.¹ Durch den verbesserten Informationsstand der Kunden, die steigende Kritikfähigkeit und Kritikbereitschaft sowie die verschobenen Werte der Privatkunden bzw. die veränderten Ziele der Firmenkunden verstärkt sich die Nachfrage nach kundenspezifischen Problemlösungen (Individualisierung). Die Banken können diese Nachfrage nicht mehr mit herkömmlichen Finanzprodukten befriedigen, sondern sind angehalten, komplexe und individuelle Finanzdienstleistungen und -produkte zu entwickeln (Sophistifizierung). Dieser Prozeß wird überlagert von Turbulenzen und Diskontinuitäten der Nachfrage (Dynamisierung). Dies erfordert von den Banken ein intensives Management der Kundenbeziehungen, um deren Verlust zu verhindern.

Der *Wertewandel* der Gesellschaft hat nicht nur ein verändertes Kundenverhalten zur Folge, sondern beeinflusst auch die Einstellung, das Verhalten und die Erwartungshaltung der *Mitarbeiter* einer Bank. Bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen müssen die Banken bedenken, dass gerade die jüngeren qualifizierten Arbeitskräfte hohe Anforderungen sowohl an die Arbeitsplatzsicherheit als auch an die Aufstiegschancen stellen. Interessante Arbeitsinhalte, gute Kommunikation am Arbeitsplatz, die Möglichkeit zum kreativen Handeln und die Übernahme von Verantwortung werden höher angesehen, als ausschließlich finanzielle Anreize. Im Rahmen der Strategieformulierung und -umsetzung sind diese veränderten Ansprüche der Mitarbeiter zu berücksichtigen.

1.2 Strategiediskussion im genossenschaftlichen Finanzverbund

Die Notwendigkeit einer Überarbeitung der bisherigen Strategie und die Entwicklung einer neuen strategischen Ausrichtung ist von den Mitgliedsbanken des genossenschaftlichen Finanzverbundes erkannt worden. Mit der vom Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) im April 1999 vorgelegten Studie „Bündelung der Kräfte: Ein Verbund – eine Strategie“ wurde ein intensiver Diskussionsprozess im genossenschaftlichen Finanzverbund angestoßen. Die auf der Mitgliederversammlung im November 1999 gebildeten Projektteams haben im März 2001 termingerecht ihre Arbeit beendet und die Ergebnisse in Abschlussberichten vorgelegt. Der BVR hat diese Resultate in dem Bericht „Bündelung der Kräfte: Die gemeinsame Strategie“ zusammengefasst und die ange-

¹ Vgl. BÖRNER (2000), S. 198.

regten Veränderungen in einer Beschlussvorlage den Mitgliedern in der Mitgliederversammlung im Juni 2001 präsentiert. Mit ihrer Zustimmung zu diesen Vorschlägen haben die Mitgliedsbanken eine gemeinsamen Strategie für den Verbund verabschiedet und die Umsetzung zahlreicher Projekte in die Wege geleitet.

Das übergeordnete Ziel der neuen Positionierung und der Teilprojekte ist es, „[...] die Marktpotentiale des Finanzverbundes noch besser als bisher auszuschöpfen, die Kostenstrukturen zur Sicherung und Stärkung der Leistungsfähigkeit und der Ertragskraft zu verbessern sowie ein einheitliches und effizientes Risikomanagement zu schaffen.“² Allen Projekten ist eine gemeinsame Strategie zugrunde gelegt. Sie basiert auf der Vision, den Mitgliedern und Kunden der genossenschaftlichen Bankengruppe ein umfassendes Allfinanzangebot präsentieren zu können.³ Dazu sollen die Aufgabenverteilung im Verbund und die Organisation der Wertschöpfungskette an die zukünftigen Herausforderungen angepasst werden. Die Kernaussagen der gemeinsamen Strategie werden im folgenden kurz erläutert.

(I) Strategie der genossenschaftlichen Bankengruppe

Die genossenschaftliche Bankengruppe als Ganzes soll in Zukunft ihre dezentrale Struktur mit rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Einheiten vor Ort beibehalten. Allerdings ist es für eine erfolgreiche strategische Ausrichtung und eine effiziente Gestaltung der Arbeitsteilung im Verbund erforderlich, dass die Primärbanken auf Entscheidungskompetenzen verzichten. Diese werden an eine zentrale Einheit delegiert. Mit diesem Schritt würde sich das Unternehmensnetzwerk des genossenschaftlichen Finanzverbundes zu einem *Strategischen Netzwerk* weiterentwickeln. Die mit Kontrollkompetenzen und Sanktionspotential ausgestattete zentrale Einheit wird in der Theorie auch als fokale Organisation beschrieben, die insbesondere für den Erhalt der Reputation des Unternehmensnetzwerkes verantwortlich ist.⁴ Um die erfolgreiche Umsetzung der Projektergebnisse gewährleisten zu können, hält der BVR die Einsetzung einer zentralen Kontrolleinheit für erforderlich.

(II) Strategie der Volksbanken und Raiffeisenbanken

Die Volksbanken und Raiffeisenbanken sollen sich im Rahmen der gemeinsamen Strategie als lokal bzw. regional tätige Finanzdienstleister positionieren, die in allen Segmenten des Privat- und Firmenkundengeschäfts Leistungen anbieten. Dieses Vorgehen ist vergleichbar mit der Nischenpolitik nach PORTER, wobei der Fokus auf dem regional begrenzten Markt liegt.⁵ Die Genossenschaftsbanken sollen in diesem abgegrenzten Markt Universalbanken im Sinne von Multi-Produkt-Banken bleiben und sich aller Vertriebswege bedienen. Als Kernkompetenz der Ortsbanken werden deren Vertriebstätigkeiten definiert, auf die sie

² BVR (2001a), S. 1.

³ Vgl. BVR (2001a), S. 3f.

⁴ Vgl. dazu BONUS/GREVE/KRING/POLSTER (1999), S. 51.

⁵ Vgl. PORTER (1997), S. 62ff.

sich in Zukunft noch stärker konzentrieren sollen. Die Fertigungstiefe der Genossenschaftsbanken ist aus Effizienzgründen zu überprüfen und Aufgaben der Produktentwicklung, Markfolgeaktivitäten und administrative Funktionen sollen, soweit dies rechtlich zulässig ist, auf zentrale Einheiten des Verbundes ausgelagert werden. Gleichzeitig sollen die Genossenschaftsbanken notwendige Mindestgrößen erreichen, damit sie ihrer Marktverantwortung gerecht werden zu können.

(III) Strategie der Zentralbanken, Verbundunternehmen, Rechenzentralen und Verbände

Die Zentralbanken sollen in Zukunft neben den traditionellen Zentralbankfunktionen verstärkt auch direkt den Markt bearbeiten können. Damit wird die alleinige Marktverantwortung der Genossenschaftsbanken eingeschränkt. Für eine konfliktfreie Marktbearbeitung sind entsprechende Informations- und Kommunikationswege einzurichten, die bisher nur in Ansätzen thematisiert sind. Ein ähnliches Konfliktpotential ergibt sich für die zukünftige Rolle der Verbundunternehmen. Auch ihnen soll verstärkt die Möglichkeit einer direkten Marktbearbeitung ohne die Zwischenschaltung der Primärbanken eingeräumt werden. Die Problematik der Zurechnung der dabei erzielten Erlöse wird in einem gesonderten Projekt thematisiert. Das Leistungsspektrum der Rechenzentralen und der regionalen Prüfungsverbände soll in Zukunft verstärkt mit dem Bedarf der Genossenschaftsbanken abgestimmt werden. Beide Einheiten des Finanzverbundes sind aufgefordert, Synergiepotenziale zu identifizieren und Strukturen derart anzupassen, dass die gemeinsame Strategie des genossenschaftlichen Finanzverbundes umgesetzt werden kann.

Die lokalen Genossenschaftsbanken sind aufgefordert, sich im Rahmen dieser verabschiedeten gemeinsamen Strategie neu auszurichten und zu positionieren. Die Notwendigkeit einer strategischen Neuausrichtung für den genossenschaftlichen Finanzverbund ist erkannt und die ersten Schritte in der Umsetzung sind getan. Kritisch zu beurteilen ist jedoch die Methode. Es ist fraglich, ob es für die in ihrer Struktur heterogenen Genossenschaftsbanken eine für alle Banken erfolversprechende gemeinsame Strategie geben kann. Unterschiedliche Marktgebiete, unterschiedliche Kundengruppen und unterschiedliche Mitgliederstrukturen verlangen von den einzelnen Banken auch unterschiedliche Strategien. Diese Strategien können nicht an zentraler Stelle im Finanzverbund diskutiert und verabschiedet werden, sondern sind von den Vorständen und Mitarbeitern der Banken vor Ort zu entwickeln und umzusetzen. Die Kenntnis des lokalen Marktes und der Bedürfnisse der Mitglieder und Kunden ist gerade die besondere Stärke der Genossenschaftsbanken. Es ist daher fraglich, ob der durch die Mitgliederversammlung gesteckte strategische Rahmen die Genossenschaftsbanken in der eigenständigen Festlegung ihrer Strategie vor Ort zu stark einschränkt, so dass diese Stärke der flexiblen Einheiten vor Ort verloren geht.

Abgesehen von diesem eher allgemeinen Kritikpunkt an der Methode der Strategieentwicklung ist kritisch zu analysieren, inwiefern die selbständigen Genossenschaftsbanken willens und in der Lage sind, die strategischen Empfehlungen durch die Mitgliederver-

sammlung des BVR auf ihr Institut herunter zu brechen und ihre bisher verfolgte Strategie den neuen Anforderungen anzupassen. Diese Hintergründe gaben den Anlass für ein Forschungsprojekt, in dem das Strategische Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland analysiert werden soll.⁶

1.3 Zielsetzung der empirischen Untersuchung

Ausgehend von den Entwicklungen im Bankenmarkt und speziell der Strategiediskussion im genossenschaftlichen Finanzverbund soll mit der empirischen Untersuchung das Strategische Management der Genossenschaftsbanken in Deutschland analysiert werden. Ziel dieser Untersuchung ist in erster Linie die *Beschreibung* eines Status-quo als Ausgangspunkt für weitere Analysen. Untersucht werden sowohl die Methoden, mit denen Strategien entwickelt werden als auch die Steuerungsinstrumente, die bei der Umsetzung der Strategien zum Einsatz kommen. In einem zweiten Schritt soll die erhobene Datenbasis zur *Ermittlung* spezieller Zusammenhänge herangezogen werden. Strukturen und wiederkehrende Muster im Management ausgewählter Gruppen von Genossenschaftsbanken sollen dabei herausgearbeitet und analysiert werden. In einem dritten Schritt soll der ermittelte Status-quo mit einem theoretisch fundierten Konzept für das Strategische Management verglichen werden. Dieser Schritt bildet die Grundlage für die Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Genossenschaftsbanken. Bei der Betrachtung der Strategieumsetzung soll insbesondere aufgezeigt werden, welche Vorteile der Einsatz der *Balanced Scorecard* für Genossenschaftsbanken bringen kann. Die Balanced Scorecard soll für diese Zwecke auf die besonderen Bedürfnisse der Genossenschaftsbanken zugeschnitten und ein Konzept zur Einführung der Balanced Scorecard erarbeitet werden.⁷

⁶ Bei der Durchführung der Befragung ist das Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster durch den Bundesverband der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) und die regionalen Prüfungsverbände des genossenschaftlichen Finanzverbundes unterstützt worden.

⁷ Die ersten beiden Schritte der empirischen Untersuchung bilden die *positive* Komponente des Forschungsprojektes im Sinne der ökonomischen Analyse. Die Ableitung von Handlungsempfehlungen aus einem Vergleich des Status-quo mit einem theoretisch fundierten Konzept für das Strategische Management haben *normativen* Charakter.

2 Struktur und Ablauf der Untersuchung

Nach der Darstellung der Motivation des Forschungsprojektes wird im folgenden Kapitel in einem ersten Abschnitt die Struktur des Fragebogens und der Ablauf der Befragung beschrieben. Anschließend wird aufgezeigt, wie sich der Rücklauf zusammensetzt und welche Schlussfolgerungen für die Repräsentativität der Befragung gezogen werden können.

2.1 Fragebogendesign und Untersuchungsablauf

Die Systematik der Befragung folgt in ihrem Aufbau dem Ansatz der präskriptiven Strategietheorie, die das Strategische Management in die beiden Phasen der *Strategiefindung* und der *Strategieumsetzung* untergliedert.⁸

Mit den Fragen zur *Strategiefindung* soll neben der grundsätzlichen Einstellung zur strategischen Unternehmensführung untersucht werden, auf welchem Datenmaterial Genossenschaftsbanken ihre strategische Ausrichtung begründen. Weiterhin sollen Informationen über alternative strategische Ausrichtung und über den Umfang strategischer Konzepte von Genossenschaftsbanken gesammelt werden. Die Auswertung der Daten soll Aufschluß darüber geben, welche Wege von den untersuchten Banken beschritten werden, um Managementkonzepte zu entwerfen.

Neben der Aufgabe, eine geeignete Strategie für die Genossenschaftsbank zu formulieren, besteht für Vorstand und Führungskräfte die besondere Herausforderung in der Umsetzung der gewählten strategischen Konzeption. Nicht selten scheitern Neuausrichtungen an Problemen in der Phase der *Strategieumsetzung*. Die Befragung zu dieser Thematik soll analysieren, wie die Strategie innerhalb der Bank kommuniziert wird, welche Strukturen für die Umsetzung geschaffen werden und mit welchen Messgrößen der Prozess der Strategieimplementierung gesteuert wird.

Für die Kategorisierung der befragten Genossenschaftsbanken und die Ermittlung von Musterverhalten werden in einem dritten Abschnitt des Fragebogens verschiedene *Daten der Genossenschaftsbank* und deren wirtschaftlichem Umfeld erhoben, die wesentlich für die nachfolgende Analyse und Auswertung der Befragung sind.

Die schriftliche Befragung der Genossenschaftsbanken ist in dem Zeitraum von Juli bis Oktober 2001 durchgeführt worden. Befragt wurden alle zum Stichtag 31.12.2000 selbständigen 1.794 Genossenschaftsbanken in Deutschland. In dieser Gruppe sind neben den Volks- und Raiffeisenbanken auch die Spardbanken und die Post-, Spar- und Darlehnskassen enthalten. Die Beantwortung der Fragebögen erfolgte anonym. Auf gesonder-

⁸ Vgl. SCHREYÖGG (1984), S. 84ff. Das Schema von SCHREYÖGG orientiert sich an den Darstellungen von HOFER/SCHENDEL (1978), S. 47 und ANDREWS (1971), S. 26ff.

ten Antwortkarten konnten die Banken ihre Teilnahme an der Befragung unabhängig von der Rücksendung der Fragebögen bestätigen.⁹

Der Umfang des Fragebogens betrug 31 Fragen, von denen sich 8 auf die Strategiefindung, 13 auf die Strategieumsetzung und 10 auf die Rahmendaten der Banken bezogen haben.¹⁰ Vor Beginn des Versandes ist der Fragebogen im Rahmen eines Pre-Testes von Vertretern aus der Bankpraxis überprüft worden. Für die Erfassung, die Auswertung und die Analyse der erhobenen Daten wird die Statistik-Software „Statistical Package for the Social Sciences“ (SPSS) verwendet.¹¹

2.2 Rücklauf der Befragung

Insgesamt wurden von den 1.794 versandten Fragebögen 662 auswertbare Exemplare zurückgesendet. Korrigiert um die Spezialinstitute, Verbundunternehmen und Zentralbanken verbleibt eine Anzahl von 653 Fragebögen, die in den Auswertungen berücksichtigt werden. Das entspricht einer Rücklaufquote von 36%. Mit diesem Rücklauf wird eine Stichprobengröße erreicht, die die Durchführung von Schätzverfahren mit einem akzeptierten Fehler von 5% bzw. einem 95%-Konfidenzniveau bezogen auf die Grundgesamtheit der Genossenschaftsbanken grundsätzlich ermöglicht.¹²

Für die Repräsentativität der Befragung ist es von Bedeutung, dass die Gruppe der Befragten¹³ aus einem Querschnitt der Genossenschaftsbanken in Deutschland besteht und Banken aus allen regionalen Prüfungsverbänden entsprechend der Verbandsstärke vertreten sind. Berücksichtigt man die Banken, die Angaben zu ihrer Verbandszugehörigkeit gemacht haben, ergibt sich folgende Verteilung der Befragten über die verschiedenen regionalen Prüfungsverbände.

Verglichen mit der tatsächlichen Verteilung ist die Zusammensetzung der Befragten nahezu identisch. Die Mitgliedszahlen der Verbände besagen, dass 6% der Genossenschaftsbanken dem Badischen, 27% dem Bayerischen, 8% dem Verband Berlin-Hannover, 13% dem Verband Hessen/Rheinland-Pfalz/Thüringen, 4% dem Norddeutschen, 9% dem Ver-

⁹ DZ BANK (2001), S. 6. Der Fragebogen wurde über den Verteiler des BVR auch an Spezialinstitute, Verbundunternehmen und Zentralbanken versandt. Durch die Angaben bei den Strukturdaten werden diese Fragebögen aus der Gesamtheit der Befragten herausgefiltert und bei den Auswertungen nicht weiter berücksichtigt. Verzerrungen der Ergebnissen sollen vermeiden werden. Die Reduktion der Genossenschaftsbanken durch Fusionen im Jahr 2001 ist in der Anzahl der Befragten Banken noch nicht korrigierend berücksichtigt. Rückmeldungen von Banken lassen aber darauf schließen, dass fusionierende Institute nur einen Fragebogen zurückgeschickt haben. Nach Veröffentlichung der Anzahl der in 2001 fusionierten Genossenschaftsbanken wird daher die Zahl der befragten Banken nach unten korrigiert werden.

¹⁰ Der Fragebogen ist in voller Länge im Anhang dieses Arbeitspapiere angefügt.

¹¹ Zu den Anforderungen an Befragungen, die mit der Statistik-Software SPSS unterstützt werden sollen, vgl. u.a. RODEGHIER (1997).

¹² Vgl. RODEGHIER (1997), S. 46f.

¹³ Unter der Gruppe der Befragten soll im folgenden die Gruppe derjenigen Banken verstanden werden, die einen auswertbaren Fragebogen zurückgesendet haben.

band Rheinland, 2% dem Saarländischen, 2% dem Sächsischen, 5% dem Verband Weser-Ems, 9% dem Westfälischen und 14% dem Württembergischen Genossenschaftsverband angeschlossen sind.

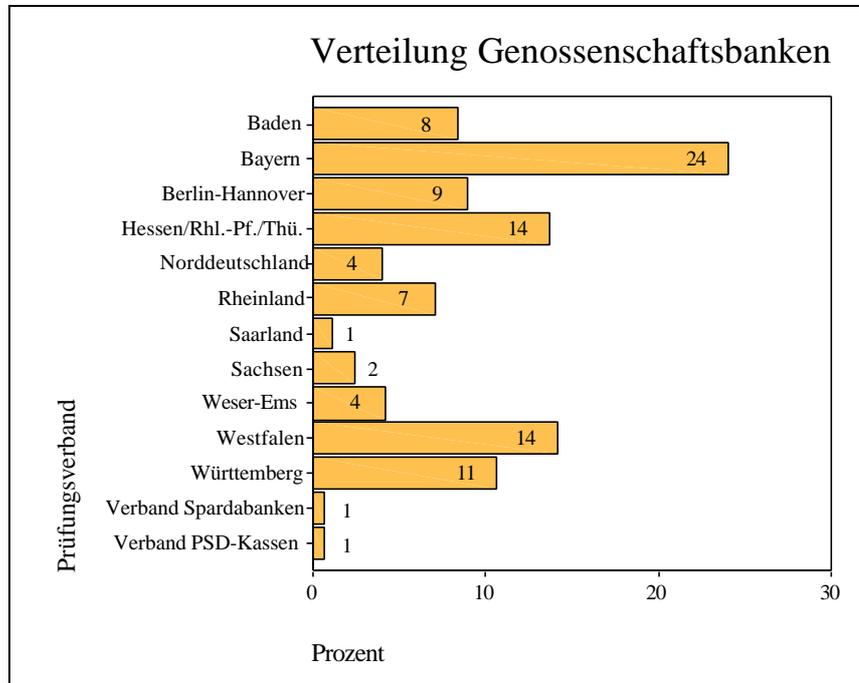


Abbildung 1: Verteilung der befragten Genossenschaftsbanken über die regionalen Prüfungsverbände.

Quelle: Eigene Darstellung.

Zu den Verbänden der Spardabanken und der Post-, Spar- und Darlehnskassen zählen jeweils 1% der deutschen Genossenschaftsbanken. Die höhere Anzahl der westfälischen Genossenschaftsbanken unter den Befragten lässt sich über die regionale Nähe und die engere Verbindung zum Institut für Genossenschaftswesen (IfG) der WWU Münster erklären.¹⁴ Die Zusammensetzung der Befragten ist damit neben der für solche Befragungen hohen Rücklaufquote ein weiterer Beleg für den hohen Aussagegehalt und die Repräsentativität der Untersuchung.

Betrachtet man die Zusammensetzung der befragten Banken in Bezug auf deren Größe, gemessen an ihrer Bilanzsumme, so ist auch dort eine gute Verteilung über die verschiedenen Größenklassen zu erkennen.

¹⁴ Einige der befragten Genossenschaftsbanken aus dem Verbandsgebiet Westfalen sind Mitglieder im Förderverein des IfG und zeigen daher reges Interesse an den Forschungsergebnissen des Institutes.

Die Spannweite der Bankengröße reicht von einer Bilanzsumme von 31,4 Mio. DM bis hin zu 20,1 Mrd. DM. Eine Verteilung über verschiedene Größenklassen zeigt nachfolgende Tabelle.

Bilanzsumme 2000 in DM	Anzahl	Prozent ¹⁵
BS < 200 Mio.	149	22,5%
200 < BS < 400 Mio.	151	22,8%
400 < BS < 600 Mio.	110	16,6%
600 < BS < 800 Mio.	65	9,8%
800 < BS < 1.000 Mio.	44	6,7%
1.000 < BS < 1.200 Mio.	26	4,0%
1.200 < BS < 1.500 Mio.	27	4,1%
1.500 < BS < 5.000 Mio.	35	5,3%
BS < 5.000 Mio.	5	0,8%

Tabelle 1: Einteilung der befragten Genossenschaftsbanken in Größenklassen gemessen an der jeweiligen Bilanzsumme 2000.

Die Erfassung unterschiedlich großer Genossenschaftsbanken im Rahmen der Befragung ist eine weitere Bestätigung der Repräsentativität der empirischen Untersuchung.

2.3 Zwischenfazit

Der Fragebogen hat mit seiner Struktur und seiner relativ hohen Anzahl von Fragen einen hohen Bearbeitungsaufwand erfordert. Trotz dieser Arbeitsbelastung für die befragten Vorstände bzw. deren Mitarbeiter konnte mit 36% eine hohe Rücklauf für die empirische Untersuchung erzielt werden. Dies zeigt das große Interesse der Genossenschaftsbanken an der behandelten Thematik des Strategischen Management. Dieser Rücklauf ermöglicht eine repräsentative Untersuchung der Befragungsergebnisse, die Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit der deutschen Genossenschaftsbanken ermöglicht. Weitere Belege für die Repräsentativität der Befragung sind die Zusammensetzung der eingegangenen Fragebögen in Bezug auf die Verteilung über die regionalen Prüfungsverbände und die verschiedenen Größenklassen der Banken.

Im folgenden sollen ausgewählte Ergebnisse der Befragung vorgestellt werden. Die Darstellungen beschränken sich dabei weitestgehend auf die Angaben von Häufigkeiten der jeweiligen Nennungen. Untersuchungen von weiteren Zusammenhängen werden in späteren Analysen folgen. Sollten von Seiten der genossenschaftlichen Bankpraxis bestimmte Untersuchungswünsche bestehen, können diese in vertretbarem Umfang erhoben werden.

¹⁵ Die Prozentangaben der Tabelle 1 beziehen sich auf die Gesamtheit der Befragten. Von den befragten Instituten haben rund 8% keine Angaben zu ihrer Bilanzsumme 2000 gemacht oder zählen nicht zu der Gruppe der betrachteten Genossenschaftsbanken.

3 Ausgewählte Ergebnisse der Befragung

Die Ergebnisse der empirischen Befragung zum Strategischen Management in Genossenschaftsbanken werden in den nachfolgenden Kapiteln in Auszügen dargestellt. Grundlage bildet ein Schema, das den Managementprozeß in die beiden Phasen der *Strategiefindung* und der *Strategieumsetzung* mit ihren jeweiligen Bausteinen unterteilt.¹⁶

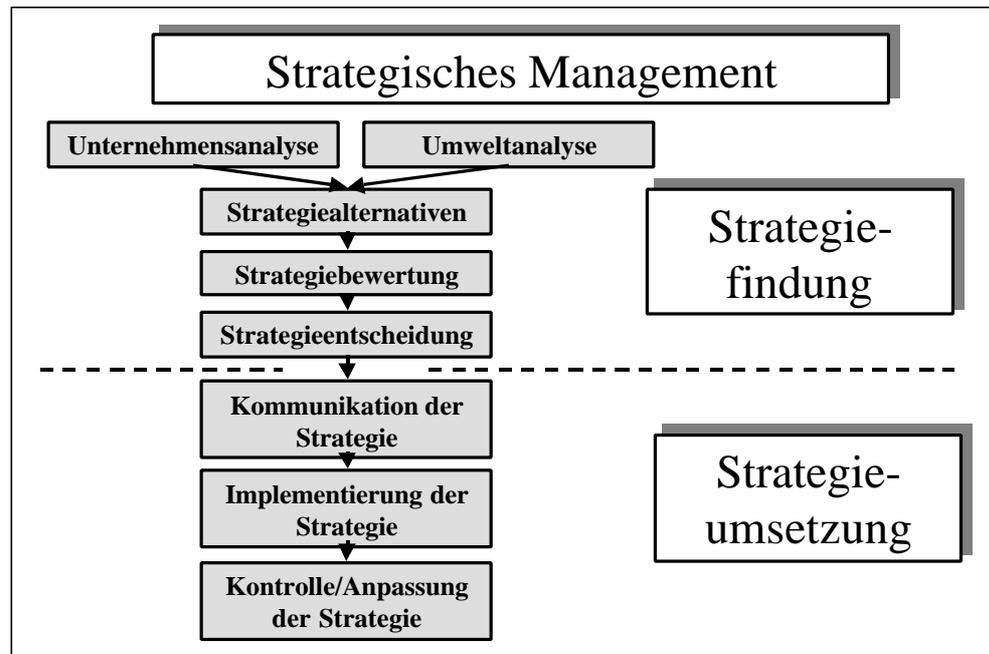


Abbildung 2: Phasenschema zum Strategischen Management.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SCHREYÖGG (1984), S. 85.

Der Phase der Strategiefindung werden neben der Strategischen Analyse die Formulierung der Strategiealternativen, deren Bewertung und die eigentliche Strategieentscheidung zugeordnet. In der Phase der Strategieumsetzung werden die Kommunikation der Strategie, die Strategieimplementierung über entsprechende Strukturen und Steuerungsinstrumente sowie die Kontrolle und Anpassung der Strategie betrachtet. Beschreibungen dieser einzelnen Bausteine werden nachfolgenden zu der jeweiligen Fragestellung kurz erörtert.

