

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

---

**Eine empirische Analyse der aufbau- und ablauforganisatorischen  
Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft  
deutscher Genossenschaftsbanken**

–

**Teil I: Datengrundlage**

von Jan Henrik Schröder  
Nr. 177 ▪ Oktober 2017

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

Das Privatkundengeschäft stellt für Genossenschaftsbanken eine sehr wichtige Aktivität dar. Das Vertriebsmanagement für diesen Bereich ist eine wichtige Voraussetzung für ihren Erfolg. Wie in anderen Bereichen auch sind aktuell zunehmende Herausforderungen zu bewältigen, die sich für die meisten Genossenschaftsbanken bereits manifestiert haben oder sich zumindest abzeichnen. Im Ergebnis sinken die Konditionsmargen im Aktiv- und Passivgeschäft zunehmend. Gleichzeitig fallen steigende Kosten an. Neben den allgemeinen Regulierungskosten handelt es sich um Kosten, die speziell für die Einführung und Umsetzung von Maßnahmen des Verbraucherschutzes anfallen. Dazu kommen Kosten, die durch den Auf- oder Ausbau von Elementen eines Kundenbeziehungsmanagements hervorgerufen werden.

Eine negative Ergebniswirkung legt es nahe, das Vertriebsmanagement im Privatkundenbereich auf den Prüfstand zu stellen und gegebenenfalls vorhandene Optimierungspotenziale zu nutzen. Es gilt also die Vertriebssteuerung als Ansatzpunkt für eine Verbesserung von Ergebnissen im Privatkundengeschäft zu identifizieren und konkrete Maßnahmen zu entwickeln. Dafür ist als erster Schritt der Status quo zu erheben.

IfG-Mitarbeiter Jan Henrik Schröder führt mit diesen Zielsetzungen eine Primärerhebung bei den deutschen Genossenschaftsbanken durch und legt ein Arbeitspapier vor, das vor allem die gewonnenen Datengrundlagen beinhaltet, während in einem zweiten Arbeitspapier die weitergehende Analyse der Fragestellung erfolgt. Das Arbeitspapier ist Teil eines größeren Forschungsprojekts und entstammt dem „IfG-Forschungscluster III: Genossenschaftsstrategische Fragen“. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

## **Zusammenfassung**

Diese empirische Arbeit untersucht die Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft genossenschaftlicher Primärbanken und ist in zwei Teile untergliedert. Der hier vorliegende Teil I setzt sich mit der verwendeten Datengrundlage auseinander. Die Erhebungsmethode und die Qualität der Daten stehen dabei im Mittelpunkt. Die notwendige Erhebung erfolgte durch eine schriftliche Befragung. Auf der Basis von Theorie und empirischer Literatur wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt. Als Schlüsselinformanten wurden die zuständigen Vorstände festgelegt. Die relevante Grundgesamtheit ist durch alle Genossenschaftsbanken ab einer bestimmten Mindestgröße definiert (Bilanzsumme > 80 Mio. €). Die Reaktionsquote beträgt 40 % und die effektive Rücklaufquote 32 %. Von den antwortgebenden Personen sind 90 % der erweiterten Geschäftsleitung zuzuordnen (Vorstand oder Bereichsleiter). Diese Werte können im Vergleich zu ähnlichen Befragungen als sehr hoch eingestuft werden. In Bezug auf die merkmalsgebundene Repräsentativität ist festzuhalten, dass keine Auffälligkeiten identifiziert werden konnten, die eine bedingte Repräsentativität des Rücklaufs hinsichtlich Umfeld- und größenbezogener Merkmale nachhaltig in Frage stellen würden. Dies gilt insbesondere auch in Bezug auf die Größenverteilung gemäß Bilanzsumme. Dieses Fazit zur Datenqualität impliziert eine gute Datenbasis für die empirische Analyse, welche das Fundament für die deskriptiven und explorativen Ausführungen bildet (Teil II).