Der Umfang der Befragung erlaubt es nicht, alle Auswertungen zu dem vollständigen Fragenkatalog in diesem Arbeitspapier zu veröffentlichen. Es werden daher verschiedene Eingrenzungen vorgenommen. Die Darstellung der Ergebnisse beschränkt sich auf ausgewählte Fragen und Aspekte der Untersuchung.¹⁷ In die Auswertung werden in diesem Papier nur die Genossenschaftsbanken, Spardabanken und Post-, Spar- und Darlehnskassen einbezogen, die als solche über Angaben zu ihrer Verbandszugehörigkeit zu erkennen sind.

¹⁶ Vgl. dazu SCHREYÖGG (1984), S. 84ff. und die Anmerkungen in der Fußnote 8 unter Gliederungspunkt 2.1 dieser Arbeit.

¹⁷ Besteht Interesse an speziellen Auswertungen können Anfragen an das Institut für Genossenschaftswesen gestellt werden. Analysen in vertretbarem Umfang werden gerne bearbeitet

Es werden zu den ausgewählten Fragen jeweils die absoluten oder relativen Nennungen der Befragten ausgewertet und erläutert. Die Präsentation der Untersuchungsergebnisse erfolgt nach folgendem Schema:

- (1) Erläuterung der Motivation und des Hintergrundes der Fragestellung.
- (2) Ableitung einer Hypothese, deren Gültigkeit mit der Fragestellung überprüft werden soll.
- (3) Darstellung der Ergebnisse.
- (4) Beschreibung der Folgerungen.

In einem Fazit werden die wesentlichen Ergebnisse der Untersuchung der Genossenschaftsbanken zusammengefasst.

3.1 Strategiefindung in Genossenschaftsbanken

Die aktuelle wirtschaftliche Situation und ihre Position im Wettbewerb verlangen von den Genossenschaftsbanken und ihrem Finanzverbund eine strategische Neuorientierung. Mit dem Gutachten „Bündelung der Kräfte: ein Verbund – eine Strategie“ und den daraus entstandenen Empfehlungen für eine „gemeinsam Strategie“ der Volks- und Raiffeisenbanken ist jede Genossenschaftsbank gefordert, ihre Strategie im Rahmen der gemeinsam verabschiedeten Ziele zu überarbeiten. Neue Strategien sollen gefunden und erfolgreich umgesetzt werden.

Bevor man allerdings Verfahrensweisen entwickelt, mit denen man Strategien formuliert, muss geklärt werden, was unter einer Strategie zu verstehen ist. Nach PORTER dient eine Strategie dem Unternehmen dazu, sich von Wettbewerbern erfolgversprechend und für den Kunden wahrnehmbar abzugrenzen.¹⁸ Stärker methodisch geprägt formuliert STAEHLE, der unter einer Unternehmensstrategie „[...] die Festlegung der langfristigen Ziele einer Unternehmung, der Politiken und Richtlinien sowie die Mittel und Wege zur Erreichung der Ziele“ versteht.¹⁹ Diese Definition vermittelt einen ersten Eindruck zu den einzelnen Phasen, die bei der Entwicklung und Formulierung von Strategien zu durchlaufen sind.

Die Modelle für einen schematischen Aufbau der Strategieformulierung basieren auf der Überlegung, dass ein für die Unternehmung so wichtiger Prozess wie die Bestimmung einer Strategie systematisch aufbereitet und zentral koordiniert werden muss. Das bedeutet, dass formale Verfahrensweisen zu entwickeln sind, die eine optimale Strategieformulierung und -umsetzung in einem Programm gewährleisten soll.²⁰

¹⁸ „Strategy is the creation of unique and valuable position, involving a different set of activities. If there were only one ideal position, there would be no need for strategy. Companies would face a simple imperative – win the race to discover and preempt it. The essence of strategic positioning is to choose activities that are different from the rivals.“ Vgl. PORTER (1996b), S. 68.

¹⁹ STAEHLE (1999), S. 603. Dabei orientiert sich STAEHLE an der Strategiedefinition von ANDREWS, der unter einer Unternehmensstrategie „[...] the pattern of major objectives, purposes, or goals and essential policies and plans for achievement those goals, stated in such a way as to define what business the company is in or is to be in and the kind of company it is or is to be.“ versteht. Vgl. ANDREWS (1971), S. 28.

²⁰ SCHREYÖGG (1984), S. 80.

Das der empirischen Untersuchung zugrunde gelegte Schema der Strategieformulierung besteht aus folgenden Phasen:

- (1) Strategische Analyse
- (2) Strategieformulierung
- (3) Strategiebewertung
- (4) Strategieentscheidung.

In den nachfolgenden Kapiteln werden diese Phasen erörtert. Dabei wird beschrieben, welche Bedeutung diese Schritte im Managementprozess der Genossenschaftsbanken einnehmen und mit welcher Methode sie bearbeitet werden.

3.1.1 Strategische Analyse

In der Phase der Strategischen Analyse soll eine Informationsbasis für die Ausrichtung der Unternehmung gelegt werden. Das gesammelte und ausgewertete Datenmaterial trägt dazu bei, dass willkürliche „Bauchentscheidungen“ verhindert und der Prozess der Strategieformulierung objektiviert werden kann. Ein breites Spektrum verschiedener Informationen reduziert zudem das Risiko von Fehlentscheidungen. Die Informationsgewinnung unterliegt dabei dem Wirtschaftlichkeitsprinzip, das heißt, der Prozess der Informationsgewinnung wird so lange fortgesetzt, wie der erzielbare zusätzliche Ertrag die Kosten der Informationsbeschaffung übersteigt.²¹

Ausgangspunkt einer jeden strategischen Überlegung sind die übergeordneten Unternehmensziele, die Visionen der Unternehmer und deren Wertvorstellungen. Bei den in der Literatur vorgestellten Verfahrensweisen der strategischen Analyse werden folgende Bausteine verwendet:²²

- (1) Strategieidentifikation
- (2) Umweltanalyse (Chancen-Risiken-Analyse)
- (3) Unternehmensanalyse (Stärken-Schwächen-Analyse)

Bei der Befragung der Genossenschaftsbanken interessiert in diesem Zusammenhang, welche Bereiche für die strategische Ausrichtung als relevant erachtet werden, welche Methoden und Instrumente eingesetzt werden und in welcher Intensität die strategische Analyse betrieben wird.

²¹ Vgl. STAEHLE (1999), S. 578.

²² Vgl. ebenda, S. 615ff. Ähnlich strukturiert auch SCHREYÖGG (1984), S. 89. Einen Literaturüberblick liefern HOFER/SCHENDEL (1978), S. 46ff.

Frage 1: Welche Bedeutung messen Sie folgenden Kriterien bei der Bestimmung der strategischen Ausrichtung Ihrer Bank bei?
--

Die Frage 1 kann inhaltlich in mehrere Abschnitte gegliedert werden. In einem *ersten Teil* der Frage wurde nach dem Einfluß der *Rahmenbedingungen* für die strategische Ausrichtung der Bank gefragt. Die Banken sollten beurteilen, inwiefern die Veränderungen der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Technologien), die geänderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und die neuen rechtlichen Anforderungen ihre Strategiefindung beeinflussen.²³

(1) Hintergrund der Fragestellung

In der aktuellen Diskussion nehmen der Einfluss der modernen IuK-Technologien und die Auswirkungen regulatorischer Anforderungen für das Betreiben von Bankgeschäften einen bedeutenden Raum ein. Die rasanten Weiterentwicklungen durch die Nutzungsmöglichkeiten des Internet konnten auch durch das Scheitern zahlreicher Start-up Unternehmen in dieser Branche nicht entscheidend aufgehalten werden. Eine erfolgreiche Positionierung im Wettbewerb ist ohne eine Berücksichtigung dieser Kommunikations- und Vertriebswege nur schlecht denkbar.²⁴ Ähnlich intensiv werden unter den Banken die Anforderungen der Regulierungsbehörden, insbesondere die Auswirkungen der neuen Eigenkapitalregeln (kurz: Basel II) diskutiert.²⁵ Gerade im Geschäftsfeld Kredit bzw. im Firmenkundengeschäft und bei den Überlegungen zum Risikomanagement der Banken spielen diese Entwicklungen eine entscheidende Rolle und sind bei der Formulierung der Strategie zu berücksichtigen.

(2) Hypothesen

Ausgehend von diesen Überlegungen sollten die Banken den Rahmenbedingungen eine hohe Bedeutung bei strategischen Ausrichtung ihrer Institute zurechnen.

²³ Zu einer Erläuterung der Veränderungen der Rahmenbedingungen vgl. die Ausführungen unter Gliederungspunkt 1.1 dieser Arbeit.

²⁴ Zu den Auswirkungen des Internet für die Genossenschaftsbanken vgl. THEURL [Hrsg.] (2000).

²⁵ Zu den Auswirkungen von Basel II auf die Genossenschaftsbanken vgl. THEURL [Hrsg.] (2001).

(3) Ergebnisse

Von den Genossenschaftsbanken werden insbesondere die technologischen und die rechtlichen Rahmenbedingungen als relevant für die strategische Ausrichtung der Bank eingeschätzt.

	sehr hohe	hohe	neutral	geringe	keine
technologische Rahmenbedingungen	14,3%	53,4%	24,0%	7,3%	1,0%
gesellschaftliche Rahmenbedingungen	7,6%	42,2%	40,1%	9,5%	,6%
rechtliche Rahmenbedingungen	16,5%	43,4%	29,2%	10,5%	,5%

Tabelle 2: Bedeutung der Rahmenbedingungen für die strategische Ausrichtung der Bank.

Die Entwicklungen der modernen IuK-Technologie sind für 67,7% der Genossenschaftsbanken für ihre Strategie von Bedeutung und mit 59,9% spielen auch die rechtlichen Rahmenbedingungen eine entscheidende Rolle in diesem Prozeß.

(4) Folgerungen

Diese Einschätzungen zeigen, dass die Analyse der Rahmenbedingungen von den Vertretern der Genossenschaftsbanken als grundlegende Voraussetzung für die Strategieformulierung angesehen wird. Inwiefern diese Einschätzung zu einem umfangreichen Einsatz von Analyseverfahren in der Umweltanalyse führt, ist Gegenstand der Frage 2 dieser Untersuchung.

In einem *zweiten Teil* der Frage 1 wurde nach der Bedeutung unterschiedlicher *Analyseverfahren* und *Analysefeldern* gefragt. Zu unterscheiden sind die Analysen externer und interner Bereiche der Bank.

(1) Hintergrund der Fragestellung

Die Bank wird als unternehmerische Einheit verstanden, die auf den Austauschprozess mit ihrer Umwelt angewiesen ist. In diesem Prozess unterhält die Bank Beziehungen zu verschiedenen Gruppen, wie z.B. ihren Mitgliedern und Kunden, Verbundunternehmen oder anderen Geschäftspartnern. Wesentlich beeinflusst wird ihr Verhalten von den Markt- und Wettbewerbsstrukturen, d.h. vom Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage nach Finanzdienstleistungen. Im Rahmen der *Umweltanalyse* sollen diese Zusammenhänge untersucht und die Chancen und Risiken, die sich daraus für die Bank ergeben, herausgearbeitet werden. Mit einer solchen Chancen-Risiken-Analyse wird im Zusammenspiel mit der sich

anschließenden Unternehmensanalyse der Rahmen für strategische Alternativen abgesteckt. Analysefelder der Umweltanalyse sind:²⁶

- *Globale Umweltbedingungen*, in politischer, sozio-kultureller, technologischer und gesamtwirtschaftlicher Hinsicht.
- *Branchen und Märkte*, in denen die Unternehmung operiert.

Im Zentrum der *Unternehmensanalyse* stehen die finanziellen, physischen, humanen, organisatorischen und technologischen Ressourcen.²⁷ Nachdem ein Ressourcenprofil erstellt und die spezifischen Stärken und Schwächen bestimmt worden sind, erfolgt eine Bewertung der einzelnen Merkmale im Vergleich mit den stärksten Konkurrent. Wettbewerbsvorteile sollen auf diesem Wege identifiziert werden.²⁸ Für die Formulierung von Strategien werden die Ergebnisse dieser Analysen zusammengeführt und dienen als Grundlage für die Entscheidung, wie die Unternehmung durch strategisches Verhalten Veränderungen antizipieren und durch das Ausspielen ihrer Wettbewerbsvorteile entgegenwirken bzw. Chancen ausnutzen kann.

Für die Befragung der Genossenschaftsbanken sind an dieser Stelle mit der Bedeutung der Marktanalyse (Rahmenbedingungen, Wettbewerber) und Relevanz der Mitglieder- und Kundenerwartungen zwei Felder der Umweltanalyse sowie mit der Kundenstrukturanalyse, der Mitarbeiterpotenzialanalyse, der Geschäftsprozessanalyse und der Frage nach der Bedeutung der aktuellen Organisationsstruktur vier Bereiche der Unternehmensanalyse ausgewählt worden.

(2) Hypothesen

Da für die Entwicklung einer nachhaltig erfolgreichen Strategie eine umfassende strategische Analyse unerlässlich ist, sollte den verschiedenen Verfahren eine hohe Bedeutung für die strategische Ausrichtung der Bank zugerechnet werden.

(3) Ergebnisse

Dem Instrument der *Marktanalyse* und den Erwartungen der Mitglieder und Kunden im Rahmen der Umweltanalyse wurde folgende Bedeutung zugemessen.

	sehr hohe	hohe	neutral	geringe	keine
Marktanalyse	38,0%	43,0%	15,3%	3,5%	,3%
Mitglieder- und Kundenerwartungen	47,7%	42,8%	8,2%	1,1%	,2%

Tabelle 3: Bedeutung ausgewählter Bereiche der Umweltanalyse.

²⁶ Vgl. SCHREYÖGG (1984), S. 100f.

²⁷ Vgl. STAEHLE (1999), S. 631f.

²⁸ Vgl. HOFER/SCHENDEL (1978), S. 144ff.

Insbesondere die Erwartungen der Mitglieder und Kunden spielen bei der Ermittlung einer Strategie für 90,5% der Genossenschaftsbank eine überaus bedeutsame Rolle. Dies zeigt einen deutlichen Trend zu einer verstärkten Kundenorientierung und verdeutlicht gleichzeitig, wie wichtig es für eine Bank bei der Strategieformulierung ist, Informationen über die Erwartungen ihrer Kunden zu beschaffen.

Die Bedeutung verschiedenen Bausteine der *Unternehmensanalyse* wurde von den Banken wie folgt beurteilt.

	sehr hohe	hohe	neutral	geringe	keine
Kundenstrukturanalyse	29,1%	51,4%	16,5%	2,8%	,2%
Geschäftsprozeßanalyse	16,6%	43,2%	30,4%	8,7%	1,1%
aktuelle Organisationsstruktur	12,1%	43,8%	31,8%	10,7%	1,6%
Mitarbeiterpotentialanalyse	26,1%	44,5%	23,1%	5,2%	1,1%

Tabelle 4: Bedeutung ausgewählter Bereich der Unternehmensanalyse.

Auch wenn die Beurteilungen nicht so eindeutig ausfallen wie dies bei der Einschätzung der Mitglieder- und Kundenerwartungen der Fall ist, so zeigt sich auch bei den Verfahren der Unternehmensanalyse, dass ihnen die Genossenschaftsbanken tendenziell eine hohe Bedeutung beimessen. Dabei spielen die organisatorischen Zusammenhänge für die Formulierung zukünftiger Strategien im Vergleich mit der Kunden- und der Mitarbeiterstruktur die geringste Rolle.

(4) Folgerungen

Die hohe Bedeutung der verschiedenen Bausteine der Strategischen Analyse läßt einen entsprechenden Einsatz der genannten Analyseverfahren in der Geschäftspraxis der Banken erwarten. Insbesondere der hohen Bedeutung der Mitglieder- und Kundenerwartungen sollten die Genossenschaftsbanken im Rahmen der weiteren Schritte der Strategiefindung gerecht werden.

Mit der Frage nach der Objektivität einer strategischen Entscheidung beschäftigte sich ein *dritter Teil* der Frage 1. Hier wurde zum einen nach der Bedeutung der *Vorstandsmeinung* und zum anderen nach der *Einbindung der Führungskräfte* in den Prozeß der Strategieformulierung gefragt.

(1) Hintergrund der Fragestellung

Ein wichtiger Grund für eine breit angelegte strategische Analyse ist es, die Strategie auf eine objektiven Datenbasis zu stellen und „aus dem Bauch heraus getroffene“, subjektive Strategieentscheidungen zu vermeiden. In den Genossenschaftsbanken sollte daher untersucht werden, welche Bedeutung der subjektiven Einschätzung des Vorstandes bei der

strategischen Ausrichtung der Bank beigemessen wird. Weiter wurde gefragt, inwiefern das Wissen und die Erfahrung von Führungskräften der Banken für die Strategiefindung herangezogen wird.²⁹

(2) Hypothesen

Die Verantwortung für die Geschäftsführung der Genossenschaftsbank trägt der Vorstand. Dieser Tatbestand gibt seiner Einschätzung der Wettbewerbslage entsprechendes Gewicht, weil er letztlich die strategische Ausrichtung der Bank vor den Mitgliedern zu verantworten hat. Allerdings ist eine herausragende Stellung des Vorstandes bei der Strategieformulierung nur dann zu rechtfertigen, wenn dessen Entscheidung gleichzeitig von einer strategischen Analyse flankiert wird. Zudem erfordert die Komplexität des Bankgeschäftes, dass das in der Bank vorhandene Spezialwissen im Zuge der Strategieentwicklung genutzt wird. Eine hohe Bedeutung der persönlichen Wettbewerbseinschätzung der Vorstände wird daher im Idealfall von einer hohen Bedeutung der Einbindung der Führungskräfte in den Prozeß der Strategieformulierung begleitet.

(3) Ergebnisse

Stellt man die Einschätzung dieser beiden Merkmale einander gegenüber ergibt sich in der Beurteilung folgendes Ergebnis.

	sehr hohe	hohe	neutral	geringe	keine
Einschätzung Vorstand	29,9%	50,7%	14,8%	4,3%	,3%
Einbindung Führungskräfte	47,9%	41,5%	7,9%	2,1%	,6%

Tabelle 5: Gewichtung der Vorstandsmeinung und die Bedeutung der Einbindung der Führungskräfte.

In der Tendenz wird der Einbindung der Führungskräfte bei der Strategieformulierung eine höhere Bedeutung beigemessen als der persönlichen Einschätzung der Wettbewerbssituation durch den Vorstand. Die besondere Stellung der Vorstände bei der Strategiefindung wird zwar von 80,6% der Befragten bestätigt. Allerdings ist für 89,4% der Genossenschaftsbanken die Nutzung der Wissenspotenziale ihrer Mitarbeiter bei der strategischen Ausrichtung der Bank von hoher oder sehr hoher Bedeutung und damit insgesamt gesehen leicht stärker gewichtet.

(4) Folgerungen

Nach diesen Ergebnisse ist insbesondere der Teil der empirischen Untersuchung interessant, in dem die tatsächliche Beteiligung der Mitarbeiter im Managementprozeß analysiert

²⁹ Die Intensität der Einbindung der Führungsmitarbeiter in das Strategische Management werden zudem in den Fragen 4, 6 und 14 erneut aufgegriffen.

wird. Bei konsequenter Umsetzung ist eine entsprechende Einbindung der Führungskräfte zu erwarten.³⁰

Schließlich wurde nach der Bedeutung der *Verknüpfung von Unternehmensstrategie und Zielvereinbarung* gefragt. Dieser Bereich hat keine direkte Relevanz zur strategischen Analyse, ist aber bei späteren Fragestellungen zur Strategieumsetzung von Bedeutung. An dieser Stelle sei daher nur die Beurteilung der Banken genannt.

	sehr hohe	hohe	neutral	geringe	keine
Verknüpfung mit Zielvereinbarungen	41,4%	41,7%	12,3%	3,0%	1,6%

Tabelle 6: Bedeutung der Verknüpfung der Unternehmensstrategie mit den Zielvereinbarungen der Mitarbeiter.

Der Verknüpfung von Strategie und Zielvereinbarung wird ein hoher Stellenwert beige-messen. Es ist daher interessant zu untersuchen, inwiefern die zur Umsetzung von Strategi-en eingesetzten Verfahren dieser Beurteilung Rechnung tragen und ein Verknüpfung ge-währleisten.³¹

Frage 2: Wie häufig kommen in Ihrer Bank folgende Analyseinstrumente zum Einsatz?

(1) Hintergrund der Fragestellung

Die Genossenschaftsbanken wurden zum einen nach dem Einsatz der *Wettbewerbsanalyse* und der *Marktanalyse* als Instrumente der Umweltanalyse befragt. Zum anderen wurde die Einsatzhäufigkeit von fünf Verfahren aus der Unternehmensanalyse untersucht:

- Kundenstrukturanalyse,
- Befragungen zu Kundenzufriedenheit,
- Mitarbeiterpotenzialanalyse,
- Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit,
- Geschäftsprozessanalyse.

Auf diesem Wege soll einerseits überprüft werden, ob sich die Einschätzung der Bedeu-tung einer strategischen Analyse in der konkreten Anwendung spezieller Verfahren nieder-

³⁰ Vgl. dazu die Ergebnisse aus den Fragen 4 und 6 sowie Einschätzung der Hindernisse bei der Strate-gieumsetzung in Frage 14.

³¹ Vgl. dazu die Ergebnisse zu den Frage 10-13 dieser Untersuchung.

schlägt. Andererseits sollen die Ergebnisse Aufschluß über die Intensität der bei den Genossenschaftsbanken praktizierten Umwelt- und Unternehmensanalyse geben.

(2) Hypothesen

Generell ist der Einsatz der Analyseverfahren nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip zu bewerten, so dass keine „goldener Weg“ vorgegeben werden kann. Allerdings können die Ergebnisse zu dieser Frage zeigen, ob der hohen Bedeutung der Mitglieder- und Kundenerwartung Rechnung getragen wird.

(3) Ergebnisse

Bei Verfahren der *Umweltanalyse* lassen sich drei Gruppen von Genossenschaftsbanken erkennen.

	laufend	jedes Quartal	jährlich	alle 2 Jahre	alle 3 Jahre oder seltener	nie
Wettbewerbsanalyse	28,3%	7,0%	24,9%	7,0%	22,7%	10,1%
Marktanalyse	12,8%	5,9%	31,6%	16,1%	27,4%	6,2%

Tabelle 7: Einsatzfrequenz von Verfahren der Umweltanalyse.

Die erste Gruppe bilden Banken, die laufend den Wettbewerb (28,3%) oder den Markt (12,8%) analysieren. Die zweite Gruppe wendet die Analyseverfahren jährlich an, Banken der dritten Gruppe greifen nur alle drei Jahre oder seltener auf die Wettbewerbsanalyse (22,7%) oder die Marktanalyse (27,4%) zurück.

Bei den Verfahren zur *Unternehmensanalyse* zeigt sich folgende Einsatzintensität.

	laufend	jedes Quartal	jährlich	alle 2 Jahre	alle 3 Jahre oder seltener	nie
Kundenstrukturanalyse	8,5%	10,2%	46,1%	13,4%	16,9%	4,8%
Befragung Kundenzufriedenheit	4,0%	,6%	6,8%	13,3%	47,0%	28,3%
Mitarbeiterpotentialanalyse	6,4%	2,1%	34,9%	13,1%	23,1%	20,4%
Befragung Mitarbeiterzufriedenheit	4,3%	1,4%	21,2%	11,5%	32,0%	29,6%
Geschäftsprozeßanalyse	17,7%	3,5%	19,1%	14,8%	27,8%	17,1%

Tabelle 8: Einsatzfrequenz von Verfahren der Unternehmensanalyse.

Diese Ergebnisse zeigen, dass spezielle Analyseverfahren eher selten oder nie zum Einsatz kommen. Insbesondere aufwendige Befragungen der Kunden oder der Mitarbeiter zur Informationsbeschaffung werden selten angewendet. So werden die Kunden von 75,3% der Banken nur alle drei Jahre oder seltener nach ihrer Zufriedenheit mit den erbrachten Dienstleistungen befragt. Die Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit werden ebenfalls nur von wenigen Banken regelmäßig betrieben. Hingegen führen 61,6% der Banken diese Erhebung ebenfalls nur alle drei Jahre und seltener durch.

(4) Folgerungen

Diese Ergebnisse zeigen eine Lücke zwischen der Bedeutung, die der strategischen Analyse beigemessen wird, und dem tatsächlichen Einsatz spezieller Analyseinstrumente. Besonders auffällig ist dies für den Bereich der *Kundenzufriedenheit*. 28,3% der Genossenschaftsbanken verzichten auf eine Befragung ihrer Kunden. Das bedeutet, sie verzichten auf Feedback-Informationen und nehmen sich die Chance, von den Kunden auf Mängel hingewiesen zu werden oder Verbesserungsvorschläge zu erhalten. Dieses Verhalten steht im Widerspruch zu der Einschätzung der besonders wichtigen Bedeutung der Kundenerwartungen für die strategische Ausrichtung der Bank.

Ursachen für diese Lücke zwischen beigemessener Bedeutung und tatsächlichem Einsatz von Analyseverfahren sind in verschiedenen Bereichen zu finden. Ein von Praktikern häufig vorgebrachtes Argument führt die Vernachlässigung der strategischen Analyse auf den hohen Zeit- und Kostenaufwand der Verfahren und die ansonsten hohe Belastung der Mitarbeiter mit dem Tagesgeschäft zurück. Insbesondere kleinen Genossenschaftsbanken sei es oftmals nicht möglich, Mitarbeiter für die Durchführung aufwendiger Analysen abzustellen.

Diese Argumente ändern jedoch nichts an der Bedeutung einer breit angelegten strategischen Analyse als Grundlage für die Strategieformulierung einer Genossenschaftsbank. An dieser Stelle besteht demnach Entwicklungsbedarf für Analysemodule, die es auch kleineren Bankeinheiten ermöglichen eine qualitativ hochwertige Datenbasis für die Formulierung ihrer Strategie zu schaffen.

3.1.2 Strategieformulierung

Nachdem die Phase der strategischen Analyse abgeschlossen ist, die Stärken und Schwächen der Unternehmung identifiziert und die Chancen und Risiken der Umweltveränderungen untersucht sind, wird in einem nächsten Schritt überlegt, wie die bisherige Strategie der Unternehmung auf die neuen Herausforderungen anzupassen ist. Strategiealternativen sind zu formulieren, mit denen erkannte Lücken geschlossen und Schwerpunkte für die zukünftige Positionierung bestimmt werden.³² Häufig angewandte Verfahren der Strategieformulierung sind die Portfolio-Methode³³ oder die Szenario-Technik.³⁴ Bei der *Portfolio-Methode* werden Unternehmenseinheiten oder Geschäftsfelder anhand der strategischen Erfolgsfaktoren „relativer Marktanteil“ und „zukünftiges Marktwachstum“ beurteilt und in eine durch diese Faktoren aufgespannte Matrix eingeordnet. Entsprechend ihrer Einordnung werden Normstrategien vorgeschlagen, wie mit den Einheiten bzw. Geschäftsfeldern

³² Vgl. SCHREYÖGG (1984), S. 114f.

³³ Die *Portfolio-Methode* geht auf einen Ansatz von MARKOWITZ zurück, der sich mit der optimalen Zusammensetzung eines Wertpapier-Portefeuilles beschäftigt. Entwickelt wurde die Methode von der BOSTON CONSULTING GROUP. Vgl. zu dieser Methode auch ROVENTA (1979).

³⁴ Zur *Szenario-Technik* vgl. auch GESCHKA/HAMMER (1986).

zu verfahren ist.³⁵ Mit der *Szenario-Technik* werden ausgehend von der gegenwärtigen Situation und unter Berücksichtigung relevanter Einflußfaktoren verschiedene Zukunftsszenarien entwickelt. Sie bilden die Basis für die zu formulierenden Strategiealternativen.³⁶

Die zu formulierenden Strategien werden in der Literatur danach differenziert, auf welche Ebene der Unternehmung sie sich beziehen.³⁷ Es werden *Unternehmensstrategien*, *Geschäftsbereichsstrategien* und *Funktionsbereichsstrategien* unterschieden. Die Strategien sind in der Formulierungsphase miteinander zu verbinden und aufeinander abzustimmen, wobei die Strategie auf der jeweils höheren Unternehmensebene den Rahmen für die weiteren Strategien absteckt.³⁸

Wesentlich für den Prozeß der Strategieformulierung im Hinblick auf die spätere Strategiewahl ist der Hinweis von STAEHLE, dass es sich bei diesen Phasen im Strategischen Management „[...] zumeist um einen kollektiven Entscheidungsprozeß handelt, in den verschiedene Organisationsmitglieder, und ggf. Auch externe Stakeholder, machtvoll ihre Interessen einbringen“.³⁹ Das hat zur Folge, dass das Beziehungsgeflecht einer Unternehmung für die Phase der Strategieformulierung von besonderer Bedeutung ist.⁴⁰

In der Literatur wird diskutiert, wie groß der Kreis derer zu wählen sei, der in dieses Beziehungsgeflechtes mit einbezogen werden sollte.⁴¹ In der angloamerikanischen Literatur wird für die zu berücksichtigenden Organisationsmitglieder der Begriff der *Stakeholder* verwendet. Unter ihnen werden solche Personengruppen oder Individuen verstanden, die ein legitimes Interesse an der Organisation bzw. der Unternehmung haben. Der Stakeholder-Ansatz ist in den 60er Jahren am STANFORD REASERCH INSTITUT entwickelt worden und hat zum Ziel, die Perspektive der Manager zu erweitern und ihre Aufmerksamkeit auf andere Interessengruppen neben den Aktionären (Stockholder oder Shareholder) zu lenken.⁴² FREEMAN definiert Stakeholder als „[...] Individuen oder Gruppen, welche die Ziele einer Organisation beeinflussen können oder welche von deren Zielerreichung betroffen sind.“⁴³ An dieser Definition zeigt sich die Relevanz der Stakeholder für den Prozess der Strategieformulierung. Je nach Machtstellung werden sie versuchen, ihre Interessen in die

³⁵ Vgl. STAEHLE (1999), S. 646.

³⁶ Vgl. ebenda, S. 640f.

³⁷ Vgl. zum folgenden HOFER/SCHENDEL (1978), S. 53ff. Vgl. auch KREIKEBAUM (1993), S. 52f. und STAEHLE (1999), S. 653f.

³⁸ Vgl. SCHREYÖGG (1984), S. 116. Dennoch wird eine teilweise parallele Entwicklung der Strategien auf den unterschiedlichen Ebenen empfohlen.

³⁹ STAEHLE (1999), S. 652.

⁴⁰ Diese Zusammenhänge sind auch für die Phase der Strategieentscheidung, die im Gliederungspunkt 3.1.3 mit Frage 6 der Befragung untersucht wird, relevant.

⁴¹ Vgl. STAEHLE (1999), S. 426ff. Gegenüber einer sehr weiten Sicht der einzubeziehenden Personengruppen schränken MARCH und SIMON den Kreis der Organisationsteilnehmer der Unternehmung auf die Beschäftigten (inklusive Management), die Kapitalgeber, die Lieferanten, die Distributoren und die Konsumenten ein. Vgl. MARCH/SIMON(1976), S. 86.

⁴² Vgl. STAEHLE (1999), S. 427.

⁴³ FREEMAN (1984), S. 25.

Strategie einzubringen und durchzusetzen. Für das Management der Unternehmung bedeutet dies, dass sie bei der Strategieformulierung und -entscheidung darauf achten muss, inwiefern Strategiealternativen unter der Berücksichtigung der Stakeholder umsetzbar sind.⁴⁴ Für das Stakeholder-Management wird aus diesen Überlegungen heraus die Einbindung relevanter Anspruchsgruppen in der Prozessphase der Strategieformulierung und der Strategieentscheidung diskutiert. Damit verbunden ist die Forderung nach einer kooperativen Willensbildung.⁴⁵ Sie soll die Mängel und Einseitigkeiten von individuellen Entscheidungsbildungen vermeiden und dazu beitragen, dass das vorhandene Wissen effizienter genutzt und Akzeptanz für das beabsichtigte Vorgehen geschaffen wird.⁴⁶ Die Ideen des Stakeholder-Konzeptes haben sowohl in der Organisations- und Systemtheorie als auch im Strategischen Management Eingang gefunden und prägen zunehmend die aktuelle Diskussion um die Gestaltung einer nachhaltig erfolgreichen Unternehmensführung.⁴⁷

Vor diesem Hintergrund wurde in der Befragung der Genossenschaftsbanken der Schwerpunkt auf die Berücksichtigung verschiedener Interessengruppen bei der Strategieformulierung (Fragen 4 und 5) und der Strategieentscheidung (Frage 6) gelegt.

Frage 4: In welchem Umfang werden die folgenden Personengruppen in Ihrer Bank in den Prozess der Strategieformulierung mit eingebunden?
--

(1) Hintergrund der Fragestellung

Als relevante Interessengruppen der Genossenschaftsbanken wurden (a) die *Mitglieder*, berücksichtigt durch Aufsichtsrat, Beiräte oder durch ihre individuelle Einflußnahme, (b) die *Gruppe der Beschäftigten* der Bank in Form der Vorstände, der Mitarbeiter oder des Betriebsrates, (c) die *Prüfungsverbände*, in ihrer Doppelfunktion als Berater einerseits und Prüfer andererseits und (d) *Unternehmensberater* als eine verbundexterne Personengruppe.

⁴⁴ Als Beispiel für diese Situation seien Strategien von Genossenschaftsbanken genannt, die mit einer Fusion verbunden sind. Selbst wenn eine Fusion nach wirtschaftlich Kriterien sinnvoll erscheint, bedeutet das noch nicht, dass sie auch erfolgreich umgesetzt werden kann. Vielmehr ist entscheidend, wie die Stakeholder der Genossenschaftsbank, ihre Mitarbeiter, die Mitglieder und der Aufsichtsrat, in den Prozess der Strategiefindung mit einbezogen wurden und ob sie die Entscheidung über die Fusion befürworten.

⁴⁵ Vgl. KREIKEBAUM (1993), S. 166.

⁴⁶ Vgl. ebenda, S. 161.

⁴⁷ Vgl. STAEHLE (1999), S. 427f. Bedeutende Arbeiten zu einer systemorientierten Managementlehre sind insbesondere die St. Galler Management-Konzepte. Vgl. dazu MALIK (1996). In der aktuellen Diskussion haben zuletzt Wissenschaftler und Manager auf einer Tagung der SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT E.V. darauf hingewiesen, dass die Orientierung am reinen Shareholder Value nicht mehr zeitgemäß ist und eine nachhaltige wertorientierte Unternehmensführung nur unter Berücksichtigung des Stakeholder Value möglich erscheint. Vgl. HANDELSBLATT vom 01.10.01.

- (a) Das Interesse der Mitglieder an der Genossenschaftsbank besteht in der Erwartung einer speziellen wirtschaftlichen Förderung. Diese Förderung besteht aus einer finanziellen Komponente, der Dividende, und der eigentlich entscheidenden Komponente, der „[...] Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft [...] (der) Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes.“⁴⁸ Die Mitglieder haben verschiedene Möglichkeiten, ihren Interessen in der Geschäftsführung der Genossenschaftsbank Nachdruck zu verleihen. Sie können den direkten Weg über die General- bzw. Vertreterversammlung wählen, sich in Beiräten engagieren, sofern diese für die Genossenschaftsbank eingerichtet sind oder über den Aufsichtsrat indirekt Einfluss auf die Geschäftsführung durch den Vorstand nehmen.
- (b) Die Gruppe der Beschäftigten setzt sich aus dem Vorstand und den Mitarbeitern zusammen. Die Verantwortung für die sorgfältige Geschäftsführung trägt der *Vorstand* und ist damit auch für die strategische Ausrichtung der Bank verantwortlich.⁴⁹ Neben diesen gesetzlichen Vorgaben verfolgt der Vorstand allerdings auch individuelle Ziele, wie die Einkommenssicherung, den Erhalt von Einfluss und Macht oder die Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes, die den Prozess der Strategieformulierung beeinflussen. Durch seine exponierte Stellung in der Bank ist der Vorstand die entscheidende Person (Gruppe) für die Formulierung und Festlegung der Strategie. Das Interesse der *Mitarbeiter* an der Bank ist durch finanzielle Zielvorstellungen, durch die Sicherung des Arbeitsplatzes und durch Ziele der Selbstverwirklichung geprägt. Bietet die Organisation des Strategischen Management in der Bank die notwendigen Voraussetzungen, können die Mitarbeiter ihre Interessen direkt einbringen und an der Gestaltung der strategischen Ausrichtung mitwirken. Indirekt ist diese Einflussnahme über den Betriebsrat möglich, sofern dieser in der Bank existiert. Negativ Auswirkungen hat es für die Bank, wenn Mitarbeiter aufgrund fehlender Akzeptanz oder Transparenz der Strategie den Prozess der Strategieumsetzung „boykottieren“ und eine erfolgreiche Implementierung verhindern.
- (c) Das Interesse der *Prüfungsverbände* an den Genossenschaftsbanken besteht in erster Linie in der Sicherung des Fortbestandes der Banken, da diese als Mitglieder die Verbände bilden. Sie sind gleichzeitig, mit organisatorisch getrennten Einheiten, Prüfer und Berater der Banken. In beiden Funktionen können sie die strategische Ausrichtung der Genossenschaftsbank indirekt oder direkt beeinflussen.
- (d) Die Gruppe der *Unternehmensberater* verfolgt in der Regel rein wirtschaftliche Interessen in der Geschäftsbeziehung zu den Genossenschaftsbanken. Ihr Einfluß wird abgefragt, um ein Bild davon zu bekommen, wie häufig Genossenschaftsbanken auf verbundexternes Beraterwissen zurückgreifen.

⁴⁸ §1 Abs.1 GenG (Ergänzungen durch den Verfasser).

⁴⁹ Vgl. §34 GenG.

(2) Hypothesen

Gemäß dem Stakeholder-Ansatz wird ein kooperativer Prozess der Willensbildung präferiert, dies allerdings mit der Einschränkung, dass die einbezogenen Personengruppen, auch zu einem strategischen Denken in der Lage sind. Weiterhin ist darauf zu achten, dass kollektive Entscheidungsprozesse ab einem bestimmten Umfang ineffizient werden.⁵⁰

Generell ist für die Genossenschaftsbank sowohl die Einbeziehung der Mitglieder - als Eigentümer und Kunden der Bank - und die Berücksichtigung der Mitarbeiter von hoher Bedeutung. Durch die Einbindung der Mitglieder sammelt die Bank Informationen darüber, wie sie den Förderauftrag operationalisieren und ihr Dienstleistungsprogramm gestalten kann. Werden Mitarbeiter in den Prozess der Strategieformulierung eingebunden, erhöht sich deren Akzeptanz gegenüber der gewählten Strategie und damit die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Strategieumsetzung.

(3) Ergebnisse

Die Einbeziehung der *Mitglieder* erfolgt in den meisten Genossenschaftsbanken lediglich über die Beteiligung des Aufsichtsrats.

	sehr starke	starke	neutral	geringe	keine Einbindung
Mitglieder	,5%	5,6%	10,7%	24,7%	58,6%
Beiräte	,9%	3,6%	9,0%	7,3%	79,2%
Aufsichtsrat	20,4%	31,4%	29,7%	11,2%	7,3%

Tabelle 9: Direkte oder indirekte Einbeziehung der Mitglieder in den Prozess der Strategieformulierung.

Eine starke oder sehr starke Beteiligung der Mitglieder erfolgt nur bei 6,1% der befragten Banken. Hingegen verzichten 58,6% der Genossenschaftsbanken gänzlich auf eine direkte Einbindung der Mitglieder. Das Konstrukt der Beiräte wird von 4,5% der Befragten für die Strategiefindung benutzt. In 79,2% der befragten Banken spielen diese jedoch keine Rolle. Der Aufsichtsrat wird hingegen nur von 7,3% der Genossenschaftsbanken bei der Strategieformulierung außen vor gelassen.

⁵⁰ Vgl. KREIKEBAUM (1993), S. 161.

Die herausragende Position des Vorstandes zeigt sich in den Ergebnissen zu der Frage nach der Einbeziehung der *Beschäftigten* der Bank.

	sehr starke	starke	neutral	geringe	keine Einbindung
Vorstand	94,8%	4,6%	,2%	,3%	,2%
Betriebsrat	8,8%	20,8%	23,5%	12,7%	34,2%
Mitarbeiter 2. Führungsebene	50,5%	38,0%	8,5%	1,8%	1,3%
Mitarbeiter mit Führungsfunktion	16,2%	45,7%	27,6%	4,1%	6,3%
Mitarbeiter ohne Führungsfunktion	1,8%	14,4%	34,1%	32,9%	16,9%

Tabelle 10: Einbeziehung der Beschäftigten in den Prozess der Strategieformulierung.

In 94,8% der Genossenschaftsbanken wird der Vorstand sehr stark in die Strategieformulierung eingebunden. Damit sind die Vorstände die Personengruppe, die den bedeutendsten Einfluß auf die Strategie der Bank ausübt. Die Mitarbeiter werden entsprechend ihrer Stellung bzw. ihres Verantwortungsbereiches bei der Strategieformulierung berücksichtigt. 88,5% der befragten Banken geben an, die Mitarbeiter der zweiten Führungsebene stark oder sehr stark in dieser Phase einzubeziehen, hingegen ist die Einbindung weiterer Mitarbeitergruppen eher gering. Diese Ergebnisse belegen, dass insbesondere die Beschäftigtengruppen in den Prozess der Strategieformulierung eingebunden werden, die als Multiplikatoren der Strategie in der Bank wirken können und denen aufgrund ihrer Qualifikation die Fähigkeit zum strategischen Denken zugetraut wird.

Personengruppen außerhalb der Genossenschaftsbank, Vertreter der Regional- und Prüfungsverbände oder Unternehmensberater, werden nur in seltenen Fällen in die Phase der Strategieformulierung einbezogen.

	sehr starke	starke	neutral	geringe	keine Einbindung
Regional- und Prüfungsverbände	1,9%	10,5%	26,0%	25,8%	35,7%
Unternehmensberater	6,6%	15,3%	20,3%	15,9%	41,9%

Tabelle 11: Einbeziehung der Prüfungsverbände und von Unternehmensberatern in den Prozess der Strategieformulierung.

Diese Ergebnisse lassen darauf schließen, dass Genossenschaftsbanken die Strategiefindung als eine der Kernaufgaben der Unternehmensführung ansehen, bei der sie Einflüsse von außen nur selten zulassen. Hierin spiegelt sich der starke Drang zur Eigenständigkeit und Unabhängigkeit der Genossenschaftsbanken wider. Es ist daher interessant zu fragen, ob es neben den genannten externen Stakeholdern (Prüfungsverbände) weitere Interessen-

gruppen außerhalb der Bank gibt, die mit ihren Entscheidungen die Strategiefindung aus-schlaggebend beeinflussen. Diese Thematik ist Inhalt der Frage 5.

(4) Folgerungen

Die Ergebnisse sind ein Beleg für die angestrebte Souveränität der Genossenschaftsbanken in der Entwicklung der Strategie. Sie bestätigen die besondere Macht- und Einflussposition der Vorstände einer Bank, zeigen aber auch, dass viele Banken die positiven Auswirkungen einer Einbeziehung der Mitarbeiter in den Prozess der Strategieformulierung erkannt haben und umsetzen.

Eine Einbindung der Mitglieder erfolgt nur in Ansätzen über den Aufsichtsrat. Ansonsten werden ihnen kaum Möglichkeiten geboten, ihre Interessen bei der Strategiebestimmung einzubringen.

Frage 5: Wodurch wird die Festlegung der Strategie in Ihrer Bank mit beeinflusst?
--

(1) Hintergrund der Fragestellung

Die Genossenschaftsbanken sind die Primärbanken des genossenschaftlichen Finanzverbundes und als solche Teil eines engen Beziehungsgeflechtes. Auch wenn die Partner im Finanzverbund nicht direkt in den Prozess der Strategieformulierung mit eingebunden werden, so bestehen doch durch die Arbeitsteilung im Verbund Abhängigkeiten, die sich auf die Wahl der Strategie einer Bank auswirken.⁵¹

Neben den regionalen Prüfungsverbänden und dem Bundesverband der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) sind es insbesondere die Verbundunternehmen und die Rechenzentralen, die mit ihrem Leistungsprogramm die Chancen der Genossenschaftsbanken im Markt beeinflussen. Aufgrund dieser Überlegungen wurden die Banken nach dem Einfluss

- der *Zielvereinbarungen* mit den Verbundpartnern,
- der *Dienstleistungen* der Rechenzentralen,
- der *Prüfungsergebnisse* der Verbände und
- des *BVR-Gutachtens* „*Bündelung der Kräfte: Ein Verbund - eine Strategie*“

auf die Festlegung ihrer Strategie befragt. Von Interesse ist diese Fragestellung, da in der aktuellen Diskussion zunehmend und insbesondere von kleinen Genossenschaftsbanken Bedenken bzgl. der Einflussnahme zentraler Institutionen im Verbund auf die Geschäftspolitik und Strategie der Primärgenossenschaften geäußert werden.

⁵¹ Zu einer Darstellung der Arbeitsteilung im genossenschaftlichen Finanzverbundes vgl. ASCHOFF/HENNINGSEN (1995). Vgl. auch HELLINGER (1999), S. 234ff. oder POLSTER (2001), S. 293ff.

(2) Hypothesen

Ziel dieser Fragestellung ist nicht die Überprüfung der in der Literatur vorgeschlagenen Modelle. Die Äußerungen der befragten Banken sollen lediglich ein Bild davon vermitteln, inwiefern das Beziehungsgeflecht im genossenschaftlichen Finanzverbund die strategische Positionierung der Primärbanken beeinflusst. Unter Berücksichtigung der Verabschiedung der „gemeinsamen Strategie“⁵² und der damit verbundenen Projekte ist es ferner interessant zu untersuchen, ob und gegebenenfalls wie stark sich diese Beschlüsse auf die Strategiefindung in den Genossenschaftsbanken auswirken. Sollen die Empfehlungen der Mitgliederversammlung erfolgreich umgesetzt werden, ist eine hohe Akzeptanz in der Gruppe der Primärbanken erforderlich.

(3) Ergebnisse⁵³

In der Tendenz zeigen die Ergebnisse, dass ein großer Teil der Genossenschaftsbanken nicht frei von den Einflüssen anderer Verbundpartner ist. Dabei sehen sich die meisten Banken, nämlich 54,4%, durch die Prüfungsergebnisse der Regionalverbände stark oder sehr stark in ihrer strategischen Ausrichtung beeinflusst. 47,9% der Banken sehen diesen Einfluss durch die Zielvereinbarungen mit den Verbundunternehmen (Union Investment, Bausparkasse Schwäbisch Hall, R+V-Versicherung, etc.) gegeben. Das Leistungsangebot der Rechenzentralen wirkt sich bei 41,7% der Genossenschaftsbanken zumindest stark auf die Wahl der Strategie aus.

	sehr stark	stark	neutral	gering	kein Einfluß
Zielvereinbarungen Verbundpartner	11,9%	36,0%	32,9%	12,7%	6,4%
Dienstleistungen Rechenzentralen	7,9%	33,8%	35,0%	17,0%	6,3%
Prüfungsergebnisse der Verbände	14,1%	40,3%	28,2%	13,6%	3,8%
BVR-Gutachten "Bündelung der Kräfte"	8,3%	32,2%	35,9%	16,5%	7,1%

Tabelle 12: Einfluss des Beziehungsgeflechts des genossenschaftlichen Finanzverbundes auf die Festlegung der Strategie der Primärbanken.

Trotz der Beschlüsse zur „gemeinsamen Strategie“ auf der Mitgliederversammlung 2001 des BVR, ist die Anzahl der Banken, deren Strategie zumindest stark mit den Ergebnissen des BVR-Gutachtens verknüpft ist, gering. Nur 40,5% der Banken bezeichnen den Einfluss dieses Gutachtens als stark oder sehr stark.

⁵² Vgl. zu den Kernpunkten der auf der Mitgliederversammlung 2001 des BVR verabschiedeten „gemeinsamen Strategie“ die Erläuterungen unter Gliederungspunkt 1.2 dieser Arbeit.

⁵³ Auf eine Darstellung der Ergebnisse zum Einfluss der Kooperationspartner, der Unternehmensberater und der Wettbewerber wird an dieser Stelle verzichtet.

(4) Folgerungen

Diese Ergebnisse zeigen, dass die Genossenschaftsbanken trotz ihrer Souveränität als eigenständige Institute bei ihrer strategischen Ausrichtung nicht frei von dem Beziehungsgeflecht des genossenschaftlichen Finanzverbundes sind. Es ist daher eine weitere interessante Forschungsfrage, wie sich die Macht- und Einflusststrukturen innerhalb des Verbundes gestalten und ob die Genossenschaftsbanken noch ihre Führungsrolle in einem „auf dem Kopf stehenden Konzern“ innehaben. Bei dieser Untersuchung interessieren insbesondere die Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten der Primärbanken in Bezug auf die Geschäftspolitik der anderen Verbundpartner und die Beteiligungsstrukturen innerhalb des Finanzverbundes. Eine detaillierte Analyse der Governance-Strukturen könnte diese Zusammenhänge offen legen.

Zusammenfassend lässt sich für die Strategieformulierung in Genossenschaftsbanken festhalten, dass in der geschichtlich gewachsenen Struktur des Finanzverbundes die Ansätze eines Stakeholder-Management praktiziert werden. Allerdings ist fraglich, ob bei der aktuellen Struktur bereits von einer optimalen Berücksichtigung der relevanten Interessengruppen gesprochen werden kann. Sowohl in Bezug auf den Einfluss der Mitglieder in den Primär-genossenschaften als auch für den Erhalt der Souveränität der Genossenschaftsbanken im Finanzverbund sind die Governance-Strukturen auf dieses Ziel hin detaillierter zu analysieren und gegebenenfalls anzupassen.

3.1.3 Strategieentscheidung

Die Strategieentscheidung bzw. die Wahl der Strategie ist sehr eng mit der Phase der Strategieformulierung verbunden. Alternative Strategieformulierungen werden nach ausgewählten Kriterien bewertet, bevor eine Auswahl getroffen oder eine Prioritätenliste der Strategien erstellt wird.⁵⁴ Dabei erfolgt die Beurteilung im Hinblick auf die Auswirkungen der Strategie und unter Berücksichtigung der langfristigen Unternehmensziele bzw. des Unternehmenszwecks.⁵⁵

In diesem Zusammenhang sind zwei wesentliche Aspekte untersucht worden. Zum einen wurden die Genossenschaftsbanken nach ihren Stärken (Frage 3) und nach ihren strategischen Schwerpunkte (Frage 8) befragt. Auf diesem Wege soll analysiert werden, was die Banken als ihre spezifischen Vorteile im Wettbewerb identifiziert haben und wie sie diese im Rahmen ihrer Strategie berücksichtigen. Die Antworten sind daraufhin zu untersuchen, ob eine Verbindung zwischen dem übergeordneten Unternehmenszweck der Genossenschaftsbank, der Förderung ihrer Mitglieder, und der verfolgten Strategie zu beobachten ist. Zum anderen wurden den Banken Fragen nach dem äußeren Rahmen für die Strategie-

⁵⁴ Zu einer Übersicht zu verschiedenen Beurteilungskriterien vgl. HINTERHUBER (1989), S. 177ff. und SCHREYÖGG (1984), S. 121ff.

⁵⁵ Vgl. SCHREYÖGG (1984), S. 121.

gieentscheidung (Frage 6) und nach dem Umfang der schriftlichen Fassung der Strategie gestellt. Anhand dieser Fragen soll der Stellenwert und die Bedeutung der Strategiewahl untersucht werden.

3.1.3.1 Verbindung von Stärken, Strategie und Unternehmenszweck

Die Fragen zu den Stärken und Strategieschwerpunkten sind in dieser Untersuchung bewusst offen gehalten worden, um die Banken bei der Bearbeitung dieser Thematik nicht zu beeinflussen. Die Antworten wurden nach folgenden Kriterien kategorisiert:

- (1) Zusammenhang mit dem Unternehmenszweck
- (2) Verbindung zu den Aussagen der BVR-Studie „Bündelung der Kräfte“.

In diesem Zusammenhang soll zudem untersucht werden, ob die Betonung der *Vertriebsstärke* der Genossenschaftsbanken und der *Bedeutung der Arbeitsteilung im Finanzverbund* in der BVR-Studie, den realen Verhältnissen entsprechen.

Neben den für eine Genossenschaftsbank „typischen“ Eigenschaften wurde untersucht, welche weiteren Stärken und Strategien von den Banken benannt wurden. Diese Nennungen wurden ebenfalls nach zwei Kriterien sortiert. Zum einen erfolgte eine Zuordnung der Antworten zu den *generischen Wettbewerbsstrategien* nach PORTER, der Strategie der Kostenführerschaft, der Qualitätsführerschaft (Differenzierungsstrategie) und der Fokussierungsstrategie.⁵⁶ Zum anderen wurden sie den von dem Managementkonzept der *Balanced Scorecard (BSC)* empfohlenen strategischen Stoßrichtungen einer Unternehmung, der Finanz-, der Kunden-, der Prozess- oder der Mitarbeiterperspektive, zugeordnet.⁵⁷

Frage 3: Was würden Sie als die herausragenden Stärken Ihrer Bank bezeichnen?

(1) Hintergrund der Fragestellung

In der Literatur werden den Genossenschaftsbanken ihre *Dezentralität und Kundennähe*, ihre *Nähe zum gewerblichen Mittelstand*, die *Zusammenarbeit im Verbund* sowie die *Möglichkeit der Mitgliedschaft* als Stärken im Wettbewerb zugewiesen.⁵⁸ Die dezentrale Organisationsstruktur des Finanzverbundes und die Flächenpräsenz der Genossenschaftsbanken über ein ausgeprägtes Filialnetz sichern zum einen die räumliche und emotionale Nähe zum Kunden. Gleichzeitig bieten die selbständigen Bankeinheiten vor Ort eine hohe Entscheidungsflexibilität, um schnell auf Marktveränderungen reagieren zu können. Mit der

⁵⁶ Vgl. PORTER (1997), S. 62ff., ders. (1996a), S. 31ff.