## **Abstract**

This empirical paper examines the structure of sales management in the private banking business of cooperative banks. Part I deals with the data base, focusing on methodology and data quality. The data collection was carried out by means of a survey. On the basis of the current state of research a standardized questionnaire was developed. The relevant members of the executive board were set as key informants. The relevant population is defined by all cooperative banks with a sufficient minimum size (total assets > 80 million €). The reaction rate is 40 % and the effective response rate reaches 32 %. 90 % of the respondents belong to the extended management board. These values can be classified as very high compared to similar surveys. Concerning the attribute-based representativeness, no abnormalities could be identified that would strongly question a conditional representativeness of the data return with regard to environmental and size-related characteristics. This applies especially to the size distribution according to the total assets. This conclusion on data quality implies a valuable data basis for the subsequent empirical analysis, which forms the foundation for the descriptive and exploratory explanations (part II).

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	I
Zusammenfassung / Abstract .....	II
Inhaltsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	IV
Tabellenverzeichnis .....	V
Abkürzungsverzeichnis .....	VI
Symbolverzeichnis .....	VIII
1 Einleitung .....	1
2 Beschreibung der Datengrundlage .....	3
2.1 Auswahl der Erhebungsmethode .....	3
2.2 Durchführung der Befragung .....	5
2.2.1 Erstellung des Fragebogens .....	5
2.2.2 Organisatorischer Ablauf der Befragung .....	7
2.3 Charakterisierung des Rücklaufs .....	10
2.3.1 Eingrenzung der relevanten Grundgesamtheit .....	10
2.3.2 Reaktionsquote und effektive Rücklaufquote .....	13
2.3.3 Position der Befragungsteilnehmer .....	14
2.3.4 Merkmalsgebundene Repräsentativität .....	16
2.3.4.1 Umfeldbezogene Merkmale .....	16
2.3.4.2 Größenbezogene Merkmale .....	19
3 Schlussbetrachtung .....	31
Anhang .....	33
Literaturverzeichnis .....	35

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1:</b>	Position der Schlüsselinformanten im Unternehmen.....	15
<b>Abb. 2:</b>	Kundeneinzugsgebiet der teilnehmenden Banken (inklusive Vergleichswert-Abweichungen).....	17
<b>Abb. 3:</b>	Prüfungsverbandszugehörigkeit der teilnehmenden Banken (inklusive Vergleichswert-Abweichungen).....	18
<b>Abb. 4:</b>	Dotplot zur Größenverteilung gemäß Bilanzsumme.....	21
<b>Abb. 5:</b>	Boxplots zur Größenverteilung gemäß Bilanzsumme .....	22
<b>Abb. 6:</b>	Histogramm und Kerndichteschätzung zur Größenverteilung gemäß Bilanzsumme.....	23
<b>Abb. 7:</b>	Vergleich von Histogramm und Kerndichteschätzung in Bezug auf die Größenverteilung gemäß Bilanzsumme .....	24
<b>Abb. 8:</b>	Vergleich der empirischen Verteilungsfunktionen in Bezug auf die Größenverteilung gemäß Bilanzsumme .....	25
<b>Abb. 9:</b>	Quantil-Quantil-Diagramm (QQ-Plot) zur Größenverteilung gemäß Bilanzsumme.....	26
<b>Abb. 10:</b>	Vergleich von Lorenzkurve und Gini-Koeffizient in Bezug auf die Größenverteilung gemäß Bilanzsumme .....	27

## Tabellenverzeichnis

<b>Tab. 1:</b>	Organisatorischer Ablauf der Befragung .....	7
<b>Tab. 2:</b>	Grundlegende Informationen zur Datenbasis .....	12
<b>Tab. 3:</b>	Position der Schlüsselinformanten im Unternehmen.....	15
<b>Tab. 4:</b>	Kundeneinzugsgebiet der teilnehmenden Banken .....	16
<b>Tab. 5:</b>	Prüfungsverbandszugehörigkeit der teilnehmenden Banken .....	18
<b>Tab. 6:</b>	Struktur der Größenverteilung gemäß Bilanzsumme .....	19
<b>Tab. 7:</b>	Aufteilung der Banken auf vier Größenklassen .....	28
<b>Tab. 8:</b>	Aufteilung der Banken auf zwei Größenklassen.....	29
<b>Tab. 9:</b>	Ablaufplan für den Chi-Quadrat-Anpassungstest in Bezug auf die Größenverteilung gemäß Bilanzsumme .....	29

## Abkürzungsverzeichnis

A	Aussage
B	Beratung
BB	Bandbreite
BL	Bereichsleiter
BSV	Bilanzsummenvolumen
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken
BWGV	Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband
df	Freiheitsgrade
eGL	erweiterte Geschäftsleitung
emp	empirisch
G	Gemischt
GG	Grundgesamtheit
GV	Genossenschaftsverband (e.V.)
GVB	Genossenschaftsverband Bayern
GVWE	Genossenschaftsverband Weser-Ems
H	Hierarchieebene
H <sub>0</sub>	Nullhypothese
H <sub>1</sub>	Gegenhypothese
I	Individual (gehobene Beratung)
IfG	Institut für Genossenschaftswesen (Universität Münster)
J	Ja
k.e.	keine exakte
KS	Kleinstädtisch
L	Ländlich (Teil I) / Leitung (Teil II)

LOV	Leistungsorientierte Vergütung
MAD	Median Absolute Deviation
Max	Maximum
Med	Median
Min	Minimum
Mod	Modus / Modalwert
MW	Mittelwert
OQ	Oberes Quartil (75%-Quantil)
QQ	Quantil-Quantil
R	Retail (normale Beratung)
RL	Rücklauf
RWGV	Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband
SP	Sonstige Position
S	Städtisch (Teil I) / Service (Teil II)
tab	tabellarisch
UQ	Unteres Quartil (25%-Quantil)
V	Vorstand
Z	Zustimmungsrate
ZG	Zielgröße

Anmerkung:

Das Abkürzungsverzeichnis bezieht sich auf den Teil I (Nr. 177) und den Teil II (Nr. 178) dieser Arbeit. Enthalten sind Abkürzungen, die im Text, in Abbildungen oder in Tabellen verwendet werden.



## Symbolverzeichnis

€	Euro / EUR
#	Anzahl / absolute Häufigkeit
%	Prozent / relative Häufigkeit
%P	Prozentpunkte
% $\Sigma$	Kumulierte relative Häufigkeit
n	Anzahl der Beobachtungen im Rücklauf
n*	Anzahl der Zellen ohne Eintragung / keine Angabe
n <sub>GG</sub>	Anzahl der Beobachtungen in der Grundgesamtheit
n <sup>I</sup>	Anzahl der Beobachtungen für Individual / gehobene Beratung
n <sup>J</sup>	Anzahl der relevanten Beobachtungen mit LOV = Ja
n <sup>R</sup>	Anzahl der Beobachtungen für Retail / normale Beratung
$\chi^2$	Chi-Quadrat Teststatistik
$\chi^2_{emp}$	Chi-Quadrat Realisierung
$\chi^2_{tab}$	Chi-Quadrat Tabellenwert
$\alpha$	Signifikanzniveau
p	p-Wert
$\bar{\phi}$	Durchschnitt
$\phi$	Grad der Trimmung in Bezug auf den Mittelwert

### Anmerkung:

Das Symbolverzeichnis bezieht sich auf den Teil I (Nr. 177) und den Teil II (Nr. 178) dieser Arbeit. Enthalten sind Symbole, die im Text, in Abbildungen oder in Tabellen verwendet werden.

## 1 Einleitung

Die circa 1.000 genossenschaftlichen Primärbanken in Deutschland sind das Kernelement des genossenschaftlichen Bankensektors.<sup>1</sup> Sie bieten Finanzdienstleistungen für mehr als 30 Mio. Kunden an, von denen über 60 % eine Mitgliedschaft besitzen und damit auch Eigentümer ihrer Bank sind.<sup>2</sup> Die positive Geschäftsentwicklung in den vergangenen Jahren schützt diese genossenschaftlichen Primärbanken und ihre 18,3 Mio. Mitglieder jedoch nicht vor den aktuellen Herausforderungen, die sich durch die Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank, zunehmende staatliche Regulierung sowie Digitalisierung und Globalisierung für die gesamte Branche ergeben haben.<sup>3</sup>

Das Privatkundengeschäft der genossenschaftlichen Primärbanken ist von diesen Veränderungen zunehmend betroffen: sinkende Konditionsmargen im Aktiv- und Passivgeschäft, steigende Umsetzungskosten für Verbraucherschutzmaßnahmen und steigende Investitionskosten für das Kundenbeziehungsmanagement sind nur ausgewählte Beispiele mit entsprechender Ergebniswirkung.<sup>4</sup> Eine mögliche Strategie im Umfeld dieser Herausforderungen besteht darin, das Vertriebsmanagement im Privatkundenbereich zu optimieren.<sup>5</sup> Eine geeignete Vertriebssteuerung, die konsequent auf die geschäftspolitische Zielsetzung einer Genossenschaftsbank ausgerichtet ist, lässt sich dabei als potenzieller Ansatzpunkt identifizieren.<sup>6</sup>