⁵⁷ Zum Managementkonzept der *Balanced Scorecard* vgl. grundlegend KAPLAN/NORTON (1997). Im Gliederungspunkt 3.2.3 wird dieses Konzept näher erläutert.

⁵⁸ Vgl. HELLINGER (1999), S. 258ff. und die dort verwendete Literatur. Zur Identifikation der Kernkompetenzen von Genossenschaftsbanken vgl. auch BONUS et al. (1999), S. 24ff.

Mitgliedschaft verfügen die Genossenschaftsbanken über ein Merkmal, das sie zum einen von ihren Wettbewerbern signifikant unterscheidet und das sie zum anderen als Instrument der Kundenbindung einsetzen können.⁵⁹

In einem ersten Schritt werden die Nennungen zu den Kriterien der *Kundennähe*, der *Entscheidungsflexibilität*, der *Kleinheit und Ortsnähe* (Dezentralität) und der *Mitgliedschaft* dargestellt. Die Ergebnisse zu den in der BVR-Studie besonders hervor gehobenen Stärken, die *Vertriebsstärke* und die *Zusammenarbeit im Verbund*, werden in einem zweiten Schritt präsentiert. Die befragten Banken haben diese Frage in unterschiedlicher Ausführlichkeit beantwortet. Hat eine Bank mehrere Stärken angegeben, wurden alle Angaben in die Auswertung mit einbezogen. Mehrfachnennungen waren demnach möglich.

(2) Hypothesen

Sieht sich die Genossenschaftsbank mit ihrem Unternehmenszweck, der Förderung ihrer Mitglieder, verbunden, sollten die beschriebenen typischen Stärken angegeben werden. Sind für die Genossenschaftsbanken die Ergebnisse der BVR-Studie in hohem Maße zutreffend, sollten auch die dort hervor gehobenen Stärken von den Banken als solche genannt werden.

(3) Ergebnisse

Die mit Abstand am häufigsten genannten Stärken sind die Kundennähe mit 61% und die Entscheidungsflexibilität der Banken mit 43%.

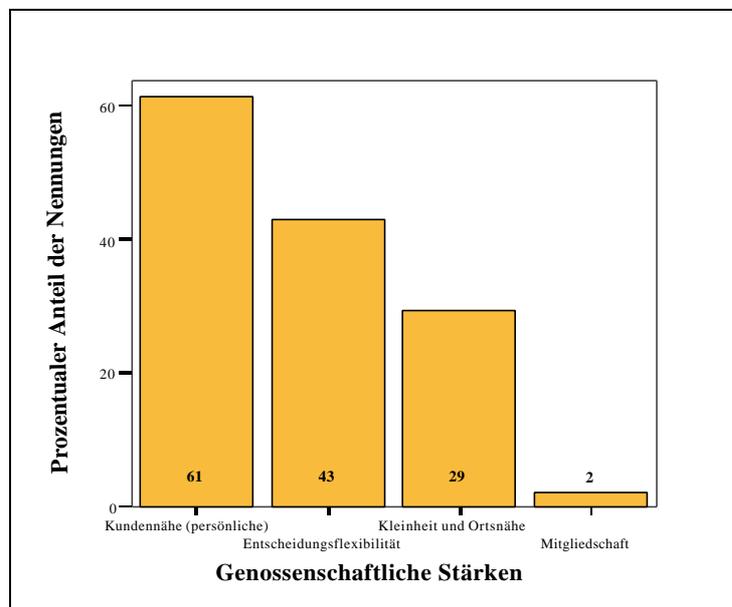


Abbildung 3: Angaben der Befragten zu genossenschaftlichen Stärken.

Quelle: Eigene Darstellung.

⁵⁹ Zur strategischen Bedeutung der Mitgliedschaft vgl. HAMMERSCHMIDT/HELLINGER (1998), und HAMMERSCHMIDT (2000).

Die Kleinheit der Banken und ihre Verwurzelung in der Region ist für 29% der befragten Institute eine herausragende Stärke im Wettbewerb. Die begrifflichen Abgrenzungen zu diesen Kriterien sind nicht ganz trennscharf. Jedoch zeigen diese Zahlen, dass diese für Genossenschaftsbanken typischen Stärken auch als solche erkannt werden. Ein anderes Bild zeigt sich für die Einschätzung der Banken bezüglich der Mitgliedschaft. Diese wird nur von 2% der Befragten als Stärke im Wettbewerb angesehen.⁶⁰

Wie werden die in der BVR-Studie betonten Merkmale der Vertriebsstärke und der Zusammenarbeit im Finanzverbund eingeschätzt?

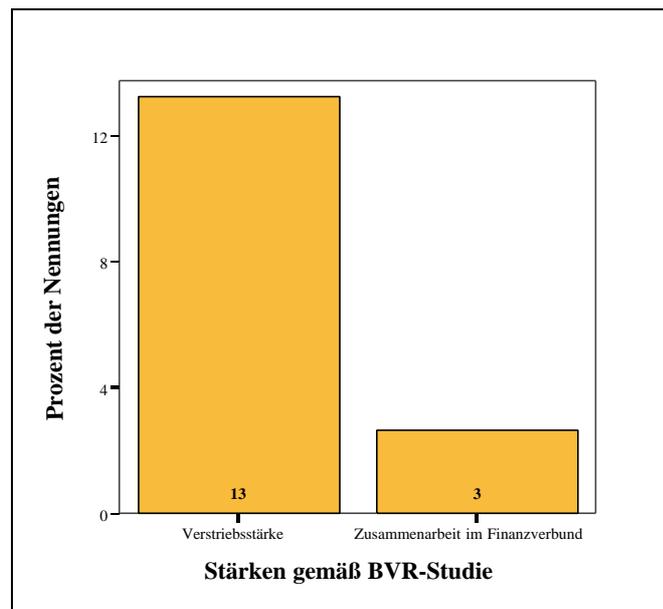


Abbildung 4: Angaben der Befragten zu den Stärken der Genossenschaftsbanken gemäß der BVR-Studie „Bündelung der Kräfte“.

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Anzahl der Nennungen ist erheblich geringer als für die eigentlichen genossenschaftlichen Stärken Kundennähe, Entscheidungsflexibilität, Kleinheit und Ortsnähe (Dezentralität) und Mitgliedschaft. Für das Merkmal der Zusammenarbeit im Verbund zeigen sich ähnliche Einschätzungen der Genossenschaftsbanken wie für das Merkmal Mitgliedschaft. Nur 3% der Befragten sehen die Arbeitsteilung und Zusammenarbeit im Finanzverbund als eine ihrer herausragenden Stärken an.

Dass die Vertriebskraft von lediglich 13% der Banken als Stärke angesehen wird, lässt vermuten, dass sich eine große Zahl von Genossenschaftsbanken (noch) nicht mit der ihnen zugedachten Rolle als Kompetenzzentrum für den Vertrieb von Finanzdienstleistungsprodukten identifizieren bzw. im Vertrieb nicht ihre herausragende Stärke sehen.

⁶⁰ Auf die Darstellung der potentielle Stärke *Nähe zum Mittelstand* (2%) verzichtet.

(4) Folgerungen

Als herausragende Stärke sehen die Genossenschaftsbanken ihre Nähe zum Kunden, die durch ihre Kleinheit und Ortsnähe unterstützt wird. Eine weitere, häufig genannte Stärke, die auf die Organisationsstruktur des Verbundes zurückzuführen ist, liegt in der Fähigkeit der Banken, schnell und flexibel reagieren und im Markt selbständig agieren zu können.

Die Mitgliedschaft wird nicht als Alleinstellungsmerkmal oder Instrument zur Kundenbindung erkannt und kaum als Stärke benannt. Dies zeigt, dass in diesem Bereich noch Überzeugungsarbeit geleistet werden muss, wenn man weiterhin den Unternehmenszweck einer genossenschaftlichen Bank verfolgen möchte.

Weitere Stärken, die von den Genossenschaftsbanken genannt wurden lassen sich unter den Merkmalen *Qualität, Preis/Kosten, wirtschaftliche Situation* und *Mitarbeiter* zusammenfassen. Rund 7% der Banken stellen die Qualität ihrer Dienstleistungen als herausragende Stärke gegenüber ihren Wettbewerbern heraus. Nur 2% der Befragten sehen ihre Stärke in den Preisen der Produkte bzw. den Kostenstrukturen ihres Institutes. Diese Angaben korrespondieren mit den von PORTER empfohlenen Wettbewerbsstrategien der Qualitäts- bzw. der Kostenführerschaft. Jedoch sind die Anzahl der Nennungen so gering, dass keine expliziten Aussagen zu diesem Bereich getroffen werden sollen.

Von den Banken sehen rund 16% ihre Stärke in der allgemein guten wirtschaftlichen Situation ihres Institutes. Die entsprechenden Angaben der Befragten waren zu vage, um detailliertere Aussagen zu diesem Merkmal machen zu können. Eine letzte, häufig genannte Stärke der Banken ist jedoch das vorhandene Mitarbeiterpotenzial. 29% der Banken gaben an, in ihren Mitarbeitern eine wesentliche Stärke im Wettbewerb zu sehen. Ob und wie diese Stärken sich in den gewählten Strategien niederschlagen, ist in späteren Analysen zu testen.

Frage 8: Wie würden Sie die Schwerpunkte der Strategie ihrer Bank kurz in Stichworten beschreiben?

Mit dieser wiederum offenen Fragestellung sollen mehrere Zusammenhänge untersucht werden. Zum einen interessiert es, ob sich die genannten Stärken der Genossenschaftsbanken in den gewählten Strategien niederschlagen. Zum anderen soll die Auswertung der Befragung an dieser Stelle zeigen, welche Vorstellungen die Banken von Strategie haben.

Die Antworten werden daher nach einem ähnlichen Schema wie bei der Frage nach den Stärken kategorisiert. In einem **ersten Block** werden die Nennungen der Strategien dargestellt, die entweder die Umsetzung des *genossenschaftlichen Förderauftrages* beinhalten oder mit den in der *BVR-Studie „Bündelung der Kräfte: Die gemeinsame Strategie“* empfohlenen Strategien für Genossenschaftsbanken korrespondieren.

(1) Hintergrund der Fragestellung

Strategien mit einem genossenschaftlichen Hintergrund beinhalten meist Aussagen zum Förderauftrag oder greifen die in der BVR-Studie gewählten Formulierungen auf. Besteht die Strategie der Genossenschaftsbanken in der *Mitgliederförderung*, zeigen die Banken damit, dass sie ihrem ursprünglichen Unternehmenszweck weiterhin verbunden sind. In der BVR-Studie werden den Genossenschaftsbanken als strategische Schwerpunkte die Verfolgung einer *Universalbankstrategie*, verbunden mit einer verstärkten *Vertriebsorientierung* und mit der *Optimierung der Fertigungstiefe* empfohlen. Die Angaben der Befragten sollen auf diese Elemente geprüft werden.

(2) Hypothesen

Orientiert sich die Strategie einer Bank an ihren Stärken, so sollte sich die typisch genossenschaftlichen Stärken auch in der gewählten Strategie niederschlagen. Insbesondere die Elemente der von den Mitgliedsbanken verabschiedeten gemeinsamen Strategie, sollten aus den Antworten zu dieser Frage abzulesen sein.

(3) Ergebnisse

Strategien mit genossenschaftlichen Schwerpunkten werden nur von sehr wenigen Befragten angegeben. Einen Bezug zum Förderauftrag stellen nur 10% der Banken bei der Formulierung ihrer Strategie her.

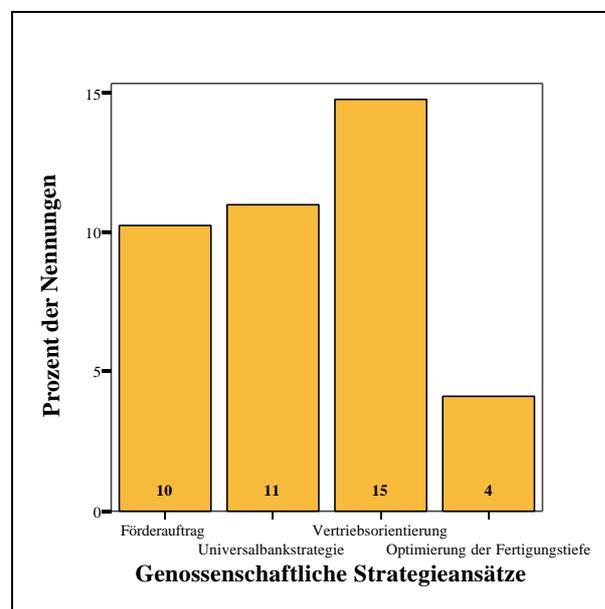


Abbildung 5: Angaben der Befragten zu der Formulierung genossenschaftlich geprägter Strategieansätze.

Quelle: Eigene Darstellung.

Nicht höher ist der Anteil von 11% der Banken, die sich in einer Universalbankstrategie wiederfinden. Eine Vertriebsorientierung spielt nur für 15% der Banken eine wesentliche

Rolle bei der Strategiewahl. Die Optimierung der Fertigungstiefe ist für nur 4% der Genossenschaftsbanken ein bedeutender Bestandteil ihrer Strategie.

(4) *Folgerungen*

Werden bei der Frage nach den Stärken von zahlreichen Befragten noch typisch genossenschaftliche Merkmale genannt, so spielen diese bei der Strategiewahl nur noch eine untergeordnete Rolle. Es besteht also eine Lücke zwischen wahrgenommener Stärke und verfolgter Strategie. Wenn zwar 10% der Banken ihre Strategie im Förderauftrag sehen, nur 2% allerdings die Mitgliedschaft als Stärke angeben, muss zudem untersucht werden, was die weiteren 8% unter dem Förderauftrag verstehen.

Eine Umsetzung der Empfehlungen aus der BVR-Studie zur strategischen Ausrichtungen der Banken kann aus den Angaben der Banken bei der Beantwortung dieser Frage nicht abgelesen werden.

In einem **zweiten Block** werden die Nennungen in Kategorien zusammengefaßt, die die *Wettbewerbsstrategien* von PORTER, *Geschäftsbereichsstrategien*, oder die in der *BSC* benannten strategischen Stoßrichtungen aufgreifen.

(1) *Hintergrund der Fragestellung*

Bei den *Wettbewerbsstrategien* kann zwischen der Kostenführerschaft, der Qualitätsführerschaft und einer Strategie der Fokussierung, unterschieden werden.⁶¹ Bei der Strategie der Kostenführerschaft versucht das Unternehmen, einen Wettbewerbsvorteil durch das Angebot gleichwertiger Leistungen zu niedrigeren Preisen zu generieren. Bei der Strategie der Qualitätsführerschaft oder Differenzierung bietet das Unternehmen dem Kunden eine im Vergleich zur Konkurrenz qualitativ bessere Leistung an. Wählt ein Unternehmen die Strategie der Fokussierung, spezialisiert es sich auf einen abgegrenzten Teilmarkt oder einen begrenzten Ausschnitt aus dem Produktprogramm und versucht, auf diese Weise einen Vorteil im Wettbewerb zu erzielen.

Bei den *Geschäftsfeldstrategien* soll in dieser Untersuchung zwischen der Angabe von Wachstumsstrategien und Defensivstrategien unterschieden werden.⁶²

Die durch das Konzept der *Balanced Scorecard* empfohlenen strategischen Stoßrichtungen beziehen sich auf die Finanzen, die Kunden, die Prozesse und die Mitarbeiter der Unternehmung. Diese Strategietypen können auf der Ebene der Funktionsbereichsstrategien eingeordnet werden. Zahlreiche Banken haben weder genossenschaftstypische, noch explizite Strategietypen in der Beschreibung ihrer strategischen Schwerpunkte angegeben. Jedoch haben sie oftmals Aussagen zu finanziellen Zielvorstellungen, zu ihrer Kundenorientie-

⁶¹ Zum folgenden vgl. PORTER (1997), S. 62ff., ders. (1996a), S. 31ff.

⁶² Zu einer näheren Erläuterung dieser Strategien vgl. STAEBLE (1999), S. 653ff.

nung, zu der Optimierung von Prozessen oder ihren Mitarbeitern getätigt, die diesen Perspektiven der BSC entsprechend zugeordnet werden konnten.

(2) Hypothesen

Die Darstellung der Ergebnisse zu dieser Frage erfolgt rein deskriptiv.

(3) Ergebnisse

Zu den Wettbewerbsstrategie haben die Genossenschaftsbanken vergleichsweise wenig Angaben gemacht, ebenso zu den Geschäftsfeldstrategien. 15,7% der Genossenschaftsbanken beschrieben eine Strategie, die Elemente einer Fokussierung auf ein Marktgebiet oder eine bestimmte Kundengruppe beinhalteten. Eine Differenzierungsstrategie formulierten 13,4% der Befragten. Hingegen gaben nur 0,9% der Banken an, eine Strategie der Kostenführerschaft anzustreben. Bei den Geschäftsfeldstrategien beschrieben 17,9% der Befragten eine Wachstumsstrategie und 5,5% eine Defensivstrategie. Ordnet man die Aussagen der Banken zu ihrer Strategie den Perspektiven der BSC zu ergibt sich folgendes Szenario.

	Nennungen
Finanzorientierung	41,5%
Kundenorientierung	52,0%
Prozeßorientierung	16,2%
Mitarbeiterorientierung	16,2%

Tabelle 13: Strategische Stoßrichtungen der Genossenschaftsbanken gemäß den Perspektiven der Balanced Scorecard.

Es überwiegen die Beschreibungen von Strategien, die sich auf den Finanzbereich der Bank beziehen oder Rückschlüsse auf eine starke Kundenorientierung zulassen. 41,5% der Banken nennen in ihren strategischen Ausrichtungen finanzorientierte Schwerpunkte. 52% stellen einen direkten Bezug zu den Kunden in ihrer Strategie her.

(4) Folgerungen

Diese Ergebnisse zeigen, dass sich bei den Genossenschaftsbanken insbesondere eine ausgeprägte Kundenorientierung in der strategischen Ausrichtung der Institute erkennen lässt. In diesen Ergebnissen spiegelt sich die von vielen Banken als besondere Stärke identifizierte Kundennähe der Genossenschaftsbanken wider. Fraglich ist jedoch, ob die Banken die Kundennähe auch als „genossenschaftstypisch“ bezeichnen würden oder ob sie mit dieser Einschätzung dem allgemeinen Trend zu einer verstärkten Kundenorientierung folgen.

Fasst man die Ergebnisse der Befragung zu den Stärken und der Strategie der Genossenschaftsbanken zusammen, so stellt man fest, dass sich zwar bei den Stärken noch einige genossenschaftstypische Ansätze finden lassen, die allerdings bei der Formulierung der Strategie nur noch eine untergeordnete Rolle spielen. Es besteht demnach ein Lücke zwischen dem Zielsystem einer Genossenschaftsbank mit dem übergeordneten Förderauftrag und den in der Realität verfolgten Strategien der Banken im genossenschaftlichen Finanzverbund.

Positive Ansätze in der Verbindung von Stärken und Strategie lassen sich in Bezug auf die Stellung und Berücksichtigung der Kunden identifizieren. Der Stärke „Kundennähe“ entsprechend stimmen zahlreiche Genossenschaftsbanken ihre Strategien auf die Belange ihrer Kunden ab.

3.1.3.2 Stellenwert der Strategieentscheidung

Für die Beurteilung des Stellenwertes der strategischen Entscheidung ist es interessant zu untersuchen, in welchem *äußeren Rahmen* die Strategie festgelegt und in welcher *Form* sie festgehalten wird.

Frage 6: In welchem äußeren Rahmen wird in Ihrer Bank die Entscheidung für eine Strategie getroffen?

(1) Hintergrund der Fragestellung

Der äußere Rahmen gibt Aufschluß darüber, ob die Strategieentscheidung „nebenbei“ getroffen bzw. im Tagesgeschäft platziert oder ob ihr durch die Wahl des Ortes, der beteiligten Personengruppen oder des Ablaufes eine besondere Stellung eingeräumt wird. Um dies zu überprüfen, wurden den Befragten mögliche Kombinationen von Rahmenbedingungen vorgeschlagen, in denen die häufig an Strategieentscheidungen beteiligten Interessengruppen berücksichtigt wurden. Ferner wurde unterschieden zwischen der Form der „üblichen“ Sitzungen und aus dem Tagesgeschäft herausgehobenen Klausurtagungen.

Die schlichteste Form des äußeren Rahmens stellt die *Vorstandssitzung* dar. Hier wird das tägliche operative Geschäft der Bank besprochen. Die Entscheidungsfindung in diesem Rahmen ist sehr effizient für das Tagesgeschäft, jedoch fehlt die Einbindung weitere Interessengruppen, die für die Qualität und die Vorbereitung der späteren Umsetzung von strategischen Entscheidung von Bedeutung ist.⁶³

⁶³ Die Aufgabe der Strategieentscheidung wird in der Literatur häufig dem Top-Management einer Unternehmung zugeschrieben. Allerdings wird auch empfohlen, qualifizierte Mitarbeiter und/oder Unternehmensberater in die Entscheidungsvorbereitung mit einzubeziehen. Aus Gründen der Motivation wird teilweise eine Partizipation der Mitarbeiter an der Vorbereitung der Strategie und der Strategieentscheidung vorgeschlagen. Vgl. SCHREYÖGG (1984), S. 130f.

Eine weitere Form regelmäßiger Treffen stellen *Aufsichtsratssitzungen* dar. Hier haben die Vorstände ihre Entscheidungen im operativen Geschäft vor den Aufsichtsräten zu vertreten, die die Mitgliederinteressen repräsentieren. Werden strategische Entscheidungen in diesem Rahmen getroffen, kann das als Signal für die Einbeziehung der Mitgliederinteressen gewertet werden. Allerdings fehlt eine für die Umsetzung entscheidende Berücksichtigung der Mitarbeiter.

Diese Interessengruppe wird eingebunden, wenn die Strategieentscheidung im Rahmen einer *Sitzung von Vorstand und Führungskräften* getroffen wird. Solche Sitzungen finden in der Regel in Form von Bereichsleitersitzungen oder regelmäßigen Mitarbeiterbesprechungen während der Arbeitszeit statt. Wird die Strategie in einem solchen Rahmen erörtert und festgelegt, nutzt die Bank das Wissen der Führungskräfte und schafft positive Multiplikatoren für die Kommunikation und Umsetzung der Strategie in der gesamten Bank.

Einige Banken gehen dazu über, die Bedeutung der Strategieentscheidung zu untermauern, indem die Vorstände sich in einer meist mehrtägigen *Klausurtagung mit den Führungskräften* zusammensetzen, Strategiealternativen diskutieren und in einem kollektiven Entscheidungsprozess zu einer Strategie gelangen. Der Zeitaufwand für diesen Rahmen ist höher als bei herkömmliche Sitzungen. Jedoch bietet diese Form eine andere Atmosphäre der Kommunikation und verdeutlicht den Teilnehmern die besondere Bedeutung der Strategieentscheidung.

Eine weitere Steigerung erfährt die Klausurtagung zur Strategieentscheidung, wenn sie *durch einen externen Berater moderiert* wird. Die Sicht eines Externen kann dazu beitragen, dass die Kommunikation zwischen Vorstand und Führungskräften offener gestaltet wird. Zudem kann die Sicht eines Externen dazu beitragen, dass „Betriebsblindheit“ bei Diskussion und Beurteilung strategischer Alternativen vermieden wird.

(2) Hypothesen

Ein idealer äußerer Rahmen der Strategieentscheidung für alle Genossenschaftsbanken kann pauschal nicht empfohlen werden. Er ist u.a. abhängig von der Komplexität des betriebenen Bankgeschäftes und der Anzahl und Qualifizierung der Mitarbeiter der Bank. Auch bei dieser Frage steht daher der deskriptive Aspekt im Vordergrund der Untersuchung.

(3) Ergebnisse

Die Antworten bestätigen die Ergebnisse zu den Fragen 1 und 4 der Untersuchung, in denen nach der Einbindung der Führungskräfte in den Prozess der Strategieformulierung gefragt wurde.

80% der Genossenschaftsbanken schaffen für die Strategieentscheidung einen Rahmen, in dem sie die Führungskräfte unter den Mitarbeitern mit einbeziehen.

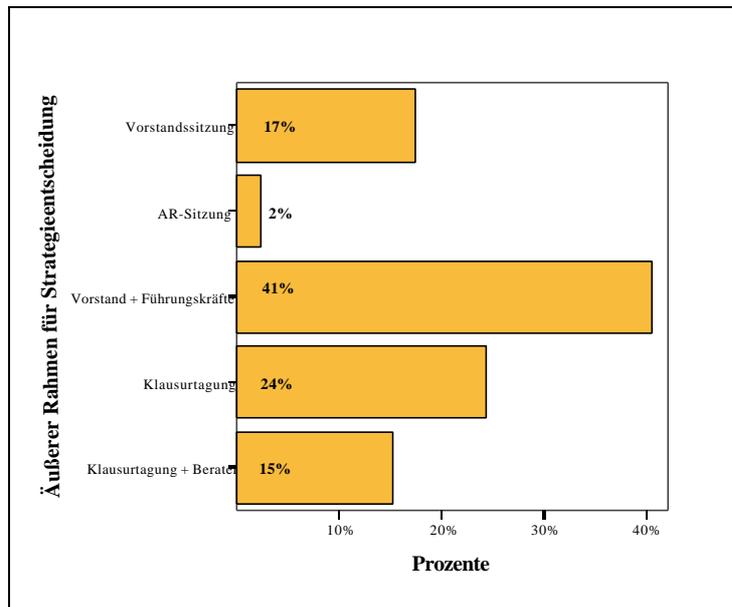


Abbildung 6: Angaben zum äußeren Rahmen der Strategieentscheidung in Genossenschaftsbanken.

Quelle: Eigene Darstellung.

Der überwiegende Teil der Befragten wählt die Form der gemeinsamen Sitzung von Vorstand und Führungskräften (42%). Für eine Klausurtagung entscheiden sich 39%. Einen externen Berater beziehen 15% der Banken mit ein.

(4) Folgerungen

Diese Ergebnisse zeigen, dass die Strategieentscheidung für die meisten Genossenschaftsbanken ein kollektiver Prozess ist. Das Wissenspotenzial der qualifizierten Mitarbeiter wird genutzt und es wird eine Grundlage für die Akzeptanz der Strategie unter den Beschäftigten des Instituts gelegt. Die Bedeutung der Einbindung der Mitarbeiter wird von den Banken in der Regel höher eingeschätzt, als die Einbindung des Aufsichtsrates. Insgesamt ist eine Tendenz zur Betonung der Bedeutung der Strategieentscheidung erkennbar.

Neben dem äußeren Rahmen interessiert die *schriftliche Form*, in der die strategische Ausrichtung der Unternehmung aufbereitet und festgehalten wird.

Frage 7: Der Umfang schriftlicher Fassungen über die strategische Ausrichtung von Banken ist sehr unterschiedlich. Welche der folgenden Aussagen trifft auf Ihre Bank zu?

(1) Hintergrund der Fragestellung

Motiviert wurde diese Fragestellung durch häufige Äußerungen von Praktikern, die behaupten, zwar eine Strategie zu besitzen, diese jedoch nur in ihren Köpfen gespeichert und nicht in schriftlichen Konzepten vorliegen zu haben. Es soll untersucht werden, wie häufig Genossenschaftsbanken auf schriftliche Fassungen ihrer Strategie verzichten oder welche Formen sie als Alternativen wählen.

Die Basis einer Strategie bildet das *Unternehmensleitbild* einer Bank. In formulierten Leitbildern finden sich häufig, ausgehend von dem Unternehmenszweck der Banken, Ansätze der verfolgten Strategie. Den Mitarbeitern werden die Leitbilder häufig per Rundschreiben oder Aushang kommuniziert. Im Umfang sind Unternehmensleitbilder eher kompakt und begrenzen sich auf die wesentlichen Aussagen.

Umfangreicher sind hingegen *Strategiepapiere*, in denen die Ergebnisse der Phase der Strategiefindung, der Sitzungen oder Klausurtagungen, schriftlich fixiert und zusammengefaßt werden. Neben den allgemeinen Aussagen zur Unternehmensphilosophie oder zum Unternehmensleitbild sind in den Strategiepapieren häufig Teilstrategien zu Geschäftsbereichen oder Kundensegmenten enthalten.

Eine weitere Form der schriftlichen Fassung der strategischen Ausrichtung einer Bank stellen Strategiepapiere dar, die neben Aussagen zu der Gesamtbankstrategie und zu Teilstrategien zusätzlich eine *Verbindung zu den Zielen* der Abteilungen, Teams oder der einzelnen Mitarbeiter herstellen. Konzepte dieser Form übersetzen die Strategie der Bank in Handlungsempfehlungen für die Mitarbeiter und verbinden die strategische mit der operativen Planung. Die Strategie wird für die Mitarbeiter transparent und sie erfahren, wie sie mit ihrem Verhalten im Tagesgeschäft dazu beitragen können, dass die Gesamtbankstrategie umgesetzt werden kann.

(2) Hypothesen

Im Idealfall ist das strategische Konzept einer Bank so formuliert und fixiert, dass sich die Mitarbeiter mit ihrem Verhalten an dem Strategiekonzept orientieren und es umsetzen können. Schriftliche Fassungen der Strategie, in denen Ziele der Mitarbeiter mit der Gesamtbankstrategie verbunden sind, bieten diese Möglichkeit. Wie bei der vorherigen Frage 6 gilt allerdings auch hier, dass kein Idealmodell für alle Genossenschaftsbanken vorgegeben werden kann. Auch bei dieser Frage steht der deskriptive Aspekt im Vordergrund.

(3) Ergebnisse

Die Angaben der Genossenschaftsbanken verteilen sich relativ regelmäßig über die vier angebotenen Alternativen.

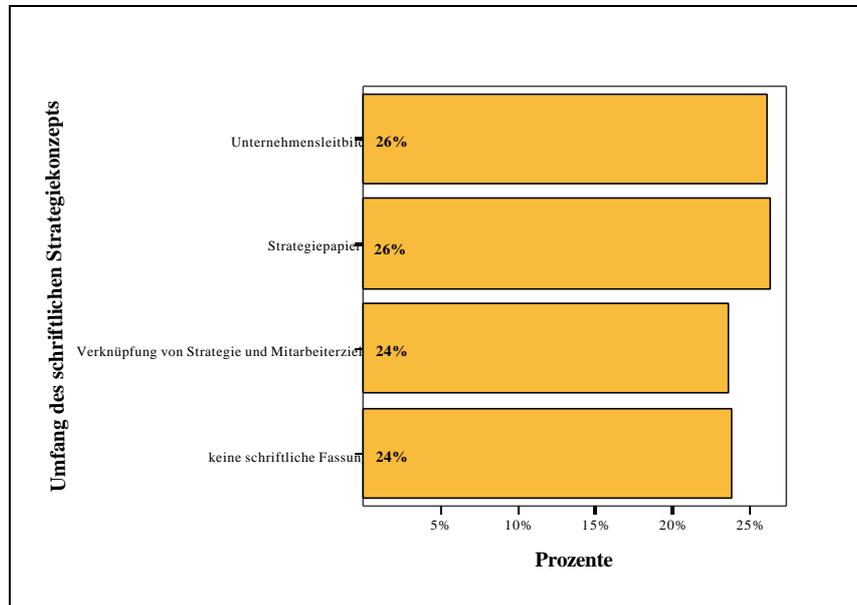


Abbildung 7: Umfang der schriftlichen Strategiekonzepte in Genossenschaftsbanken.

Quelle: Eigene Darstellung.

Den 76% der Banken, die schriftliche Fassungen ihrer Strategie in verschiedenen umfangreicher Ausprägung gewählt haben, stehen 24% der Banken ohne schriftliches Konzept gegenüber. Nimmt man die Gruppe der Banken, die lediglich ein Unternehmensleitbild als schriftliche Form ihrer Strategie erwähnen, zu dieser Gruppe hinzu, so kommt man zu dem Ergebnis, dass lediglich die Hälfte der befragten Genossenschaftsbanken eine ausführlichere schriftliche Fassung ihrer Strategie erstellen.

(4) Folgerungen

Schriftliche Fassungen der Bankstrategie sind in zahlreichen Banken vorhanden, dies jedoch in durchaus unterschiedlichem Umfang. Die Chancen, über eine Verbindung der Strategie mit den operativen Zielen der Mitarbeiter eine bessere Transparenz zu schaffen und das Verhalten der Mitarbeiter im Tagesgeschäft gezielt auf die Umsetzung der Strategie auszurichten, wird von der Mehrheit der Genossenschaftsbanken nicht erkannt bzw. nicht realisiert. Die Bedeutung, die dem Prozess der Strategiefindung beigemessen wird, mündet nicht in einer konsequenten schriftlichen Fixierung der strategischen Ausrichtung. Eine spätere Kontrolle der Strategie wird dadurch erschwert, wenn nicht sogar unmöglich.

Über den Stellenwert der Strategieformulierung und -entscheidung kann zusammengefasst gesagt werden, dass die Untersuchungsergebnisse keine eindeutigen Aussagen zulassen. Es lassen sich jedoch Tendenzen erkennen. Einen positiven Trend zeigt die Einbindung der Führungskräfte und die Rahmengestaltung in der Entscheidungsphase. Dieser Trend lässt vermuten, dass die Genossenschaftsbanken die besondere Bedeutung der Phase der Strategieformulierung und der Strategiewahl für die zukünftige Positionierung ihrer Institute erkannt haben und ihr entsprechendes Gewicht verleihen. Die Ergebnisse zum schriftlichen Umfang der Strategiekonzepte zeigen, dass in diesem Bereich noch Potentiale genutzt werden können, was eine erhöhte Transparenz und Akzeptanz der verfolgten Strategie zur Folge hätte.

3.2 Strategieumsetzung in Genossenschaftsbanken

An die Phase der Strategiefindung schließt sich im Managementprozess an die Phase der Strategieumsetzung an. Im *Harvard-Konzept* der Strategieentwicklung werden als zentrale Aufgabenbereiche der Implementierung die Schaffung einer effektiven Organisationsstruktur sowie die Gestaltung der internen Prozesse und der Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder genannt.⁶⁴ GALBRAITH und NATHANSON fordern in ihren Ausführungen zur Strategieimplementierung, dass insbesondere die Programmpläne, die Aufbau- und Ablauforganisation, die Anreizsysteme und die Informations- und Kommunikationssysteme untereinander abzustimmen und den Erfordernissen der formulierten Strategie anzupassen sind.⁶⁵ In früherer Literatur wird insbesondere von Vertretern des *Harvard-Konzeptes* und von CHANDLER auf einen deterministischen Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur verwiesen.⁶⁶ Diesem Zusammenhang wird in der modernen Managementliteratur zunehmend widersprochen. Es wird stattdessen verstärkt argumentiert, dass sich die Strategie und wesentlichen Bausteine der Strategieumsetzung wechselseitig beeinflussen.⁶⁷

In jedem Fall können die angesprochenen Aufgabenbereiche der Strategieimplementierung – die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation, die Kommunikation der Strategie (Gestaltung der Informations- und Kommunikationssysteme), die Verknüpfung von strategischer und operativer Planung (Programmpläne) und die Steuerungs- und Kontrollsysteme (Anreizsysteme) – als die kritischen Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie angesehen werden.

In Anlehnung an diese Aufgabenbereiche wurden die Genossenschaftsbanken zu der Organisationsstruktur (Fragen 19 und 20), zu der Kommunikation der Strategie in der Bank (Frage 9), zur Verknüpfung der Strategie mit den Zielvereinbarungen der Mitarbeiter bzw. zur Verbindung von strategischer und operativer Planung (Fragen 10-13) und zu alternativen Steuerungskonzepten zur Strategieumsetzung (Fragen 14-18) befragt. Bei letzteren stand das Managementsystem der *Balanced Scorecard* im Zentrum der Untersuchung.

⁶⁴ Vgl. ANDREWS (1971), S. 41.

⁶⁵ Vgl. GALBRAITH/NATHANSON (1978), S. 2. Vgl. dazu auch SCHREYÖGG (1984), S. 128f und STAEHLE (1999), S. 668f.

⁶⁶ Vgl. grundlegend CHANDLER (1962). CHRISTENSEN et al. behaupten, dass „[...] the chief determinant of organizational structure and the processes by which tasks are assigned and performance motivated, rewarded, and controlled should be the strategy of the firm.“ Vgl. CHRISTENSEN/ANDREWS/BOWER (1973), S. 675.

⁶⁷ Vgl. STAEHLE (1999), S. 613 und S. 669.

3.2.1 Organisationsstruktur zur Strategieumsetzung

Die Organisationsstruktur der Genossenschaftsbanken wurde in der Befragung mit Blick auf zwei unterschiedliche Aspekte untersucht. Zum einen wurde die interne Aufbauorganisation der Banken analysiert. Zum anderen wurden die Banken gefragt, wie sie die Zusammenarbeit mit externen Partnern gestalten.

Frage 19: Welche Aufbauorganisation haben Sie in Ihrer Bank für die Strategieumsetzung gewählt?

(1) Hintergrund der Fragestellung

Mit dieser Fragestellung soll untersucht werden, welche der klassischen Formen der Aufbauorganisation in den Genossenschaftsbanken umgesetzt werden. Unterschieden wurde zwischen den Formen

- Funktionale Organisation,
- Divisionale Organisation,
- Matrixorganisation und
- Profit-Center-Organisation.

Bei einer *funktionalen Organisation* werden die Organisationseinheiten auf der zweiten Hierarchieebene nach Funktionen gegliedert.⁶⁸ In der Befragung wurde abweichend nach der klassischen Form der funktionalen Organisation spezielle nach der Aufteilung der Bank in die Bereiche der Produktionsbank, der Vertriebs- oder Beraterbank und der Service- oder Infrastrukturbank gefragt. Dieses Modell wird auch im Abschlußbericht der Projektgruppe 3 „Ein Markt – eine Bank“ der BVR-Studie „Bündelung der Kräfte“ vorgeschlagen.⁶⁹ Die Auswertung der Frage kann daher auch Aufschluss darüber geben, in welchem Maße diese Struktur bereits in den Banken umgesetzt worden ist.

Bei *divisionalen Organisationen* werden die Organisationseinheiten auf der zweiten Hierarchieebene nach Objekten gebildet. Dabei kann zwischen einer produktorientierten, kundenorientierten und regionalorientierten Gliederung der Geschäftsbereiche unterschieden werden. Diese Form der Aufbauorganisation wird auch als Geschäftsbereichsorganisation bezeichnet.⁷⁰

Eine *Matrixorganisation* zeichnet sich durch die Kombination zweier Gliederungskriterien bei der Bildung der Organisationseinheiten aus.⁷¹ Die Genossenschaftsbanken wurden auf

⁶⁸ Vgl. SCHULTE-ZURHAUSEN (1995), S. 221ff.

⁶⁹ Vgl. BVR (2001b), S. 16.

⁷⁰ Vgl. SCHULTE-ZURHAUSEN (1995), S. 226ff.

⁷¹ Vgl. ders., S. 234ff.

die Kombinationen „Leistungsarten/Zielgruppen“, „Leistungsarten/Regionen“ und „Zielgruppen/Regionen“ untersucht.

Als Spezialform der Geschäftsbereichsorganisation wurden die Genossenschaftsbanken zusätzlich noch nach der Verwendung einer *Profit-Center-Organisation* gefragt. Bei dieser Form sind die Geschäftsbereiche für den ihnen zurechenbaren Erfolg weitgehend selbst verantwortlich. Der verantwortliche Leiter einer Profit-Center-Einheit ist in seinem Handeln zwar an gewisse Restriktionen gebunden, hat allerdings einen relativ großen, autonomen Verhaltensspielraum.⁷²

(2) Hypothesen

Die Darstellung der umgesetzten Varianten für die Aufbauorganisation erfolgt deskriptiv. Für spätere detaillierte Untersuchungen sind die Organisationsvarianten daraufhin zu prüfen, ob sie die Umsetzung bestimmter Strategie begünstigen oder erschweren.

(3) Ergebnisse

Die überwiegende Zahl der Genossenschaftsbanken (48%) ist *divisional* organisiert. Von dieser Gruppe gliedern 51% der Banken ihre Geschäftsbereich nach Leistungsarten, 43,2% nach Kundengruppen und 5,8% nach Regionen.

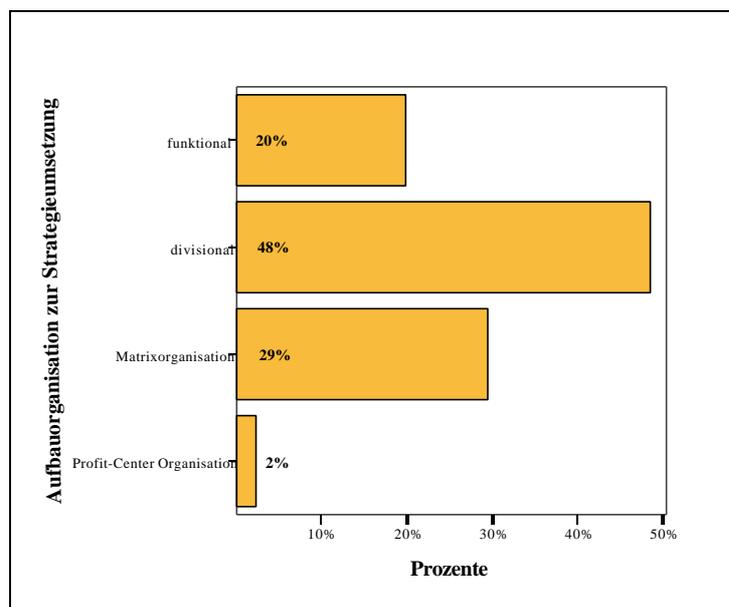


Abbildung 8: Formen der Aufbauorganisation in Genossenschaftsbanken.
Quelle: Eigene Darstellung.

Die *Profit-Center-Organisation* als spezielle Form der Geschäftsbereichsorganisation wählen 2% der Genossenschaftsbanken. Die Variante der *Matrixorganisation* wird von 29% der befragten Banken praktiziert. Von ihnen kombinieren 62% die Kriterien Leistungsart und Zielgruppe, 25% Zielgruppe und Region und 13% Leistungsarten und Regi-

⁷² Vgl. Schulte-Zurhausen (1995), S. 230.

on. Der Anteil der Banken, die das in dem Abschlussbericht zur BVR-Studie empfohlene Konzept einer *funktionalen Organisation* mit der Unterteilung in Produktions-, Vertriebs- und Infrastrukturbank anwenden, umfaßt 20% der Befragten.

(4) Folgerungen

Die Wahl der Aufbauorganisation in der Gruppe der Genossenschaftsbanken ist nicht einheitlich. Es ist jedoch eine leichte Tendenz zur divisionalen Organisation der Bank nach Geschäftsbereichen zu erkennen. Für die Umsetzung der BVR-Studie sind insbesondere für diese große Gruppe von Genossenschaftsbanken Modelle zu entwickeln, die eine Anpassung an die empfohlene funktionale Gliederung ermöglichen.

Frage 20: Welche Auswirkungen hat die Strategieumsetzung auf Ihre Zusammenarbeit mit anderen Banken, Unternehmen und Institutionen?

(1) Hintergrund der Fragestellung

Nach der Betrachtung der Aufbaustruktur interessiert bei dieser Fragestellung, wie die Banken die Zusammenarbeit mit externen Geschäftspartnern gestalten. Dabei stehen sie allgemein vor der Frage, ob sie ihre Strategie im Alleingang, in einer Kooperation oder durch eine Fusion umsetzen wollen. Diese Varianten werden in der Fragestellung unterschieden. Bei der Wahl der Kooperationspartner soll zusätzlich zwischen

- Genossenschaftsbanken,
- Zentralbanken,
- Regionalverbänden,
- Verbundunternehmen und
- verbundexternen Partnern

differenziert werden. Zusätzlich wird untersucht, wie häufig sich Genossenschaftsbanken zu Dienstleistungs- und Verwaltungszentren (DVZ) zusammengeschlossen haben.

(2) Hypothesen

Grundsätzlich kann keine pauschale Empfehlung für eine der Alternativen Fusion, Kooperation oder Alleingang gegeben werden, da in die Entscheidungsfindung ein Vielzahl von Faktoren der speziellen Markt- bzw. Wettbewerbssituation der Bank und ihrer eigener Ressourcen eingehen. Im Zusammenhang mit dieser Fragestellung interessiert in der weiteren Analyse, inwiefern Zusammenhänge zwischen der gewählten Struktur und der Strategie zu erkennen sein werden.

(3) Ergebnisse

Von den befragten Genossenschaftsbanken gaben 30,5% an, ihre Strategie durch eine oder mehrere Fusionen umgesetzt zu haben.

	Nennungen
Fusion	30,5%
Kooperation mit Genossenschaftsbank	37,7%
Gründung eines DVZ	1,3%
Kooperation mit Zentralbank	10,8%
Kooperation mit Regionalverband	4,6%
Kooperation mit Verbundunternehmen	26,3%
Kooperation mit externem Partner	6,8%
Keine Veränderungen	26,4%

Tabelle 14: Formen der Zusammenarbeit zur Unterstützung der Strategieumsetzung in Genossenschaftsbanken (Mehrfachnennungen möglich).

Den Weg der Kooperation mit einer benachbarten Genossenschaftsbank haben 37,7% der Banken gewählt, wobei sich aufgrund der Möglichkeit von Mehrfachnennungen diese Alternativen nicht gegenseitig ausschließen. 26,4% der Banken versuchen ohne eine verstärkte Kooperation oder Fusion, ihre Strategie erfolgreich umzusetzen.

(4) Folgerungen

Die Idee der Gründung von Dienstleistungs- und Verwaltungszentren hat sich nicht durchsetzen können. Hingegen bestätigen die Daten den Fusionstrend unter den Genossenschaftsbanken. 91,1% der angegebenen Fusionen sind im betrachteten Zeitraum seit 1998 durchgeführt worden. Auffällig ist jedoch auch die Bereitschaft der Genossenschaftsbanken zur Kooperation, die stärker ausgeprägt ist als der Drang, mit einer Fusion die idealen Strukturen für eine Strategieumsetzung zu schaffen. Bei den Strukturüberlegungen im genossenschaftlichen Finanzverbund sind daher weiterhin beide Alternativen zu berücksichtigen.⁷³

3.2.2 Kommunikation der Strategie

Die einmal festgelegte strategische Ausrichtung der Bank muss den Mitarbeitern kommuniziert werden. Über die schriftliche Befragung, die an die Vorstände der Bank gerichtet war, kann nicht erhoben werden, wie effektiv dieser Kommunikationsprozess ist. Daher beschränkt sich die Fragestellung auf die für die Kommunikation eingesetzten Medien.

⁷³ Auf eine Darstellung der bevorzugten Kooperationsfelder der Genossenschaftsbanken (Frage 21) wird an dieser Stelle verzichtet.

Frage 9: Welche Instrumente setzen Sie ein, um Ihre Mitarbeiter über die strategische Ausrichtung Ihrer Bank zu informieren?

(1) Hintergrund der Fragestellung

Durch die Kommunikation der Strategie in der Bank sollen die Beschäftigten über die strategische Ausrichtung in Kenntnis gesetzt werden. Sie sollen erfahren, in welche Richtung die Bank steuert und wie sie mit der Ausübung ihrer Tätigkeit zur Umsetzung der Strategie beitragen können. Den Mitarbeitern wird auf diesem Wege eine Orientierungshilfe für ihr Tagesgeschäft gegeben. Für die Kommunikation können verschiedene Medien eingesetzt werden, von denen die in der Praxis üblichen in der Fragestellung berücksichtigt wurden.

Zu diesen Kommunikationsinstrumenten zählen:

- Möglichkeit der Einsichtnahme in ein an zentraler Stelle bereitgehaltenes Konzept,
- Rundschreiben,
- Mitarbeiterzeitungen,
- Mitarbeiterversammlungen,
- persönliche Strategiegelgespräche zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter oder
- die Nutzung moderner IuK-Systeme, mit denen sich die Mitarbeiter eigenständig jederzeit über die strategische Ausrichtung der Bank informieren können.

Wird die Strategie durch die Führung der Bank nicht aktiv unter den Beschäftigten kommuniziert, bleibt die Kenntnis über die strategische Ausrichtung häufig dem Vorstand vorbehalten.

(2) Hypothesen

Von der Führung der Bank ist zu erwarten, dass sie die Beschäftigten ihres Institutes umfassend über die strategische Ausrichtung informiert. Die Kenntnis der Strategie ist von zentraler Bedeutung für die Akzeptanz der Strategie bei den Mitarbeitern und damit unerlässlich für eine erfolgreiche Strategieumsetzung. Um die Strategie sukzessive auf die Handlungsziele der Mitarbeiter herunter zu brechen, bieten sich Strategiegelgespräche mit dem jeweiligen Vorgesetzten an. Im Idealfall können die Mitarbeiter zudem die Strategie der Bank jederzeit einsehen.

(3) Ergebnisse

Ein hoher Anteil der Banken wählt zur Verbreitung der Strategie die verbale Form der Kommunikation. 66,2% der Banken vermitteln ihren Mitarbeitern die strategische Ausrichtung in Mitarbeiterversammlungen, 59,6% der Befragten setzen Strategiegespräche ein.

	ja
Möglichkeit der Einsichtnahme	27,7%
Rundschreiben	21,2%
Mitarbeiterzeitung	6,3%
Mitarbeiterversammlung	66,2%
Strategiegespräche	59,6%
Nutzung moderner IuK-Systeme	18,2%
Nur Vorstand kennt Strategie	2,7%

Tabelle 15: Kommunikation der Strategie in Genossenschaftsbanken (Mehrfachnennungen möglich).

Erfreulich gering ist die Zahl der Banken, in denen die Strategie nur dem Vorstand bekannt ist (2,7%). Trotz der weit verbreiteten internen Vernetzung der Banken und der Systemunterstützung durch Lotus-Notes nutzen nur 18,2% der Genossenschaftsbanken moderne IuK-Systeme zur Kommunikation der Strategie. Neben anderen Formen von Gesprächsrunden wurden vereinzelt auch bankinterne Informationsmärkte als Möglichkeit der Strategiekommunikation genannt.

(4) Folgerungen

Erfreulich ist, dass 97,3% der Banken dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter über die strategische Ausrichtung des Instituts informiert sind. Allerdings ist fraglich, ob der Einsatz schriftlicher Informationsmedien (Einsichtnahme, Rundschreiben, Mitarbeiterzeitung) ausreicht, um die Mitarbeiter so zu informieren, dass sie die Strategie der Bank nicht nur zur Kenntnis nehmen, sondern auch verstehen und aktiv umsetzen.

Eine bessere Möglichkeit der Kommunikation, ist der verstärkte Einsatz moderner IuK-Systeme. Entsprechende Konzepte und Module sind für die Banken zu entwickeln und von technischer Seite aus zu unterstützen. Dabei sind die Module so zu gestalten, dass ihre Anwendung auch für kleinere Banken möglich ist.

3.2.3 Verknüpfung der strategischen und der operativen Planung

Als einer der zentralen und gleichzeitig schwierigsten Schritte bei der Umsetzung von Strategien wird der Übergang von der strategischen in die operative Ebene der Planung angesehen. Schrittweise soll in dieser Phase eine Konkretisierung der generellen und abstrakten strategischen Ziele in konkrete, operative Handlungsempfehlungen und Programm

erfolgen.⁷⁴ Damit reiht sich die operative Programmplanung mit der Festlegung kurzfristiger Ziele und Maßnahmen für die Funktionsbereiche in die Abfolge der langfristigen strategischen und der mittelfristigen Programmplanung ein und bildet die Grundlage für die nachfolgende Budgetierung.⁷⁵

Als zentrale Herausforderungen in dieser Phase wird die Berücksichtigung der Interdependenzen bei der Erstellung der verschiedenen Teilpläne, die Kontrolle der Zielerreichung und die Koordination des Gesamtsystems angesehen.⁷⁶ Dies bedeutet für die Unternehmung, dass sie Kontroll- und Steuerungssysteme installieren muss, die die Mitarbeiter mit den relevanten Informationen über die vereinbarten Ziele versorgen. Mit diesem Aufgabenkomplex ist das *Controlling* angesprochen.⁷⁷

An diesen Anforderungen orientiert sich die Fragestellung der empirischen Untersuchung. In einem ersten Schritt wird gefragt, ob die Genossenschaftsbanken die Zielvereinbarungen ihrer Mitarbeiter aus den strategischen Überlegungen ableiten oder welche alternativen Formen der Zielvereinbarung sie anwenden (Frage 10). Anschließend wird die Gestaltung des Feedback-Prozesses in den Banken untersucht. Dabei interessiert, in welchen zeitlichen Abständen die Mitarbeiter über den Grad der Zielerreichung informiert werden (Frage 11). Für die Kontrolle der Zielerreichung ist weiterhin interessant, welche Sanktionsmechanismen die Genossenschaftsbanken bei Zielverfehlung einsetzen. Dabei soll zudem untersucht werden, wie häufig Banken Gehaltsmodelle mit flexiblen, erfolgsabhängigen Bestandteilen verwenden (Frage 12). Schließlich soll in Erfahrung gebracht werden, in welchem zeitlichen Rahmen eine Überarbeitung und Anpassung der gesetzten Ziele erfolgt (Frage 13).

Frage 10: Auf welchem Wege werden in Ihrer Bank Zielvereinbarungen für die einzelnen Mitarbeiter getroffen?
--

(1) Hintergrund der Fragestellung

Das Verfahren der Festlegung von Zielvereinbarungen für die Mitarbeiter einer Bank hängt davon ab, wie ausgeprägt die strategische Planung erfolgt und wie diese mit der operativen Planung verknüpft wird. In der Befragung der Genossenschaftsbanken wurden neben dem Verzicht auf das Steuerungsinstrument Zielvereinbarung drei Formen unterschieden, die sich im Verknüpfungsgrad der Planungsschritte unterscheiden.