Die Literatur zur aufbau- und ablauforganisatorischen Ausgestaltung der Vertriebssteuerung in genossenschaftlichen Primärbanken ist allerdings noch lückenhaft, insbesondere in Bezug auf das Privatkundengeschäft. Sowohl die strategischen als auch die operativen Elemente des Produkt- und Marktmanagements in diesen Banken sind noch nicht hinreichend erforscht.<sup>7</sup> Die nachfolgenden Inhalte leisten somit einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke, was den Grundstein für wissenschaftlich fundierte Handlungsempfehlungen legen soll, die in späteren Projektschritten erarbeitet werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. DZ Bank (2017), S. 8.

<sup>2</sup> Vgl. ebenda.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu Arts (2016), S. 10ff.

<sup>4</sup> Für eine Zusammenstellung aktueller Handlungsfelder mit Bezug zur Ergebniswirkung vgl. Sinn und Schmundt (2016), S. 4f.

<sup>5</sup> Vgl. ebenda, S. 5.

<sup>6</sup> Vgl. hierzu Broxtermann (2011), S. 303.

<sup>7</sup> Vgl. ebenda, S. 2f. Dieser Sachverhalt hat bis heute Bestand. Ausgewählte Studien sind in Fußnote 13 aufgeführt.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, die aufbau- und ablauforganisatorische Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken empirisch zu untersuchen. Die inhaltliche Schwerpunktsetzung orientiert sich dabei an zentralen Aspekten des bankwirtschaftlichen Vertriebsmanagements. Mit Blick auf den Kunden stehen die strategische Kundensegmentierung sowie die operative Marktbearbeitung im Mittelpunkt. Im Hinblick auf den Berater rücken das interne Zielsystem und das Vertriebscontrolling sowie die leistungsorientierte Vergütung (LOV) in den Fokus. Methodisch gesehen konzentrieren sich die Ausführungen auf deskriptive und explorative Auswertungen in univariater und bivariater Form zur Beschreibung des Status quo.

Auf Grundlage der Daten aus einer bundesweiten Befragung kann festgehalten werden, dass sowohl strategische als auch operative Elemente der Vertriebssteuerung im Privatkundenbereich genossenschaftlicher Primärbanken (unerwartet) heterogen ausgestaltet sind, trotz der grundsätzlich homogenen geschäftlichen Zielsetzung dieser Institute gemäß dem genossenschaftlichen MemberValue-Konzept<sup>8</sup>.

Die vorliegende Arbeit ist in zwei separate Bestandteile untergliedert. Der erste Teil (Nr. 177) beschreibt die verwendete Datengrundlage und der zweite Teil (Nr. 178) zeigt ausgewählte deskriptive und explorative Ergebnisse.

Im hier vorliegenden Teil I gliedern sich die weiteren Inhalte wie folgt: Kapitel 2 thematisiert die verwendete Datenbasis. Neben der Auswahl der Erhebungsmethode (2.1) werden die Vorbereitung und Durchführung der Befragung (2.2) sowie die Datenqualität (2.3) betrachtet. In Kapitel 2.1 erfolgt die Begründung der ausgewählten Methodik. In Kapitel 2.2 wird auf die Erstellung des Fragebogens, den Austausch mit Experten und die Pretests sowie den organisatorischen Ablauf der Befragung eingegangen. Kapitel 2.3 widmet sich der Charakterisierung des Rücklaufs, indem die relevante Grundgesamtheit, die Reaktionsquote, die effektive Rücklaufquote und die bankinterne Funktion der Befragungsteilnehmer beschrieben werden. Darüber hinaus wird die merkmalsgebundene Repräsentativität betrachtet, wobei umfeld- sowie auch größenbezogene Merkmale herangezogen werden. Die Ausführungen enden mit einer Schlussbetrachtung in Kapitel 3, die ein Fazit zur Datenqualität und eine Überleitung zu den Ergebnissen (Teil II) beinhaltet.

---

<sup>8</sup> Vgl. hierzu Theurl (2013), S. 83ff oder auch Theurl (2005), S. 137ff.

## 2 Beschreibung der Datengrundlage

Nachfolgend wird die verwendete Datengrundlage vorgestellt. Zu diesem Zweck wird zunächst die Auswahl der Erhebungsmethode begründet. Anschließend steht die Vorbereitung und Durchführung der Erhebung mittels Befragung im Fokus, bevor im dritten Teil die Charakterisierung des Rücklaufs mit Bezugnahme auf die Datenqualität erfolgt.

### 2.1 Auswahl der Erhebungsmethode

Um die aufbau- und ablauforganisatorische Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken empirisch untersuchen und damit das Ziel des Forschungsvorhabens erreichen zu können, ist die Verwendung einer geeigneten Datenbasis im Rahmen der Analyse unabdingbar.<sup>9</sup>

In diesem Zusammenhang kann grundsätzlich zwischen der Nutzung von Primär- und Sekundärdaten unterschieden werden.<sup>10</sup> Letztere fußen z. B. auf öffentlich zugänglichen geschäftlichen Dokumenten und sind über entsprechende Datenbanken häufig direkt verfügbar. Für eine ausgewählte Fragestellung können sie jedoch aus verschiedenen Gründen ungeeignet sein.<sup>11</sup> Die alternative Verwendung von Primärdaten bedingt zwar in der Regel einen höheren Aufwand, da eine aktive Beteiligung der relevanten Untersuchungseinheiten notwendig ist. Über diesen Weg kann jedoch eine gezielte Erhebung realisiert werden, die speziell auf eine interessierende Fragestellung abgestimmt ist und entsprechend geeignete Daten liefert.

Die aufbau- und ablauforganisatorische Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft wird von den genossenschaftlichen Primärbanken individuell vorgenommen. Sie ist durch entsprechende Handbücher oder Strategiepapiere bankintern dokumentiert. Öffentlich zugängliche Quellen, wie z. B. Geschäftsberichte, enthalten in der Regel keine näheren Informationen zur Ausgestaltung der Vertriebssteuerung, da entsprechende Veröffentlichungspflichten nicht gegeben sind und

---

<sup>9</sup> Die allgemeinen Ausführungen in diesem Unterkapitel zu den Grundlagen einer Datenerhebung sowie den verschiedenen Erhebungsmethoden orientieren sich an Kaya (2009). Die spezifischen Ausführungen zur Begründung der ausgewählten Erhebungsmethode folgen vom Grundsatz her den inhaltlich vergleichbaren Argumentationslinien von Schenkel (2016), Klein (2016), Schlaefke (2016), Taape (2015), Spandau (2012) und Werries (2009).

<sup>10</sup> Vgl. Kaya (2009), S. 49.

<sup>11</sup> Zum Beispiel könnten bestimmte Variablen, die zur adäquaten Bearbeitung einer Fragestellung erforderlich sind, nicht in den zur Verfügung stehenden Sekundärdaten enthalten sein.

zumeist auch keine intrinsischen Anreize zur Veröffentlichung existieren. Die zur weiteren Analyse erforderlichen Informationen sind demnach zwar in den Banken vorhanden, jedoch sind diese Daten nicht öffentlich verfügbar. Aus diesem Grund stehen adäquate Sekundärdaten nicht im erforderlichen Umfang zur Verfügung. Für den vorliegenden Fall ist demnach die Erhebung von Primärdaten notwendig.

Primärdaten können grundsätzlich durch Befragungen oder Beobachtungen erhoben werden.<sup>12</sup> Letztere kommen im vorliegenden Fall jedoch nicht infrage, da zeitliche und räumliche Beschränkungen gegeben sind und darüber hinaus Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes existieren. Aus diesen Gründen wird die Befragung als Instrument der empirischen Erhebung genutzt. Die Anwendung dieser Methodik ist mit erheblichen Vorteilen verbunden und in anderen Forschungsprojekten zum Thema ebenfalls zu beobachten.<sup>13</sup>