⁷⁴ Vgl. STAEHLE (1999), S. 663.

⁷⁵ Dieses Planungsschema wird u.a. durch den Arbeitskreis für *Langfristige Unternehmensplanung* der *Schmalenbach-Gesellschaft* vertreten. Vgl. STAEHLE (1999), S. 608. Eine ähnliche Abfolge der Planungsschritte beschreibt SCHREYÖGG. Vgl. SCHREYÖGG (1984), S. 124f.

⁷⁶ Vgl. STAEHLE (1999), S. 666.

⁷⁷ HORVÁTH definiert *Controlling* als „dasjenige Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebnisorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt.“ Vgl. HORVÁTH (1996), S. 146.

Eine Form der Zielvereinbarung, bei der strategische und operative Planung unverbunden nebeneinander stehen, bildet die Extrapolation oder *Fortschreibung der Vergangenheitswerte*. Strategische Überlegungen werden bei diesem Verfahren nicht berücksichtigt. Solche Formen der Zielvereinbarung leisten keinen Beitrag zu einer erfolgreichen Umsetzung formulierter Strategien.

Ein Aufwertung erfährt der Prozess der Zielvereinbarung, wenn sie *potenzialorientiert* erfolgt. Das bedeutet, dass die in der Bank vorhandenen Potenziale (Mitarbeiter, Kapital) und die externen Potenziale des Marktes (Nachfrage) berücksichtigt werden. Bei diesem Vorgehen werden die Zielvereinbarungen direkt im Anschluss an die Analysephase getroffen. Der Schritt der Strategieformulierung wird dabei übersprungen.

Im Idealfall werden die Ziele der Teams oder Mitarbeiter *aus der Gesamtbankstrategie abgeleitet*. Die mit der Zielerreichung verbundenen Maßnahmen dienen dem Mitarbeiter als Orientierungshilfe für die Umsetzung der Strategie.

(2) Hypothesen

Strategische und operative Planung lassen sich effizient miteinander verknüpfen, indem Zielvereinbarungen aus der Gesamtbankstrategie abgeleitet werden.

(3) Ergebnisse

Die Auswertung der Untersuchung zu den Zielvereinbarungen in Genossenschaftsbanken ergab, dass der überwiegende Teil der Genossenschaftsbanken bemüht ist, eine Verknüpfung der Strategie mit den Zielvereinbarungen der Mitarbeiter herzustellen.

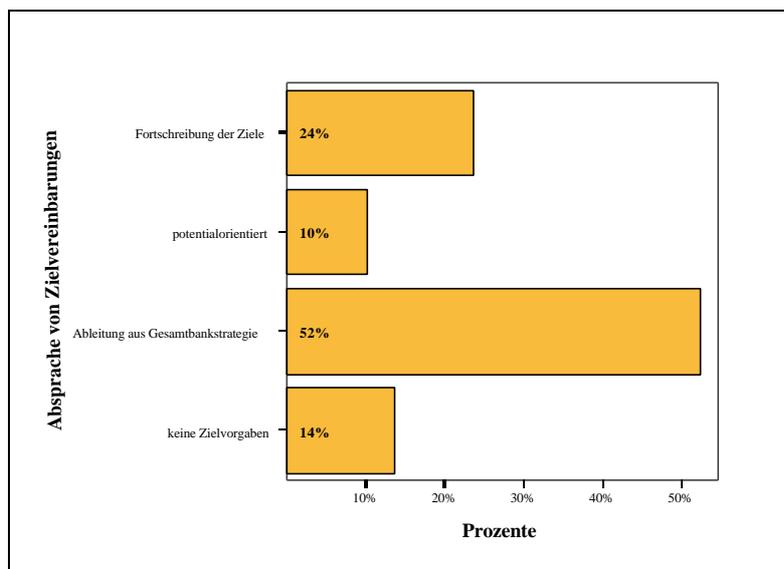


Abbildung 9: Absprache von Zielvereinbarungen in Genossenschaftsbanken.
Quelle: Eigene Darstellung.

52% der befragten Banken geben an, die Ziele ihrer Mitarbeiter aus der Gesamtbankstrategie abzuleiten. Erstaunlich hoch mit 24% ist die Anzahl der Genossenschaftsbanken, die

Zielvereinbarungen formulieren, ohne diese mit der Gesamtbankstrategie zu verknüpfen. Sie verwenden die Zielvereinbarungen und Plandaten des Vorjahres und extrapolieren diese unter Berücksichtigung des angestrebten Geschäftswachstums in das folgende Jahr. Auf eine Verbindung zwischen Strategie und operativen Programmen wird verzichtet. Eine Potenzialorientierung bei der Vereinbarung von Zielen wird von 10% der Banken verfolgt. Hingegen verzichten 14% der Banken ganz auf die Steuerung ihrer Mitarbeiter über Zielvereinbarungen.

(4) Folgerungen

Hat die bisherige Auswertung der Befragung in zahlreichen Genossenschaftsbanken Ansätze zum Strategischen Management erkennen lassen, so zeigen diese Ergebnisse, dass bei einem großen Teil der Banken (48%) ein Bruch zwischen dem strategischen und dem operativen Teil der Planung erfolgt. Das Fehlen von konkreten Zielvorgaben kann zudem als Nachteil in der Erfolgs- oder Misserfolgszuweisung bzw. in der Steuerung der Mitarbeiter aufgefasst werden. Der Anreiz der Mitarbeiter, die Strategie im operativen Geschäft umzusetzen, ist in diesem Fall eher gering. Der Idealfall von strategiegeleiteten Zielvereinbarungen wird in vielen Banken nicht umgesetzt.

Frage 11: Wie häufig werden die Mitarbeiter in Ihrer Bank über den Grad der Zielerreichung in den folgenden Zielkategorien informiert?

(1) Hintergrund der Fragestellung

Für die effiziente Steuerung einer Bank, die Chancen zur Korrektur von Fehlentscheidungen eröffnen soll, ist eine zeitnahe Information der Mitarbeiter über den Zielerreichungsgrad erforderlich. Funktionsfähige und auf die Bedürfnisse der Nutzer abgestimmte Informationssysteme sind zu installieren, um regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche und gegebenenfalls Zielrevisionen zu ermöglichen.⁷⁸

In der Fragestellung wurden verschieden *Zielkategorien* unterschieden:

- Produktziele der eigenen Bank,
- Zielvereinbarungen mit den Verbundpartnern,
- Deckungsbeitragsziele,
- Qualitätsziele,
- Strategische Ziele.

Diese Zielkategorien können nach ihrer zeitlichen Dimension für die Bank differenziert werden. Die Vertriebsziele (Produkte, Verbundpartner) sind eher *kurzfristig* orientiert.

⁷⁸ Vgl. BÜSCHGEN (1989), S. 536 und S. 539.

Deckungsbeitragsziele und Qualitätsziele sind in der Regel *kurz- bis mittelfristig* angelegt. Strategische Ziele sind je nach Unternehmensebene *mittel- bis langfristig* ausgerichtet.

Sind die Vertriebsziele Bestandteil des Tagesgeschäftes von Banken, so sind als Voraussetzung für die Festsetzung von Deckungsbeitrags- oder Qualitätszielen entsprechende Systemgrundlagen zu schaffen. Die Erfolgsrechnung ist auf eine Deckungsbeitragsrechnung umzustellen bzw. ein Qualitätsmanagement einzuführen. Mit der Fragestellung wird daher nicht nur der Informationsfluß über die Zielerreichung, sondern auch die Einsatzhäufigkeit solcher Systeme zur Erfolgsrechnung überprüft. Dies ist von besonderem Interesse, da die Umsetzung der BVR-Studie den Einsatz einer Deckungsbeitragsrechnung in den Banken verlangt.⁷⁹

(2) Hypothesen

Die Mitarbeiter sollten durch dynamische Informationssysteme über den Stand der Zielerreichung in den einzelnen Kategorien informiert werden. Bei der Frage nach Deckungsbeitrags- und Qualitätszielen steht eher der deskriptive Aspekt der Befragung im Vordergrund.

(3) Ergebnisse

Für die *Produkt- und Verbundziele* erfolgt bei den Genossenschaftsbanken eine zeitnahe Information der Mitarbeiter über den Stand der Zielerreichung. Tendenziell werden die Mitarbeiter zumindest monatlich über den Grad der Zielerreichung in Kenntnis gesetzt.

	laufend	monatlich	quartalsweise	jährlich	trifft nicht zu
Information über Produktziele	6,6%	57,1%	27,4%	2,8%	6,2%
Information über "Verbundziele"	5,5%	55,3%	29,5%	7,3%	2,4%

Tabelle 16: Häufigkeit der Informationen zum Zielerreichungsgrad von Vertriebszielen in Genossenschaftsbanken.

Bei den *Deckungsbeitrags- und Qualitätszielen* zeigt sich in der Betrachtung der Informationsrhythmen ein eher uneinheitliches Bild.

	laufend	monatlich	quartalsweise	jährlich	trifft nicht zu
Information über DB-Ziele	2,1%	21,0%	25,0%	13,1%	38,8%
Information über Qualitätsziele	6,2%	11,0%	22,1%	25,6%	35,2%

Tabelle 17: Häufigkeit der Informationen zum Zielerreichungsgrad von Deckungsbeitrags- und Qualitätszielen in Genossenschaftsbanken.

⁷⁹ Im Rahmen des Teilprojektes „Ein Markt – eine Bank“ wird ein Modell für die Gesamtbanksteuerung von Genossenschaftsbanken entwickelt. Für die Komponenten der Ertragssteuerung und der Vertriebssteuerung ist eine Erfolgsrechnung erforderlich, die auf der Ermittlung von Deckungsbeiträgen basiert. Vgl. BVR (2001b), S. 15ff.

Auffallend ist der hohe Anteil derjenigen Banken, die keine Deckungsbeitragsrechnung (38,8%) verwenden bzw. keine Qualitätsziele (35,2%) definieren. Über den Stand der Zielerreichung bei den *strategischen Zielen* informieren 50% der Banken ihre Mitarbeiter jährlich, 19% quartalsweise, 7% monatlich und 4% laufend. 20% der Banken verwenden keine strategischen Ziele.

(4) Folgerungen

Grundsätzlich existiert in den meisten Banken ein traditionelles internes Informationswesen, bestehend aus klassischen Soll-Ist-Vergleichen, das die Mitarbeiter zu bestimmten Zeitpunkten über den Grad der Zielerreichung informiert. Eine intensive Nutzung moderner IuK-Systeme, mit Hilfe derer sich die Mitarbeiter laufend über den Stand der Zielerreichung informieren können, geht aus den Angaben der befragten Banken nicht hervor.

Im Bereich der Deckungsbeitragsrechnung ist von zahlreichen Banken noch Entwicklungs- bzw. Organisationsarbeit zu leisten, wenn die Projekte der BVR-Studie zur Gesamtbanksteuerung erfolgreich umgesetzt werden sollen.

Die Ergebnisse zeigen, dass in Bezug auf die dargelegten Anforderungen an Kontroll- und Steuerungssysteme bei einem Großteil der Genossenschaftsbanken noch Entwicklungsbedarf besteht.

Frage 12: Mit welchen Sanktionen haben Ihre Mitarbeiter zu rechnen, wenn die vereinbarten Ziele nicht erreicht werden?

(1) Hintergrund der Fragestellung

Zielvereinbarungen erlangen insbesondere dann optimale Steuerungswirkung, wenn Zielverfehlungen sanktioniert bzw. Zielerreichung belohnt wird. Für die Genossenschaftsbanken soll daher untersucht werden, welche Sanktionsmechanismen eingesetzt werden. In Abhängigkeit von den Konsequenzen einer Sanktion sollen dabei folgende Alternativen unterschieden werden:

- Ermahnung (Kritikgespräch),
- Beschneidung des Zuständigkeitsbereiches bzw. der Entscheidungskompetenz,
- Auswirkungen auf die flexiblen Gehaltsbestandteile.

Die schwächste Form der Sanktion bildet die *Ermahnung*. Der Mitarbeiter wird vom Vorstand oder seinem Vorgesetzten auf die Zielabweichung aufmerksam gemacht, und die Ursachen der Zielverfehlung werden in einem Kritikgespräch gemeinsam analysiert. Im Ergebnis werden dem Mitarbeiter entweder Handlungsempfehlungen gegeben, wie er die gesteckten Ziele zukünftig besser erreichen kann oder es erfolgt eine Anpassung der Ziele. Dies ist ein sehr weit gefasster Begriff der Ermahnung und beinhaltet in Ansätzen auch das

Coaching, das von zahlreichen Banken als alternatives Instrument im Umgang mit Zielverfehlungen genannt wurde. Obwohl diese beiden Begriffe nicht trennscharf sind, werden sie in der Auswertung als eigenständige Varianten dargestellt. Alternativ zu einem ermahnen- den Vorgehen kann das Verfehlen von Zielen zu einer *Veränderung des Zuständigkeits- oder Kompetenzbereiches* führen. Dies ist in der Regel davon abhängig, wie stark die Ziele abweichung ist und wie häufig der Mitarbeiter gesetzte Ziele nicht erreicht. Schließlich kann eine Sanktionierung von Zielverfehlungen über eine *erfolgsabhängige Vergütung* der Mitarbeiter erfolgen. Moderne Entlohnungssysteme kombinieren zu diesem Zweck fixe mit flexiblen Gehaltsbestandteilen. Die Motivation der Mitarbeiter soll durch den Einsatz monetärer Anreize gesteigert werden.⁸⁰ Die Verbreitung solcher Systeme in Genossenschaftsbanken soll mit dieser Fragestellung analysiert werden.

(2) Hypothesen

Ideale Anreizwirkungen werden durch Vergütungssysteme mit flexiblen Gehaltsbestandteilen erzielt. Mit dieser Fragestellung soll allerdings in erster Linie analysiert werden, welche Sanktionsmechanismen generell in der Steuerung eingesetzt werden.

(3) Ergebnisse

Faßt man die beiden Formen der Ermahnung und des Coaching in einer Gruppe zusammen, so verwenden 61,8% der Genossenschaftsbanken diesen Sanktionsmechanismus bei vorliegender Zielverfehlung.

	Nennungen
Ermahnung	52,5%
Coaching	9,3%
Kürzung flexibler Gehaltsanteile	40,3%
Beschneidung Zuständigkeitsbereich	5,7%
keine Sanktionen	24,7%

Tabelle 18: Sanktionsmechanismen bei Zielverfehlung in Genossenschaftsbanken (Mehrfachnennungen möglich).

Immerhin 40,3% der Banken nutzen die Vorteile von Entlohnungssystemen mit flexiblen Gehaltsbestandteilen. Allerdings geben auch 24,7% der Banken an, keine Sanktionen anzuwenden, wenn Ziele nicht erreicht werden.

(4) Folgerungen

Sehr ausgeprägt sind die in der Gruppe der Genossenschaftsbanken eingesetzten Sanktionsmechanismen nicht. Eine Steuerung über zielorientierte Anreizsysteme erfolgt in weniger als der Hälfte der Genossenschaftsbanken. Damit lassen eine Vielzahl von Banken dieses Instrument für eine effiziente Steuerung der Strategieumsetzung bisher ungenutzt.

⁸⁰ Zu einem allgemeinen Überblick vgl. STAEHLE (1999), S. 820ff.

Frage 13: In welchen zeitlichen Abständen werden in Ihrer Bank die strategische Ausrichtung und die vereinbarten Ziele überarbeitet und angepaßt?
--

(1) Hintergrund der Fragestellung

Diese Frage korrespondiert eng mit der Frage 11 zur Information über den Zielerreichungsgrad. Wird bei einem Soll-Ist-Vergleich eine Zielabweichung festgestellt, so ist dies in der Regel der Anlass, die vereinbarten Ziele zu überarbeiten bzw. die Maßnahmen zur Zielerreichung neu zu definieren. Eine Überarbeitung der Maßnahmen ist dabei der Anpassung der Ziele in der Regel vorzuziehen, da bei zu häufiger Angleichung der Ziele deren Funktion als Steuerungs- oder Orientierungsgrößen konterkariert wird.

Als zu untersuchende Zielgrößen sind die gleichen Kategorien gewählt worden, die auch der Frage 11 zugrunde gelegt wurden:

- Gesamtbankstrategie,
- Produktziele,
- Zielvereinbarungen mit den Verbundpartnern,
- Deckungsbeitragsziele und
- Qualitätsziele.

Die *zeitlichen Dimensionen* dieser Zielkategorien wurden bereits beschrieben. Die Frequenzen für eine Überarbeitung und Anpassung ergeben sich analog.

(2) Hypothesen

Eine laufende Anpassung der verschiedenen Kategorien ist nicht zu empfehlen. Der Anpassungsrhythmus sollte sich vielmehr an dem zeitlichen Horizont der Ziele orientieren.

(3) Ergebnisse

Für alle benannten Zielkategorien läßt sich eine Tendenz zur jährlichen Überarbeitung und Anpassung erkennen.

	laufend	monatlich	quartalsweise	jährlich	seltener als jährlich	trifft nicht zu
Gesamtstrategie	6,5%	4,2%	11,3%	60,2%	15,5%	2,2%
Produktziele	1,9%	8,4%	25,2%	59,0%		5,5%
Verbundziele	1,4%	4,0%	10,7%	82,1%	,3%	1,4%
Deckungsbeitragsziele	2,4%	5,1%	12,3%	39,0%	2,9%	38,3%
Qualitätsziele	7,4%	2,1%	10,5%	42,7%	6,4%	30,8%

Tabelle 19: Überarbeitung und Anpassung verschiedener Zielkategorien in Genossenschaftsbanken.

(4) *Folgerungen*

Diese Ergebnisse lassen die Vermutung zu, dass die Mehrzahl der Genossenschaftsbanken die verschiedenen Zielkategorien im Rahmen der Jahresplanung definiert und der neuen Ausrichtung des Institutes oder den neuen Anforderungen des Marktes anpasst. Kritisch sind diejenigen Banken zu beurteilen, die ihre Gesamtbankstrategie laufend oder monatlich anpassen. Eine langfristige Orientierung und Formulierung einer nachhaltigen Strategie ist bei einem solchen Vorgehen nicht zu vermuten.

Fasst man die Ergebnisse zur Verknüpfung von strategischer und operativer Planung in Genossenschaftsbanken zusammen, so kristallisieren sich im wesentlichen zwei Felder heraus, in den Handlungsbedarf besteht. Zum einen wird eine Verbindung von Strategie und operativen Programmen bei einer Großzahl der Banken nicht erreicht. Hier ist Ursachenforschung zu betreiben, und es sind Lösungsvorschläge zu entwickeln, die den Banken eine effiziente Verbindung dieser Planungsschritte ermöglichen. Zum anderen zeigt sich, dass die Lenkungswirkung von Zielvereinbarungen verbunden mit entsprechenden Anreizsystemen bzw. Sanktionsmechanismen von der Mehrheit der Genossenschaftsbanken unterschätzt wird. Die Potenziale von Anreizsystemen als Steuerungsinstrument in der Strategieumsetzung sind zu kommunizieren und entsprechende Module für die Banken zu entwickeln.

3.2.4 Die Balanced Scorecard als Instrument zur Strategieumsetzung

In neuerer Literatur zur Strategieumsetzung wird von zahlreichen Autoren das Managementsystem der *Balanced Scorecard (BSC)* als Steuerungskonzept vorgestellt.⁸¹ Die BSC setzt an den Schwachstellen bisheriger Steuerungssysteme an und versucht, eine konsistente Verbindung zwischen den strategischen Stoßrichtungen einer Unternehmung und den Beurteilungs- und Steuerungsgrößen der Unternehmensperformance herzustellen. Dazu sollen in dem Performance-Measurement-Modell der BSC neben den üblichen monetären, vergangenheitsorientierten Meßgrößen auch solche Kennzahlen berücksichtigt werden, die eine Beurteilung der zukünftigen wertschöpfenden Unternehmenstätigkeit ermöglichen.⁸²

Die BSC stellt kein herkömmliches statisches Kennzahlensystem dar, sondern ist als ein ganzheitliches Managementsystem zu verstehen, das einer Unternehmung die Navigation in einem komplexen Wettbewerbsumfeld ermöglichen soll. Informationen aus dem Markt und den verschiedenen Bereichen der Unternehmung werden gesammelt, aufbereitet und innerhalb der Unternehmung kommuniziert. Das Managementsystem ist dabei so konzipiert, dass die Unternehmensleitung und die betroffenen Mitarbeiter die Ziele der Unter-

⁸¹ Vgl. grundlegend KAPLAN/NORTON (1996a). Vgl. zu verschiedenen Anwendungen der Balanced Scorecard HORVÁTH&PARTNER [Hrsg.] (2001), WEBER/SCHÄFFER (2000), FRIEDAG/SCHMIDT (2000) oder MÜLLER (2000).

⁸² Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. VII.

nehmung vor Augen haben, dass sie wissen welche Maßnahmen zur Zielerreichung erforderlich sind und dass sie laufend über den Erfolg ihrer Bemühungen, die Strategie der Unternehmung umzusetzen, informiert werden. Die Balanced Scorecard ist also ein Instrument, mit dessen Hilfe die Unternehmensvision und -strategie in ein übersichtliches System zur Leistungsmessung transformiert werden kann.⁸³

„Die Balanced Scorecard bietet dem Management ein umfassendes Instrumentarium, um die Unternehmensvision und -strategie in ein geschlossenes Bündel von Leistungsmessungsfaktoren zu übertragen.“⁸⁴ Dieses Bündel von Beurteilungsgrößen setzt sich aus Kennzahlen vier verschiedener Perspektiven zusammen. Neben *finanziellen* Meßgrößen werden Kennzahlen aus der *Kundenperspektive*, der *Prozessperspektive* und der *Lern- und Entwicklungsperspektive* berücksichtigt.⁸⁵ Die Finanzkennzahlen sollen dabei angeben, ob es einer Unternehmung gelungen ist, eine Strategie umzusetzen und einen monetär messbaren Erfolg zu erwirtschaften. Ziel der Kundenperspektive ist die Identifikation der Kunden- und Marktsegmente, in denen die Unternehmung konkurrenzfähig sein will. Diese Perspektive dient dazu, Unternehmensvision und -strategie in spezifische Ziele bezüglich der ausgewählten Zielkunden und Marktsegmente zu übersetzen. Mit Hilfe der Kennzahlen der Prozessperspektive werden anschließend diejenigen Prozesse der Unternehmung identifiziert, die im Hinblick auf das Erreichen der Kundenziele verbessert werden müssen. In der Lern- und Entwicklungsperspektive werden schließlich die Messgrößen formuliert, die sich insbesondere auf das Entwicklungspotenzial der Mitarbeiter und die Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung beziehen. Diese Größen identifizieren die Infrastruktur, die für das Erreichen der Ziele der anderen Perspektiven erforderlich ist.

Die Einsatzmöglichkeiten der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken werden zur Zeit sowohl von Seiten einiger genossenschaftlicher Regionalverbände als auch von Seiten verschiedener Berater propagiert.⁸⁶ Ziel der Fragestellungen zu dieser Thematik im Rahmen der Untersuchung ist es zu untersuchen, ob es im Strategischen Management der Genossenschaftsbanken Ansatzpunkte für einen erfolgversprechenden Einsatz der Balanced Scorecard gibt.

In einer ersten Frage wird dazu überprüft, ob Vorstände von Genossenschaftsbanken bei der Strategieumsetzung vergleichbare Hindernisse identifizieren wie diejenigen, die für die Wissenschaftler KAPLAN und NORTON Anlass zur Entwicklung der Balanced Scorecard waren (Frage 14). Die anschließenden Fragen untersuchen die Kennzahlen, die von Genos-

⁸³ In dieser Kurzdarstellung werden die Grundzüge des Managementsystems der BSC zusammengefaßt. Zu einer ausführlichen Darstellung vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 7ff. oder anstelle anderer die Aufsätze der Entwickler der Balanced Scorecard KAPLAN/NORTON (1992) oder KAPLAN/NORTON (1996b).

⁸⁴ KAPLAN/NORTON (1997), S. 23.

⁸⁵ Im folgenden vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 24ff.

⁸⁶ Stellvertretend für die Initiativen der Regionalverbände vgl. GÜHRING (2001). Für die Initiativen verbundexterner Berater vgl. FRIEDAG/KUB (2001).

senschaftsbanken zur Beurteilung der Strategieumsetzung eingesetzt werden (Fragen 15-18). Weiterhin wird in diesen Fragen die Einschätzung der Banken zur Eignung verschiedener BSC-Kennzahlen im Steuerungsprozeß der Strategieumsetzung überprüft.

Frage 14: Die Umsetzung einer Strategie erfolgt nicht immer ganz reibungslos. Wie beurteilen Sie den Einfluß folgender Hindernisse bei der Strategieumsetzung?

(1) Hintergrund der Fragestellung

Bei ihren Untersuchungen haben KAPLAN und NORTON vier spezifische Hindernisse für eine effektive Strategieumsetzung heraus gearbeitet:⁸⁷

- Visionen und Strategien sind in der Unternehmung nicht umsetzbar.
- Es besteht keine Verknüpfung der Strategie mit den Zielvorgaben des Einzelnen bzw. des Teams oder der Abteilung.
- Es besteht keine Verbindung zwischen der Strategie und der kurzfristigen und langfristigen Ressourcenallokation.
- Statt eines strategischen wenden die Unternehmen lediglich ein taktisches Feedback an.

Ähnliche Probleme bei der Strategieumsetzung identifiziert HORVÁTH. Als zentrale Hindernisse nennt er zum einen, dass die Strategien von denen, die sie umsetzen sollen, nicht verstanden werden. Zum anderen bemängelt er die fehlende Flexibilität von Managementsystemen bei sich verändernden Strategien.⁸⁸

Die Genossenschaftsbanken wurden zu ihrer Einschätzung dieser und vergleichbarer Hindernisse befragt und sollten angeben, wie stark sich ihrer Meinung nach der hemmende Einfluss dieser Probleme auf die Strategieumsetzung in Genossenschaftsbanken auswirkt.

(2) Hypothesen

Es wird erwartet, dass sich im Managementprozeß der Genossenschaftsbanken ähnliche Problemfelder ergeben, wie sie bei der Untersuchung anderer Unternehmen festgestellt wurden.

⁸⁷ Vgl. zum folgenden KAPLAN/NORTON (1997), Balanced Scorecard, S. 184ff.

⁸⁸ Vgl. HORVÁTH&PARTNER[Hrsg.] (2001), Balanced Scorecard umsetzen, S. 6ff.

(3) Ergebnisse

Die Darstellung der Ergebnisse beschränkt sich auf diejenigen Hindernisse, die von den Genossenschaftsbanken als wesentlich herausgestellt wurden. Die zentralen Hindernisse der Strategieumsetzung nach Ansicht der Genossenschaftsbanken bilden die unzureichende Kenntnis der Strategie, die mangelnde Akzeptanz der Strategie sowie eine unzureichende Führung der Mitarbeiter.

	sehr stark	stark	neutral	gering	kein
Unzureichende Strategiekennntnis	47,4%	37,2%	10,0%	3,7%	1,7%
Mangelnde Strategieakzeptanz	44,7%	35,3%	14,3%	4,8%	1,0%
Unzureichende Mitarbeiterführung	33,2%	45,8%	14,2%	5,6%	1,1%

Tabelle 20: Hindernisse (I) bei der Strategieumsetzung in Genossenschaftsbanken.

84,6% der befragten Banken sehen in fehlender Strategiekennntnis, 80% der Banken in mangelnder Strategieakzeptanz und 79% in unzureichender Mitarbeiterführung starke oder sehr starke Hemmnisse für eine erfolgreiche Umsetzung der gewählten Strategie.

	sehr stark	stark	neutral	gering	kein
Unzureichende schriftliche Fixierung	20,3%	41,9%	25,8%	8,5%	3,5%
Einseitige Ausrichtung an quantitativen Größen	10,4%	46,1%	32,7%	9,6%	1,3%
Unzureichende Verknüpfung Strategie-Zielvereinbarunge	15,5%	48,2%	24,8%	8,8%	2,6%
Unzureichende Kontrolle und Anpassung der strat. Ziele	18,5%	47,1%	24,0%	7,7%	2,7%

Tabelle 21: Hindernisse (II) bei der Strategieumsetzung in Genossenschaftsbanken.

Weiteren Hindernissen wird von den Genossenschaftsbanken ein vornehmlich starker Einfluß auf die Strategieumsetzung attestiert. Die Bedeutung der schriftlichen Fixierung einer Strategie bestätigt, dass hier insbesondere diejenigen Genossenschaftsbanken (23%) nachbessern sollten, die bisher auf eine schriftliche Form ihrer Strategie verzichtet haben (Vgl. Frage 7). Vergleichbares gilt für die Genossenschaftsbanken (47%), die ihre Zielvereinbarungen derzeit nicht mit ihrer Strategie verknüpfen (Vgl. Frage 10).

(4) Folgerungen

Die Einschätzungen der Befragten zeigen, dass sich die von KAPLAN und NORTON identifizierten Hindernisse auf die Genossenschaftsbanken übertragen lassen. Das bedeutet, dass speziell in diesen Feldern Handlungsbedarf besteht. Es muss ein Steuerungs- und Führungssystem entwickelt werden, mit dessen Hilfe insbesondere die Strategiekennntnis und die Akzeptanz der Strategie sichergestellt werden können. Auch der hohe Anteil der Banken, die eine zu starke quantitative Steuerung der Bank bemängeln (56,5%), verdeutlicht die Einsatzpotenziale für das Managementsystem der Balanced Scorecard.

Frage 15: Mit welchen Größen messen Sie in Ihrer Bank den Umsetzungserfolg der von Ihnen gewählten Strategie?
--

(1) Hintergrund der Fragestellung

KAPLAN und NORTON kritisieren zu Beginn ihrer Arbeit traditionelle Modellen des Rechnungswesens. Dabei bemängeln sie neben der reinen Vergangenheitsorientierung solcher Systeme die einseitige Berücksichtigung quantitativer Messgrößen.⁸⁹ Aus dieser Kritik leiten sie eine Erweiterung bisheriger Performance-Modelle um die Perspektiven der Kundensicht, der Prozesssicht und der Mitarbeitersicht ab. Der finanzwirtschaftlichen Perspektive kommt aber auch in dem neuen Modell weiterhin eine bedeutende Rolle zu.⁹⁰ Den Zielen und den finanzwirtschaftlichen Kennzahlen kommt dabei eine Doppelrolle zu: Zum einen definieren sie die finanzielle Leistung, die durch die Strategieumsetzung erwartet wird. Zum anderen bilden sie die Endpunkte für die Kennzahlen der anderen Perspektiven. Die Leitfrage der Finanzperspektive lautet: „*Welche Zielsetzungen leiten sich aus den finanziellen Erwartungen unserer Kapitalgeber ab?*“⁹¹

Die zu formulierenden Kennzahlen decken die Bereiche „Ertragswachstum/Ertragsmix“, „Kostensenkung/Produktivitätsverbesserung“ und „Nutzung von Vermögenswerten und Investitionsstrategien“ ab.⁹²

In der Befragung der Genossenschaftsbanken sollte untersucht werden, mit welchen finanziellen Kennzahlen der Umsetzungserfolg einer Strategie beurteilt wird. Dazu wurde der Einsatz gängiger Messgrößen untersucht, anhand derer Banken häufig verglichen oder in ihrer Performance bewertet werden.

(2) Hypothesen

Im Vergleich mit den im weiteren Verlauf der Befragung untersuchten qualitativen Beurteilungsgrößen soll diese Frage darüber Aufschluß geben, ob bei den Genossenschaftsbanken eine einseitige Ausrichtung an finanziellen Messgrößen festgestellt werden kann.

⁸⁹ Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 7f.

⁹⁰ „Die Balanced Scorecard muß eine starke Konzentration auf finanzwirtschaftliche Ergebnisse beibehalten.“ Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 32.

⁹¹ HORVÁTH&PARTNER [Hrsg.] (2001), S. 27.

⁹² Zur Beschreibung der finanzwirtschaftlichen Perspektive vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 46ff.

(3) Ergebnisse

Die in Betriebsvergleichen und alternativen Vergleichsstatistiken verwendeten Kennzahlen werden auch von den Genossenschaftsbanken in der Erfolgsbewertung eingesetzt.

	Verwendung
Geschäftswachstum	63,1%
Zinsmarge	79,4%
Provisionsmarge	79,7%
Aufwandsrentabilität	44,2%
Risikoquote	64,5%
Eigenkapitalrentabilität	32,7%
Betriebsergebnis vor Bewertung	75,0%
Betriebsergebnis nach Bewertung	67,9%
Dividendenausschüttung	5,0%

Tabelle 22: Finanzielle Kennzahlen zur Beurteilung der Strategieumsetzung in Genossenschaftsbanken (Mehrfachnennungen möglich).

Die Zinsmarge (79,4%), die Provisionsmarge (79,7%) und das Betriebsergebnisses vor Bewertung (75%) stellen die am häufigsten zur Beurteilung verwendete Messgrößen dar.

(4) Folgerungen

Die große Anzahl von Nennungen bei den meisten gefragten finanziellen Kennzahlen bestätigt eine starke quantitative Ausrichtung der Banken bei der Bewertung der Strategieumsetzung.

Frage 16: Wie schätzen Sie die Eignung folgender Kennzahlen für die Beurteilung der Strategieumsetzung in Ihrer Bank ein? (Berücksichtigung der Kundenperspektive)

(1) Hintergrund der Fragestellung

Die Beurteilung der Strategie aus der Perspektive der Kunden ist Ausdruck für die steigende Bedeutung der Kundenorientierung in den Unternehmen, ohne die eine erfolgreiche Positionierung im Wettbewerb kaum noch möglich ist. Ausgehend von der Kundenperspektive identifiziert der Manager die Markt- und Kundensegmente, in denen sich das Unternehmen dem Wettbewerb stellen möchte, und benennt für diese Zielsegmente Leistungsmaßstäbe.⁹³ Zwischen den Kennzahlen der Kunden- und der Finanzperspektive sollte ein kausaler Zusammenhang bestehen. Diese Maxime der Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den einzelnen Kennzahlen gilt für die gesamte Balanced Scorecard.⁹⁴

⁹³ Vgl. auch zum folgenden KAPLAN/NORTON (1997), S. 62ff.

⁹⁴ Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 28.

Als Leitfrage für die Kundenperspektive kann daher formuliert werden: „*Welche Ziele sind hinsichtlich Struktur und Anforderung unserer Kunden zu setzen, um unsere finanziellen Ziele zu erreichen?*“⁹⁵

Bei den Scorecard-Kennzahlen der Kundenperspektive sind die Gruppen der Kernkennzahlen und der Leistungstreiber zu unterscheiden. Zu den Kernkennzahlen zählen *Marktanteil, Kundentreue, Kundenakquisition, Kundenzufriedenheit* und *Kundenrentabilität*. Die Gruppe der Leistungstreiber umfasst solche Kennzahlen, die dem Unternehmen signalisieren, was es zu bieten hat, wenn ein hoher Grad an Kundentreue und -zufriedenheit erreicht werden soll.⁹⁶

Die Fragestellung greift die empfohlenen Kennzahlengruppen der Kundenperspektive auf und untersucht die Anwendungshäufigkeit dieser Beurteilungsgrößen in Genossenschaftsbanken. Zudem werden die Banken befragt, wie sie die Eignung dieser Kennzahlen für die Beurteilung der Strategieumsetzung einschätzen.

(2) Hypothesen

Auch wenn das Konzept der Balanced Scorecard bisher nur in vereinzelt Genossenschaftsbanken angewendet wird, so ist aufgrund der verstärkten Kundenorientierung zahlreicher Banken davon auszugehen, dass einige der genannten Kennzahlen bereits erhoben werden. Ist die Kundenorientierung für ihre Strategie von hoher Bedeutung, werden sie insbesondere die Kernkennzahlen als gut oder sehr gut geeignet einschätzen. Die Fragestellung erfolgt jedoch in erster Linie unter einem deskriptiven Aspekt.

(3) Ergebnisse

Die in der empirischen Untersuchung von KAPLAN und NORTON festgestellten Kernkennzahlen werden von der Mehrzahl der Genossenschaftsbanken als für die Beurteilung der Strategieumsetzung gut oder sehr gut geeignet angesehen.

	sehr gut geeignet	gut geeignet	weniger gut geeignet	nicht geeignet
Marktanteil	33,6%	53,1%	12,7%	,6%
Kundentreue	36,3%	54,2%	8,9%	,6%
Kundenakquisition	32,8%	53,7%	12,6%	1,0%
Kundenzufriedenheit	52,5%	43,0%	4,1%	,3%
Weiterempfehlungsbereitschaft	43,8%	45,0%	10,7%	,5%

Tabelle 23: Einschätzung der Eignung von Kennzahlen der Kundenperspektive für die Beurteilung der Strategieumsetzung.

Jedoch lediglich der Marktanteil wird von einer relativ großen Gruppe von Banken (35,7%) erhoben. Die als besonders geeignet eingestufte Kundenzufriedenheit erheben nur

⁹⁵ HORVÁTH&PARTNER (2001), S. 27.

⁹⁶ Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 65ff.

19,8% der Befragten, die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden wird lediglich von 7,5% der Banken gemessen und Daten zur Kundentreue nur von 13,5% der Banken erhoben. Die Auswertung der Befragung zeigt damit eine Diskrepanz zwischen Beurteilung und Einsatz der Kennzahlen.

(4) Folgerungen

Die positive Bewertung der Kennzahlen zeigt, dass auch für Genossenschaftsbanken die Kundenorientierung wesentlicher Bestandteil ihrer strategischen Ausrichtung ist. Die Diskrepanz zwischen Beurteilung und Anwendung der Kennzahlen belegen gleichzeitig die Problematik, die mit der Messung dieser Kenngrößen verbunden ist.

Ein Konzept der BSC für Genossenschaftsbanken sollte diese Zusammenhänge berücksichtigen und Handlungsempfehlungen zur Erhebung der Kennzahlen bzw. relevanter Leistungstreiber geben.

Frage 17: Wie schätzen Sie die Eignung folgender Kennzahlen für die Beurteilung der Strategieumsetzung in Ihrer Bank ein? (Berücksichtigung der Geschäftsprozesse)

(1) Hintergrund der Fragestellung

Nach der Definition der finanziellen und der kundenbezogenen Kennzahlen werden mit den Zielen der Prozessperspektive die erfolgskritischen internen Prozesse einer Unternehmung identifiziert. Die Messgrößen der Prozessperspektive zeigen der Unternehmung, in welchen Prozessen sie optimale Leistung bringen muß, um die Ziele der vorgelagerten Perspektiven zu erreichen.⁹⁷ Die Analyse der Prozesse orientiert sich an dem Wertkettenmodell von PORTER.⁹⁸ Kennzahlen dieser Perspektive sollen zu einer Effizienzsteigerung der internen Prozesse und auf diesem Wege zu einer Kostensenkung bzw. einer Nutzensteigerung für den Kunden beitragen. Die Leitfrage der Prozeßperspektive lautet: „*Welche Ziele sind hinsichtlich unserer Prozesse zu setzen, um die Ziele der Finanz- und Kundenperspektive erfüllen zu können?*“⁹⁹

Die Fragestellung greift die empfohlenen Kennzahlen der Prozessperspektive auf und untersucht die Anwendungshäufigkeit dieser Beurteilungsgrößen in Genossenschaftsbanken. Zudem werden die Banken befragt, wie sie die Eignung dieser Kennzahlen für die Beurteilung der Strategieumsetzung einschätzen.

⁹⁷ Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 89ff.

⁹⁸ Vgl. PORTER (1996), S. 59ff.

⁹⁹ HORVÁTH&PARTNER [Hrsg.] (2001), S. 27.

(2) Hypothesen

Die Frage soll Aufschluss darüber geben, wie intensiv die Geschäftsprozesse in Genossenschaftsbanken beobachtet und anhand von Messgrößen beurteilt werden. Genossenschaftsbanken, die einen strategischen Fokus auf die Optimierung der Geschäftsprozesse gelegt haben, werden die Kennzahlen als gut oder sehr gut geeignet einschätzen.

(3) Ergebnisse

Kennzahlen zur Beurteilung der Geschäftsprozesse sind in Genossenschaftsbank nicht sehr stark verbreitet. Von den abgefragten Messgrößen werden lediglich die Nutzungszahlen neuer Produkte von einer größeren Gruppe von Banken erhoben (23,4%). Die Anwendungshäufigkeit der weiteren Kennzahlen liegt jeweils unter 8%. Hingegen wird den meisten Beurteilungsgrößen eine zumindest gute Eignung attestiert.

	sehr gut geeignet	gut geeignet	weniger gut geeignet	nicht geeignet
Prozeßbearbeitungszeit	20,0%	56,0%	22,7%	1,3%
Fehlerhäufigkeit	20,9%	61,1%	17,7%	,3%
Aktualität der Information	29,4%	54,5%	15,4%	,6%
Wertschöpfungstiefe	16,2%	54,8%	25,3%	3,7%
Serviceverfügbarkeit	31,5%	57,7%	10,3%	,5%
Nutzungszahlen neuer Produkte	30,7%	55,1%	13,2%	1,0%
Interner Kundenzufriedenheitsindex	22,5%	56,3%	19,5%	1,7%

Tabelle 24: Einschätzung der Eignung von Kennzahlen der Prozeßperspektive für die Beurteilung der Strategieumsetzung.

Wie für die Kundenperspektive ist auch bei der Untersuchung der Prozessperspektive eine Diskrepanz zwischen Einsatzhäufigkeit und Beurteilung der Eignung zu erkennen.

(4) Folgerungen

Im Vergleich zu den Kennzahlen der Kundenperspektive werden für die Bewertung der Geschäftsprozesse seltener konkrete Meßgrößen formuliert. Daraus kann man folgern, dass einer Prozeßsicht innerhalb der Genossenschaftsbanken keine der Kundenorientierung vergleichbare Bedeutung beigemessen wird. Das Steuerungskonzept der BSC könnte innerhalb der Banken dazu führen, dass der Zusammenhang zwischen optimalen Prozessen und der Zufriedenheit der Kunden stärker in den Blick der Mitarbeiter gerückt werden könnte.

Frage 18: Wie schätzen Sie die Eignung folgender Kennzahlen für die Beurteilung der Strategieumsetzung in Ihrer Bank ein?
(Berücksichtigung der Mitarbeiterperspektive)

(1) Hintergrund der Fragestellung

Die zu entwickelnden Ziele und Kennzahlen der Mitarbeiterperspektive sollen zur Förderung einer lernenden und wachsenden Organisation beitragen. Sie schaffen die notwendige Infrastruktur und sind die treibenden Faktoren bei dem Vorhaben, die Ziele der anderen drei Perspektiven zu realisieren. Mit ihrer Berücksichtigung soll der Unternehmensführung verdeutlicht werden, dass Investitionen in die Infrastruktur einer Unternehmung – das Personal, die Systeme und Prozesse – erforderlich sind, wenn die langfristigen finanziellen Wachstumsziele erreicht und die Position im Wettbewerb gefestigt werden soll.¹⁰⁰

Die Kennzahlen der Mitarbeiterperspektive können in der Regel den drei Hauptkategorien *Mitarbeiterpotenziale*, *Potenziale von Informationssystemen* und *Motivation, Empowerment und Zielausrichtung* zugeordnet werden, wobei die personalbezogenen Kennzahlen häufig den größten Anteil bilden. Als Kernergebnisgrößen dieser Perspektive werden daher die *Mitarbeiterzufriedenheit*, die *Personaltreue* und die *Mitarbeiterproduktivität* genannt. Die Mitarbeiterperspektive steht unter der Leitfrage: „*Welche Ziele sind hinsichtlich unserer Potenziale zu setzen, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein?*“¹⁰¹

In der Fragestellung werden die für die Mitarbeiterperspektive empfohlenen Kennzahlen aufgegriffen. Ihre Anwendungshäufigkeit in Genossenschaftsbanken wird untersucht, und die Banken werden nach der Eignung dieser Kennzahlen für die Beurteilung der Strategieumsetzung befragt.

(2) Hypothesen

Sind die mit den Kennzahlen in Verbindung stehenden Ziele relevant für die Strategien der Banken, werden sie die Eignung der Kennzahlen als gut oder sehr gut einschätzen.

(3) Ergebnisse

Eine deutliche Verbindung zwischen Kennzahlen und der Strategie wurde von den Genossenschaftsbanken nur für die Mitarbeiterzufriedenheit und den Zielerreichungsgrad unterstellt. Diese Kennzahlen werden auch am häufigsten eingesetzt.

¹⁰⁰ Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 121ff.

¹⁰¹ HORVÁTH&PARTNER [Hrsg.] (2001), S. 27.

Daten zur Mitarbeiterzufriedenheit werden von 14,8% der Banken erhoben, und der Zielerreichungsgrad wird von 26,7% der Befragten gemessen.

	sehr gut geeignet	gut geeignet	weniger gut geeignet	nicht geeignet
Mitarbeiterzufriedenheit	47,1%	48,2%	4,5%	,3%
Zielerreichungsgrad	42,2%	52,3%	5,0%	,5%
Personaltreue	24,3%	59,4%	15,1%	1,3%
Mitarbeiterproduktivität	32,3%	52,6%	14,1%	1,0%
Anzahl Verbesserungsvorschläge	17,3%	55,2%	23,4%	4,2%
Qualifizierung in Eigeninitiative	28,5%	55,3%	14,2%	1,9%
Cross-Selling-Rate	41,8%	50,1%	8,0%	,2%

Tabelle 25: Einschätzung der Eignung von Kennzahlen der Mitarbeiterperspektive für die Beurteilung der Strategieumsetzung.

Der Überblick zeigt, dass die Genossenschaftsbanken bei den weiteren Kennzahlen tendenziell von einer guten Eignung ausgehen. Häufig erhoben werden die Kennzahlen Zugang zur Unterstützungssoftware, Schulungstage und Krankheitstage. Allerdings werden sie in Bezug auf die Beurteilung der Strategieumsetzung für ungeeignet gehalten.

(4) Folgerungen

Die Diskrepanz zwischen Bewertung und tatsächlicher Erhebung zeigt sich auch für die Kennzahlen der Mitarbeiterperspektive. Für die Entwicklung einer BSC für Genossenschaftsbanken gelten hier die gleichen Anforderungen, die bereits bei der Kundenperspektive aufgezeigt wurden. Die BSC sollte nicht nur potenzielle Kennzahlen aufzeigen, sondern auch Ideen zur Ermittlung relevanter Messgrößen liefern.

Die Ergebnisse der Befragung der Genossenschaftsbanken lassen Ansatzpunkte für einen effektiven Einsatz der Balanced Scorecard erkennen. Die Banken sehen sich im Strategischen Management mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert, die andere Unternehmen zur Einführung der BSC bewegt haben. Zudem sind den Banken zahlreiche übliche Kennzahlen der BSC bekannt und werden z.T. bereits erhoben. Die Einführung einer BSC in Genossenschaftsbanken könnte daher einen Beitrag dazu leisten, die Steuerung der Strategieumsetzung und deren Erfolgsmessung effizienter zu strukturieren.

3.3 Fazit

Die erhobenen Daten in der Befragung der Genossenschaftsbanken geben einen ersten Eindruck über die praktizierten Managementmethoden der Banken in der Strategiefindung und der Strategieumsetzung.

In der *Strategischen Analyse* sehen die Banken einen wichtigen Erfolgsfaktor für die Formulierung einer nachhaltig erfolgreichen Strategie. Neben den technologischen und rechtlichen Rahmenbedingungen, sind für sie insbesondere die Erwartungen der Mitglieder und Kunden für ihre strategische Ausrichtung relevant. Allerdings setzen nur wenige Banken spezielle Analyseverfahren ein, um diese für die Strategie wesentlichen Einflußfaktoren im Blick zu behalten. Hier kann ein **erstes Handlungsfeld** gesehen werden, das bei der Erarbeitung eines Managementsystems für Genossenschaftsbanken berücksichtigt werden sollte.

In der Phase der *Strategieformulierung* wird von den Genossenschaftsbanken die Bedeutung der Einbindung der Führungskräfte in den Vordergrund gestellt. Die Mitgliederinteressen werden allerdings in dieser Phase nur geringfügig berücksichtigt. Bei der strategischen Ausrichtung einer Genossenschaftsbank sollten gemäß dem genossenschaftlichen Unternehmenszweck jedoch die Interessen und Erwartungen beider Stakeholder mit einbezogen werden. Für die Gestaltung zukünftiger Managementsysteme ist für diesen Zusammenhang ein **zweites Handlungsfeld** zu definieren. Auch die Einbindung der Genossenschaftsbanken in den genossenschaftlichen Finanzverbund ist dabei zu beachten. Die Untersuchung der genossenschaftlichen Corporate-Governance-Strukturen stellt ein gesondertes Forschungsgebiet dar, das jedoch nicht ohne Auswirkungen auf das Strategische Management der Genossenschaftsbank ist.

Für die Phase der *Strategieentscheidung* wurde der Zusammenhang von Stärken, Strategie und Unternehmenszweck sowie der Stellenwert der Entscheidung untersucht. Die als Stärke identifizierte Kundennähe spiegelt sich in einer ausgeprägten Kundenorientierung im Rahmen der formulierten Strategien wider. Eine Verbindung zwischen dem genossenschaftlichen Förderauftrag und der strategischen Ausrichtung der Bank ist hingegen selten zu erkennen. Die häufige Einbeziehung der Führungskräfte in den Entscheidungsprozeß belegt die Bedeutung der Strategiewahl. Hingegen ist der oftmals geringe schriftliche Umfang der Strategie ein Malus, der sich zudem negativ auf die Strategiekennntnis und die Strategieakzeptanz unter den Mitarbeitern auswirken kann. Neue Managementsysteme sollten dazu beitragen, dass schon in der Phase der Strategieformulierung der Grundstein für eine erfolgreiche Umsetzung gelegt wird.

Der Erfolg der Strategieumsetzung wird durch die gewählte organisatorische Struktur der Unternehmung sowie durch den Einsatz von Steuerungs- und Führungssystemen bestimmt. Für die *Aufbaustruktur* von Genossenschaftsbanken zeigen die Befragungsergebnisse eine

weite Verbreitung der Geschäftsbereichsorganisation. Die durch die BVR-Studie favorisierte funktionale Gliederung in Produktions-, Vertriebs- und Infrastrukturbank hat sich bisher im Verbund noch nicht durchgesetzt.

Für die *Kommunikation* der Strategie innerhalb der Bank werden zahlreiche Medien eingesetzt. Die Nutzung der Vorteile moderner Informations- und Kommunikationssysteme ist allerdings noch ausbaufähig, zumal die technologische Vernetzung der Genossenschaftsbanken bereits vorhanden ist. Wird über neue Managementsysteme nachgedacht, liegt in der Schnittstellenproblematik ein weiteres, zu bearbeitendes, **drittes Handlungsfeld**.

Ein auch für die Genossenschaftsbanken wesentlicher Erfolgsfaktor der Strategieumsetzung ist die *Verknüpfung von strategischer und operativer Planung*. Die Hälfte der befragten Banken gibt daher auch an, die Zielvereinbarungen der Mitarbeiter aus der übergeordneten Strategie abzuleiten. Allerdings zeigt sich für die andere Hälfte der Genossenschaftsbanken an dieser Stelle ein Bruch im Managementprozess, da keine Konkretisierung der Strategie für die Mitarbeiter erfolgt. Der Übergang von der Strategie zu operativen Maßnahmen stellt damit ein bedeutendes **viertes Handlungsfeld** dar, das im Rahmen der Entwicklung neuer Managementsysteme bearbeitet werden muss.



Abbildung 10: Handlungsfelder für das Strategische Management von Genossenschaftsbanken.

Quelle: Eigene Darstellung.

Ein alternatives Managementsystem mit dem Fokus Strategieumsetzung ist die *Balanced Scorecard*. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass der Einsatz dieses Konzeptes die Problemfelder der Strategieumsetzung in Genossenschaftsbanken aufgreift und Lösungsmöglichkeiten bietet. Die Abstimmung der Balanced Scorecard auf die Bedürfnisse der Genossenschaftsbanken umreißt das zentrale **fünfte Handlungsfeld** in der Gestaltung neuer Managementsysteme.

4 Ausblick

Nachdem die Datenerhebung abgeschlossen ist, ein erster Überblick zu den Ergebnissen der Befragung gegeben wurde, werden in den nächsten Monaten die gesammelten Daten mit Hilfe statistischer Verfahren detaillierter untersucht. Der Schwerpunkt der Untersuchung wird dabei auf den umrissenen Handlungsfeldern liegen.

Im Zentrum der weiteren Arbeit soll die Anpassung der Balanced Scorecard auf die speziellen Bedürfnisse und Anforderungen der Genossenschaftsbanken stehen. In diesem Zusammenhang ist insbesondere die Möglichkeit einer Verknüpfung mit dem Ansatz des Stakeholder Management für die Genossenschaftsbanken zu prüfen.¹⁰²

Der weitere Ablauf des Forschungsprojektes sieht vor, dass zu diesen Überlegungen im ersten Halbjahr 2002 weitere Veröffentlichungen in Form von Arbeitspapieren folgen sollen. In diesen Veröffentlichungen sollen die Anregungen aus der Diskussion mit der genossenschaftlichen Bankpraxis berücksichtigt und eingearbeitet werden. Anfragen und Anregungen zu einer detaillierten Untersuchung spezieller Zusammenhänge können gerne an den Autor gerichtet werden.

¹⁰² Zu einer Verknüpfung von Stakeholder-Management und BSC vgl. SPECKBACHER/BISCHOF (2000).