Standardisierte Befragungen können grundsätzlich in schriftlicher oder mündlicher Form umgesetzt werden.<sup>14</sup> Eine standardisierte schriftliche Befragung hat gegenüber einer Auswahl an mündlichen Interviews den Vorteil, dass vergleichsweise unkompliziert eine hohe Fallzahl generiert werden kann, was für statistische Analysen und die spätere Aussagekraft der Ergebnisse von hoher Bedeutung ist. Zudem lässt sich durch einen Fragebogen mit vordefinierter Antwortstruktur die erforderliche Vergleichbarkeit der erhobenen Daten sicherstellen. Die durchsetzbare Anonymität kann in diesem Zusammenhang ebenfalls einen positiven Einfluss auf die Qualität der Datengrundlage ausüben.<sup>15</sup> Aus diesen Gründen und in Übereinstimmung mit den Zielen der Arbeit erfolgte die

---

<sup>12</sup> Vgl. Kaya (2009), S. 50.

<sup>13</sup> Die Vorteile werden im nachfolgenden Absatz benannt und als Forschungsprojekte sind hier z. B. die Arbeiten von Broxtermann (2011), Breisig et al. (2010), Duderstadt (2006) und Mengue (2006) anzuführen, die allesamt die Vertriebssteuerung im Retailbanking untersuchen und dabei jeweils auf die Methodik der Befragung zurückgreifen.

<sup>14</sup> Vgl. Kaya (2009), S. 50.

<sup>15</sup> Als Nachteil kann hingegen festgehalten werden, dass bei standardisierten schriftlichen Befragungen keine Verständnisfragen gestellt werden können. Dieser Nachteil kann durch die Einrichtung einer dauerhaften telefonischen Erreichbarkeit jedoch weitgehend ausgeglichen werden. Bei Rückfragen können sich die Befragungsteilnehmer dann fernmündlich an den genannten Ansprechpartner wenden. Ergänzende Kontaktdaten für eine asynchrone Kommunikation, wie z. B. eine E-Mail-Adresse, können ebenfalls zur Verfügung gestellt werden. Für eine ausführliche Darstellung von Vor- und Nachteilen unterschiedlicher Befragungsformen vgl. Kaya (2009), S. 52ff.

Erhebung der Daten im vorliegenden Fall durch eine standardisierte schriftliche Befragung.<sup>16</sup>

Die Zielgruppe für diese Erhebung bildeten die circa 1.000 genossenschaftlichen Primärbanken in Deutschland.<sup>17</sup> Für die Befragung wurden die Vorstandsvorsitzenden bzw. die für das Privatkundengeschäft zuständigen Vorstände dieser Banken als bestmögliche Schlüsselinformanten<sup>18</sup> identifiziert. Diese Personen haben einen uneingeschränkten Zugriff auf die relevanten Informationen und können deshalb fundiert Auskunft geben. Im Vorfeld der Erhebung wurde für jedes Institut genau ein Ansprechpartner namentlich festgelegt.

## 2.2 Durchführung der Befragung

Die vorliegende empirische Untersuchung basiert auf einem Erhebungsverfahren, das mehrere Stufen umfasst. Die konkrete Vorgehensweise im Rahmen der Datenerhebung wird nachstehend vorgestellt.<sup>19</sup> Dazu wird auf die Erstellung des Fragebogens, die durchgeführten Pretests sowie den organisatorischen Ablauf der Befragung eingegangen.

### 2.2.1 Erstellung des Fragebogens

Auf der Grundlage von theoretischen Vorüberlegungen und dem Status quo der empirischen Literatur wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt. Dieser Bogen setzt sich aus insgesamt fünf Themenblöcken zusammen:

- I. Aufbau- und ablauforganisatorische Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft
- II. Umsetzung des BVR-Projekts *Beratungsqualität* durch Einführung der *Genossenschaftlichen Beratung*

---

<sup>16</sup> Für grundlegende Literatur zu wissenschaftlichen Befragungen bzw. Survey Research vgl. z. B. Heeringa et al. (2017), Ruel et al. (2016), Blair et al. (2014), Fowler (2014), Rea und Parker (2014), Saris und Gallhofer (2014), Jacob et al. (2013), Ornstein (2013), Andres (2012), Schumann (2012), Baker et al. (2011), Bethlehem (2009), Groves et al. (2009), Sapsford (2007), Alreck und Settle (2004), Punch (2003), Weisberg et al. (1996) oder auch Babbie (1990).

<sup>17</sup> Für die genaue Eingrenzung der relevanten Grundgesamtheit sei an dieser Stelle auf die Ausführungen in Kapitel 2.3.1 verwiesen.