Literaturverzeichnis

- ANDREWS, K.R. (1971): The Concept of Corporate Strategy, Homewood, Illinois 1971.
- ASCHOFF, G. /HENNINGSEN E. (1995): Das deutsche Genossenschaftswesen – Entwicklung, Struktur, wirtschaftliches Potential, 2. vollst. überarb. und erw. Aufl., Veröffentlichung der DG Bank Deutsche Genossenschaftsbank, Bd. 15, Frankfurt a.M. 1995.
- BONUS, H./GREVE, R./KRING, T./POLSTER, D. (1999): Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk – Neue Wege zur Kleinheit, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 16, Münster 1999.
- BÖRNER, CH.J. (2000): Strategisches Bankmanagement – ressourcen- und marktorientierte Strategien von Universalbanken, München 2000.
- BÜSCHGEN, H.E. (1989): Bankbetriebslehre, 2., vollst. neu bearb. Aufl., Wiesbaden 1989.
- BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKS- UND RAIFFEISENBANKEN (BVR) (2001a): Bündelung der Kräfte: Die gemeinsame Strategie, Bonn 2001.
- BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKS- UND RAIFFEISENBANKEN (BVR) (2001b): Bündelung der Kräfte: Die gemeinsame Strategie, Projektbericht 3, Bonn 2001.
- CHANDLER, A.D. (1962): Strategy and structure, Cambridge etc. 1962.
- CHRISTENSEN, C.R./ANDREWS, K.R./BOWER, J.L. (1973): Business policy: text and cases, Homewood, Illinois 1973.
- DZ BANK (2001): Die deutschen Genossenschaften – Statistik 2001, Frankfurt a. M. 2001.
- FREEMAN, R.E. (1984): Strategic Management: A stakeholder approach, Boston etc. 1984.
- FRIEDAG, H.R./KUB, H. (2001): Balanced Scorecard: Zukunft – nur erleben oder auch gestalten?, in: Bank Information/Genossenschaftsforum, Heft 3, S. 68-73.
- FRIEDAG, H.R./SCHMIDT, W. (2000): My Balanced Scorecard – das Praxishandbuch für Ihre individuelle Lösung; Fallstudien, Checklisten, Präsentationsvorlagen, Freiburg i. Br. etc. 2000.
- GALBRAITH, J.R./NATHANSON, D.A. (1978): Strategy implementation: The role of structure and process, St. Paul, Minn. 1978.

- GESCHKA, H./HAMMER, R. (1986): Die Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, in: HAHN, D./TAYLOR, B. [Hrsg.] (1986), Strategische Unternehmensplanung, S.238-263.
- GÜHRING, J. (2001): Balanced Scorecard – ein Managementinstrument für Genossenschaftsbanken?, in: Bayerisches Genossenschaftsblatt, Heft 11, S. 46-47.
- HAHN, D./TAYLOR, B. [Hrsg.] (1986): Strategische Unternehmensplanung – Stand und Entwicklungstendenzen, 4. Aufl., Heidelberg/Wien 1986.
- HAMMERSCHMIDT, M. (2000): Mitgliedschaft als Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften – Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 17, Münster 1999.
- HAMMERSCHMIDT, M./HELLINGER, C. (1998): Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 15, Münster 1999.
- HELLINGER, C. (1999): Kernkompetenzbasiertes Outsourcing in Kreditgenossenschaften: Eine transaktionskostenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Netzwerkstrukturen, Münster 1999.
- HINTERHUBER, H.H. (1989): Strategische Unternehmensführung: Strategisches Denken, Bd. 1, 4., völlig neu bearb. Aufl., Berlin 1989.
- HOFER, C.W./SCHENDEL, D. (1978): Strategy formulation: Analytical concepts, St. Paul, Minn. 1978.
- HORVÁTH, P. (1996): Controlling, 6. Aufl., München 1996.
- HORVÁTH&PARTNER [Hrsg.] (2001): Balanced Scorecard umsetzen, 2., überarb. Aufl., Stuttgart 2001.
- KAPLAN, R.S./NORTON, D.P. (1992): In Search for Excellence – der Maßstab muß neu definiert werden, in: Harvard Manager, Heft 4, S. 37-46.
- KAPLAN, R.S./NORTON, D.P. (1996a): The Balanced Scorecard: translating strategy into action, Harvard 1996.
- KAPLAN, R.S./NORTON, D.P. (1996b): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: Harvard Business Review, January-February, S. 75-85.
- KAPLAN, R.S./NORTON, D.P. (1997): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, aus dem Amerikanischen von Peter Horváth, Stuttgart 1997.
- KREIKEBAUM, H. (1993): Strategische Unternehmensplanung, 5., überarb. Aufl., Stuttgart 1993.

- MALIK, F. (1996): Strategie des Managements komplexer Systeme – ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, 5., erw. und erg. Aufl., Bern 1996.
- MARCH, J.G./SIMON, H.A. (1976): Organisation und Individuum, Wiesbaden 1976.
- MÜLLER, A. (2000): Strategisches Management mit der Balanced Scorecard, Stuttgart 2000.
- O.V. (2001): „Shareholder Value ist ein Auslaufmodell“, in: Handelsblatt vom 01.10.01.
- POLSTER, D. (2001): Finanzintermediation und institutioneller Wandel: Finanzsystem, Universalbanken, Kreditgenossenschaften, Münster 2001.
- PORTER, M.E. (1996a): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, (Competitive Advantage) 4. Aufl. Frankfurt a.M. u.a.O. 1996.
- PORTER, M.E. (1996b): What is Strategy?, in Harvard Business Review, 61 Nov.-Dec., S. 60-74.
- PORTER, M.E. (1997): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, (Competitive strategy) 10. Aufl., Frankfurt a.M. u.a.O. 1997.
- RODEGHIER, M. (1997): Marktforschung mit SPSS: Analyse, Datenerhebung und Auswertung, Bonn 1997.
- ROVENTA, P. (1979): Portfolio-Analyse und Strategisches Management, München 1979.
- SCHREYÖGG, G. (1984): Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin 1984.
- SCHULTE-ZURHAUSEN, M. (1995): Organisation, München 1995.
- SPECKBACHER, G./BISCHOF, J. (2000): Die Balanced Scorecard als innovatives Managementsystem, in: Die Betriebswirtschaft, 60. Jg., Heft 6/2000, S. 795-810.
- STAEHLE, W.H. (1999): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8., überarb. Aufl., München 1999.
- THEURL, TH. [Hrsg.] (2000): Internet – Chancen für Genossenschaften, Beiträge des Oberseminars zum Genossenschaftswesen im Sommersemester 2000, Münster 2000.
- THEURL, TH. [Hrsg.] (2001): Regulierung und Management von Risiken – unentdeckte Chancen für den Mittelstand, Beiträge des Oberseminars zum Genossenschaftswesen im Sommersemester 2001, Münster 2001.
- WEBER, J./SCHÄFFER, U. (2000): Balanced Scorecard & Controlling, 3., überarb. Aufl., Wiesbaden 2000.

Anhang

Befragung der Genossenschaftsbanken zum

Strategischen Management

in Zusammenarbeit mit dem Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR)

Hinweise:

- Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen möglichst vollständig.
- Versehen Sie diesen Fragebogen bitte nicht mit Ihrem Namen. Ihre Angaben bleiben selbstverständlich anonym.
- Wenn Sie zusätzliche Anmerkungen haben, können Sie diese, auch wenn es nicht ausdrücklich vorgesehen ist, jeweils gerne hinzu schreiben.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

I. Strategiefindung

1. Welche Bedeutung messen Sie folgenden Kriterien bei der Bestimmung der strategischen Ausrichtung Ihrer Bank bei?

	sehr hohe Bedeutung				keine Bedeutung
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Marktanalyse	<input type="checkbox"/>				
technologische Rahmenbedingungen	<input type="checkbox"/>				
gesellschaftliche Rahmenbedingungen	<input type="checkbox"/>				
rechtliche Rahmenbedingungen	<input type="checkbox"/>				
Einschätzung der Wettbewerbssituation durch den Vorstand	<input type="checkbox"/>				
Kundenstrukturanalyse	<input type="checkbox"/>				
Mitglieder- und Kundenerwartungen	<input type="checkbox"/>				
Mitarbeiterpotentialanalyse	<input type="checkbox"/>				
Geschäftsprozeßanalyse	<input type="checkbox"/>				
aktuelle Organisationsstruktur	<input type="checkbox"/>				
Einbindung der Führungskräfte in den Prozeß der Strategieformulierung	<input type="checkbox"/>				
Verknüpfung der Unternehmensstrategie mit den Zielvereinbarungen der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>				

2. Wie häufig kommen in Ihrer Bank folgende Analyseinstrumente zum Einsatz?

	laufend	quartalsweise	jährlich	alle 2 Jahre	alle 3 Jahre oder seltener	nie
Wettbewerbsanalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Marktanalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Kundenstrukturanalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Befragung zur Kundenzufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Mitarbeiterpotentialanalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Geschäftsprozeßanalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

3. Was würden Sie als die herausragenden Stärken Ihrer Bank bezeichnen?

.....

.....

.....

.....

4. In welchem Umfang werden die folgenden Personengruppen in Ihrer Bank in den Prozeß der Strategieformulierung mit eingebunden?

	sehr starke Einbindung (1)	(2)	(3)	(4)	keine Einbindung (5)
Mitglieder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beiräte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufsichtsrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorstand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter der 2. Führungsebene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige Mitarbeiter mit Führungsfunktionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter ohne Führungsfunktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regional- und Prüfungsverbände	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmensberater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Wodurch wird die Festlegung der Strategie in Ihrer Bank mit beeinflusst?

	sehr starker Einfluß				kein Einfluß
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Zielvereinbarungen mit Verbundpartnern	<input type="checkbox"/>				
Dienstleistungen der Rechenzentralen	<input type="checkbox"/>				
Prüfungsergebnisse der Verbände	<input type="checkbox"/>				
BVR-Gutachten „Bündelung der Kräfte“	<input type="checkbox"/>				
Empfehlungen von Unternehmensberatern	<input type="checkbox"/>				
Vereinbarungen mit Kooperationspartnern	<input type="checkbox"/>				
Aktivitäten der Wettbewerber	<input type="checkbox"/>				
Sonstige:	<input type="checkbox"/>				

6. In welchem äußeren Rahmen wird in Ihrer Bank die Entscheidung für eine Strategie getroffen?

- Die Entscheidung fällt in einer Vorstandssitzung.
- Die Entscheidung fällt im Rahmen einer Aufsichtsratssitzung.
- Die Entscheidung fällt im Rahmen einer Sitzung von Vorstand und Führungskräften.
- Die Entscheidung fällt im Rahmen einer Klausurtagung von Vorstand und Führungskräften.
- Die Entscheidung fällt im Rahmen einer Klausurtagung von Vorstand und Führungskräften, die von einem externen Berater moderiert wird.
- Sonstige Vorgehensweise:.....
.....
- nicht zutreffend

7. Der Umfang schriftlicher Fassungen über die strategische Ausrichtung von Banken ist sehr unterschiedlich. Welche der folgenden Aussagen trifft auf Ihre Bank zu?

- Die Strategie unserer Bank kann aus den Ausführungen zu unserem Unternehmensleitbild abgelesen werden.
- Für unsere Bank haben wir ein Strategiepapier erstellt, in dem die zentralen Aussagen zur Gesamtbankstrategie zusammengefaßt werden.
- Für unsere Bank haben wir ein Strategiepapier erstellt, in dem die Gesamtbankstrategie erläutert wird. Die Ziele der einzelnen Mitarbeiter unserer Bank werden mit der Gesamtbankstrategie verknüpft und schriftlich niedergelegt.
- Für unsere Bank haben wir folgende Form einer schriftlichen Fassung unserer Strategie gewählt:
.....
.....
- In unserer Bank existiert noch keine schriftliche Fassung über die strategische Ausrichtung unseres Institutes.

8. Wie würden Sie die Schwerpunkte der Strategie Ihrer Bank kurz in Stichworten beschreiben?

.....

.....

.....

.....

.....

II. Strategieumsetzung

9. Welche Instrumente setzen Sie ein, um Ihre Mitarbeiter über die strategische Ausrichtung Ihrer Bank zu informieren? (Mehrfachnennungen möglich)

- Für die Mitarbeiter besteht die Möglichkeit zur Einsichtnahme in das strategische Konzept
- Kommunikation der strategischen Ausrichtung durch Rundschreiben
- Kommunikation der strategischen Ausrichtung durch die Mitarbeiterzeitung
- Kommunikation der strategischen Ausrichtung innerhalb einer Mitarbeiterversammlung
- Kommunikation der strategischen Ausrichtung durch Strategiegelgespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern
- Kommunikation der strategischen Ausrichtung durch die Nutzung moderner Informations- und Kommunikationssysteme, mit deren Hilfe sich die Mitarbeiter laufend über die Strategie informieren können
- Wir haben in unserer Bank folgende Form der Kommunikation unserer Strategie gewählt:

.....

.....

- Die Kenntnis über die Strategie bleibt in unserer Bank dem Vorstand vorbehalten.

10. Auf welchem Wege werden in Ihrer Bank Zielvereinbarungen für die einzelnen Mitarbeiter getroffen?

- Als Grundlage der Zielvereinbarung dienen die Ziele des vergangenen Jahres. Unter Berücksichtigung des angestrebten Geschäftswachstums werden die Ziele für die jeweiligen Mitarbeiter fortgeschrieben.
- Die Festlegung der Ziele erfolgt rein potentialorientiert. Interne und externe Potentiale bestimmen die Zielvereinbarung mit den Mitarbeitern.
- Die Ziele werden aus der Gesamtbankstrategie abgeleitet. Dabei werden die internen und externen Potentiale der Bank berücksichtigt.
- Sonstige Wege:.....

.....

.....

- Wir arbeiten ohne konkrete Zielvorgaben für unsere Mitarbeiter.

14. Die Umsetzung einer Strategie erfolgt nicht immer ganz reibungslos. Wie beurteilen Sie den Einfluß folgender Hindernisse bei der Strategieumsetzung?

	sehr starker Einfluß				kein Einfluß
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Unzureichende schriftliche Fixierung eines Strategiekonzeptes	<input type="checkbox"/>				
Unzureichende Kenntnis der Mitarbeiter über die Strategie der Bank	<input type="checkbox"/>				
Mangelnde Akzeptanz der Mitarbeiter gegenüber der Strategie der Bank	<input type="checkbox"/>				
Unzureichende Qualifikation der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>				
Hohe Arbeitsbelastung der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>				
Unzureichende Führung der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>				
Einseitige Ausrichtung an quantitative Größen und Vernachlässigung qualitativer Kriterien	<input type="checkbox"/>				
Unzureichende Verknüpfung der Strategie mit den Zielvereinbarungen der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>				
Unzureichende Verknüpfung der Prämien der Mitarbeiter mit dem Grad der Zielerreichung	<input type="checkbox"/>				
Unzureichende Kontrolle und Anpassung der strategischen Ziele	<input type="checkbox"/>				
Unzureichende Flexibilität der bestehenden Organisationsstruktur	<input type="checkbox"/>				
Sonstige:					
.....	<input type="checkbox"/>				
.....	<input type="checkbox"/>				

15. Mit welchen Größen messen Sie in Ihrer Bank den Umsetzungserfolg der von Ihnen gewählten Strategie? (Mehrfachnennungen möglich)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Geschäftswachstum | <input type="checkbox"/> Eigenkapitalrentabilität |
| <input type="checkbox"/> Zinsmarge | <input type="checkbox"/> Betriebsergebnis vor Bewertung |
| <input type="checkbox"/> Provisionsmarge | <input type="checkbox"/> Betriebsergebnis nach Bewertung |
| <input type="checkbox"/> Aufwandsrentabilität | <input type="checkbox"/> Dividendenausschüttung |
| <input type="checkbox"/> Risikoquoten (Einzelwertberichtigungen, etc.) | |

Sonstige:

-
-
-

16. Wie schätzen Sie die Eignung folgender Kennzahlen für die Beurteilung der Strategieumsetzung in Ihrer Bank ein? (Berücksichtigung der Kundenperspektive)

	<i>wird bereits erhoben</i>	sehr gut geeignet	gut geeignet	weniger gut geeignet	nicht geeignet
		(1)	(2)	(3)	(4)
Marktanteil	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundentreue (z.B. Kundenfluktuation)	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenakquisition (z.B. Neukundengeschäft in strategisch relevanten Zielgruppen)	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenzufriedenheit	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiterempfehlungsbereitschaft	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenrentabilität in ausgewählten Markt- oder Kundensegmenten	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität der erbrachten Dienstleistung (z.B. Reklamationshäufigkeit)	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bearbeitungszeit von Kundenaufträgen (z.B. Kreditbewilligung)	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preis für die erbrachte Dienstleistung im Vergleich zu den Wettbewerbern	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige:					
.....	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Wie schätzen Sie die Eignung folgender Kennzahlen für die Beurteilung der Strategieumsetzung in Ihrer Bank ein? (Berücksichtigung der Geschäftsprozesse)

	<i>wird bereits erhoben</i>	sehr gut geeignet	gut geeignet	weniger gut geeignet	nicht geeignet
		(1)	(2)	(3)	(4)
Prozeßbearbeitungszeiten (z.B. Konto- oder Depoteröffnung)	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlerhäufigkeit der Prozesse	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktualität von Informationen	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wertschöpfungstiefe	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviceverfügbarkeit	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzungszahlen neuer Produkte (z.B. Zugriffszahlen von SB-Komponenten)	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interner „Kundenzufriedenheitsindex“ (Beurteilung interner „Kundenbeziehungen“)	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl der Veränderungen an Geschäftsprozessen	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige:					
.....	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Wie schätzen Sie die Eignung folgender Kennzahlen für die Beurteilung der Strategieumsetzung in Ihrer Bank ein? (Berücksichtigung Mitarbeiterperspektive)
--

	<i>wird bereits erhoben</i>	sehr gut geeignet	gut geeignet	weniger gut geeignet	nicht geeignet
	()	(1)	(2)	(3)	(4)
Mitarbeiterzufriedenheit	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zielerreichungsgrad der Mitarbeiter	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personaltreue (z.B. ungewollte Mitarbeiterfluktuation)	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Krankheitsstand	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterproduktivität (z.B. erzielter Ertrag im Verhältnis zum Gehalt)	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl Verbesserungsvorschläge durch Mitarbeiter	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl Mitarbeiter mit Zugang zu Unterstützungssoftware in der Beratung	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schulungstage der Mitarbeiter	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualifizierungsmaßnahmen in Eigeninitiative	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cross-Selling-Rate	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Welche Aufbauorganisation haben Sie in Ihrer Bank für die Strategieumsetzung gewählt?
--

- Wir haben unserer Bank **funktional** organisiert. Dabei haben wir die Gesamtbank in eine *Produktionsbank*, eine *Vertriebs- oder Beraterbank* und eine *Service- oder Infrastrukturbank* eingeteilt.
- Wir haben unsere Bank **divisional** organisiert und dabei folgende Strukturierung gewählt:
 - Organisation nach *Leistungsarten* (Trennung in Aktiv- und Passivgeschäfte sowie eine weitere Aufspaltung in einen Markt- und einen Marktfolgebereich)
 - Organisation nach *Kundengruppen* (Trennung in Firmenkunden- und Privatkundengeschäft; evtl. weitergehende Segmentierung in Zielgruppen)
 - Organisation nach *Regionen* (Trennung in Marktgebiete nach regionalen Kriterien)
- Wir haben unsere Bank nach einer **Matrixorganisation** gestaltet und dabei folgende Dimensionen kombiniert:
 - Leistungsart und Zielgruppe (z.B. Kredit, Einlage, Zahlungsverkehr, etc. kombiniert mit Firmenkunden, Privatkunden)
 - Leistungsart und Region (z.B. Kredite, Einlagen, Zahlungsverkehr, etc. kombiniert mit Region A, B, C)
 - Zielgruppe und Region (z.B. Privatkunden, Firmenkunden kombiniert mit Region A, B, C)
- Wir haben unsere Bank nach einer **Profit-Center Organisation** gestaltet.
- Wir haben in unserer Bank folgende Aufbauorganisation für die Strategieumsetzung gewählt:

.....

.....

.....

20. Welche Auswirkungen hat die Strategieumsetzung auf Ihre Zusammenarbeit mit anderen Banken, Unternehmen oder Institutionen? (Mehrfachnennungen möglich)

- Wir haben mit der/den benachbarten Genossenschaftsbank(en) fusioniert.

- Angabe des rechtlichen Fusionszeitpunktes:.....
- Wir haben die Kooperation mit einer/mehreren Genossenschaftsbanken verstärkt.
- Wir haben zusammen mit benachbarten Genossenschaftsbanken ein gemeinsames Dienstleistungs- und Verwaltungszentrum (DVZ) eingerichtet.
- Wir haben die Kooperation mit einer Zentralbank verstärkt.
- Wir haben die Kooperation mit dem zuständigen Regionalverband verstärkt.
- Wir haben die Kooperation mit einem/mehreren Verbundunternehmen verstärkt.
- Wir haben die Kooperation mit verbundexternen Partnern verstärkt.
- Bei uns haben sich folgende Veränderungen ergeben:

.....

.....
- Die Zusammenarbeit mit anderen Banken, Unternehmen oder Institutionen hat sich in unserer Bank infolge der Strategieumsetzung nicht verändert.

21. In welchen Bereichen sehen Sie für Ihre Bank Chancen für eine Kooperation und in welchen Bereichen würden Sie diese Form der Arbeitsteilung ablehnen?

	<i>hier kooperieren wir bereits</i>	sehr gute Chancen zur Kooperation	gute Chancen zur Kooperation	kaum Chancen zur Kooperation	keine Chancen zur Kooperation
		(1)	(2)	(3)	(4)
Allgemeine Verwaltungsaufgaben (Hausmeister, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geldversorgung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SB-Zweigstellen/GAA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Call-Center	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zahlungsverkehr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innenrevision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechnungswesen / Meldewesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing / Öffentlichkeitsarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalentwicklung / Schulungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beratung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenveranstaltungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marktfolge Kreditgeschäft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konsortialkredite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risikomanagement (Tausch von Klumpen-/Branchenrisiken)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marktfolge Passivgeschäft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wertpapierresearch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wertpapierabwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet-Banking, e-Banking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige Kooperationsfelder:					
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. Erhebung von Bankdaten

22. Wie haben sich in Ihrer Bank nachfolgende Geschäftsdaten entwickelt?

	1999	2000
Bilanzsumme	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Gesamtkundenvolumen*	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Betriebsergebnis vor Bewertung	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Betriebsergebnis nach Bewertung	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Marktanteil	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Anzahl der Kunden	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Anzahl der Mitglieder	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Anzahl Geschäftsstellen	<input type="text"/>	<input type="text"/>

* Das **Gesamtkundenvolumen** setzt sich aus folgenden Positionen zusammen: Kundenkreditvolumen, vermittelte Kredite, Kundeneinlagen, Depot-B (Kurswert), Union-/DIFA-Anlagekonten (Bestand), sonstige Fremdanlagen, vermittelte Vermögensverwaltung, Guthaben aus Bausparverträgen, Versicherungssumme der Lebensversicherungen.

23. Welche Kernzielgruppen haben Sie für Ihre Bank definiert?

1. 2. 3.

Wir haben keine Kernzielgruppen definiert.

24. Welche Kerngeschäftsfelder haben Sie für Ihre Bank definiert?

1. 2. 3.

Wir haben keine Kerngeschäftsfelder definiert.

25. Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrer Bank beschäftigt?

Gesamtanzahl der Mitarbeiter

Anzahl der Auszubildenden

Anzahl von Mitarbeitern mit gehobener qualifizierter Ausbildung

(Management Genossenschaftsbanken der Regionalakademien (MGB), Genossenschaftliches Bankführungsseminar Montabaur (GBF), Fachhochschule, Bankakademie, Universität)

IV. Erhebung von Rahmendaten

26. Wie würden Sie die Struktur des Einzugsgebietes Ihrer Bank einordnen?

- ländlich städtisch gemischt

27. Wie groß ist die Einwohnerzahl in dem Geschäftsgebiet Ihrer Bank?

Einwohnerzahl

28. Welche Branchen sind in dem Geschäftsgebiet Ihrer Bank besonders stark vertreten?

1. 2. 3.

- In unserem Geschäftsgebiet ist kein spezieller Branchenschwerpunkt festzustellen.

29. Welche Wettbewerber sind in dem Geschäftsgebiet Ihrer Bank mit einer Niederlassung vertreten?

	Hauptstelle	Zweigstelle	nicht präsent
Citibank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commerzbank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deutsche Bank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dresdner Bank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hypovereinsbank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Postbank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sparkasse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige:			
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. Welche Genossenschaftsbanken sind in dem Geschäftsgebiet Ihrer Bank mit Niederlassungen vertreten?

	Hauptstelle	Zweigstelle	nicht präsent
Ausländische Genossenschaftsbank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spardabank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spar- und Darlehnskasse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volks- oder Raiffeisenbank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zentralbank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31. Welchem regionalen Prüfungsverband gehört Ihre Bank an?

Regionaler Prüfungsverband

**Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

- Nr. 1 *Holger Bonus*
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz
August 1984
- Nr. 2 *Holger Bonus*
Waldkrise - Krise der Ökonomie?
September 1984
- Nr. 3 *Wilhelm Jäger*
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband –
Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung
Oktober 1984
- Nr. 4 *Wilhelm Jäger*
Genossenschaft und Ordnungspolitik
Februar 1985
- Nr. 5 *Heinz Grosseckler*
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation
März 1985
- Nr. 6 *Holger Bonus*
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp
August 1985
- Nr. 7 *Hermann Ribhegge*
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer Perspektive
Februar 1986
- Nr. 8 *Joachim Wiemeyer*
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen –
Instrumente der Arbeitsbeschaffung?
September 1986
- Nr. 9 *Hermann Ribhegge*
Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten
März 1987
- Nr. 10 *Richard Böger*
Die Niederländischen Rabobanken - Eine vergleichende Analyse -
August 1987
- Nr. 11 *Richard Böger / Helmut Pehle*
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie
in Kreditgenossenschaften
Juni 1988

- Nr. 12 *Reimut Jochimsen*
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion -
Chancen und Risiken
August 1994
- Nr. 13 *Hubert Scharlau*
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven
zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften
April 1996
- Nr. 14 *Holger Bonus / Andrea Maria Wessels*
Genossenschaften und Franchising
Februar 1998
- Nr. 15 *Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger*
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung
in Genossenschaftsbanken
Oktober 1998
- Nr. 16 *Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster*
Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk –
Neue Wege der Kleinheit
Oktober 1999
- Nr. 17 *Michael Hammerschmidt*
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften –
Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge
April 2000
- Nr. 18 *Claire Binisti-Jahndorf*
Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene
August 2000
- Nr. 19 *Olaf Lüke*
Schutz der Umwelt –
Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?
September 2000
- Nr. 20 *Astrid Höckels*
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen
zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation
November 2000
- Nr. 21 *José Miguel Simian*
Wohnungsgenossenschaften in Chile –
Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?
Mai 2001

- Nr. 22 *Rolf Greve / Nadja Lämmert*
Quo vadis Genossenschaftsgesetz? –
Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge
Christian Lucas
Von den Niederlanden lernen? – Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform
des deutschen Genossenschaftsrechts
Mai 2001
- Nr. 23 *Dirk Polster (unter Mitarbeit von Lars Testorf)*
Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken –
Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen
November 2001
- Nr. 24 *Thorn Kring*
Neue Strategien – neue Managementmethoden
Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von
Genossenschaftsbanken in Deutschland
Februar 2002

Die Arbeitspapiere sind – sofern nicht vergriffen – erhältlich beim
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9, 48143 Münster,
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: info@ifg-muenster.de
oder als Download im Internet unter www.ifg-muenster.de (Rubrik Forschung).