<sup>18</sup> Für eine Definition des Begriffs und eine kritische Auseinandersetzung mit der Schlüsselinformanten-Methode vgl. z. B. Hurrell und Kieser (2005).

<sup>19</sup> Vergleichbare Vorgehensweisen sind z. B. im Rahmen der Arbeiten von Schenkel (2016), Klein (2016), Schlaefke (2016), Taape (2015), Spandau (2012) und Werries (2009) zu finden.

- III. Vertriebserfolg im Privatkundengeschäft
- IV. Rahmenbedingungen im Geschäftsgebiet
- V. Sonstige Angaben zu Bank und Person

Block I bildet den Schwerpunkt der Befragung und das Fundament für den Teil II der Arbeit. Block V mit ergänzenden Angaben zu Bank und Person wird im Rahmen dieses Papiers (Teil I) berücksichtigt. Die Blöcke II, III und IV werden in nachfolgenden Arbeiten herangezogen.

Da die Vorstände von genossenschaftlichen Primärbanken regelmäßig von verbundinternen, aber auch externen Akteuren gebeten werden, an Befragungen teilzunehmen, wurde im vorliegenden Fall versucht, den zeitlichen Aufwand für die Beantwortung des Fragebogens durch viele geschlossene Fragestellungen mit vordefinierten Antwortmöglichkeiten zu minimieren.<sup>20</sup> Diese Vorgehensweise kann zudem einen positiven Einfluss auf die notwendige Vergleichbarkeit der Daten ausüben.

Um die Verständlichkeit und Eindeutigkeit sowie die Vollständigkeit der ausgewählten Fragen und Antwortmöglichkeiten vor dem bundesweiten Start der Befragung noch einmal systematisch und abschließend überprüfen zu können, wurden entsprechende Pretests<sup>21</sup> durchgeführt.

Den Pretest-Teilnehmern wurde aufgetragen, zum einen die anvisierte Bearbeitungszeit von 15 bis 18 Minuten zu testen und zum anderen mögliche Defizite auf der inhaltlichen, der strukturellen oder auch der redaktionell-formalen Ebene zu benennen. Nach Abschluss der Pretests wurde der Überarbeitungsbedarf zusammengetragen und der Fragebogen entsprechend modifiziert. Auf diese Weise konnten letzte Unklarheiten beseitigt werden.

---

<sup>20</sup> Für allgemeine Informationen zu dieser Vorgehensweise vgl. z. B. Micheel (2010), S. 77ff.

<sup>21</sup> Im Rahmen dieser Pretests wurde die fachliche Expertise von insgesamt elf wissenschaftlichen Mitarbeitern berücksichtigt. Acht Personen aus diesem Kreis haben sich durch eigene Forschungsprojekte ebenfalls mit Fragestellungen beschäftigt, die unmittelbar den genossenschaftlichen Finanzverbund betreffen. Die verbleibenden drei Personen haben zwar schwerpunktmäßig in anderen Themenfeldern gearbeitet, aber in Bezug auf die methodische Vorgehensweise im Kontext von wissenschaftlichen Befragungen können auch sie als Experten bezeichnet werden. (Für eine Definition des Expertenbegriffs vgl. z. B. Bogner und Menz (2009), S. 73.)

## 2.2.2 Organisatorischer Ablauf der Befragung

Der realisierte Zeitplan für die Erhebung ist in Tab. 1 dargestellt. Er umfasst mehrere Teilaspekte. Anfang November 2016 erfolgte zunächst die Vorankündigung der Befragung per E-Mail, ehe Mitte November der postalische Versand der Fragebögen durchgeführt wurde. Den Kontaktpersonen stand ein Bearbeitungszeitraum von insgesamt vier Wochen zur Verfügung, sodass die Frist für die Beantwortung Mitte Dezember auslief. Einige Tage vor Ablauf der Frist wurde eine Erinnerung an die Befragung per E-Mail versendet, in der das ursprüngliche Fristende aus organisatorischen Gründen noch einmal um drei Tage verlängert wurde. Die postalische Zustellung der letzten Rückläufer erfolgte Anfang Januar 2017, was die Datenerhebung offiziell beendete.

Tab. 1: Organisatorischer Ablauf der Befragung

	Inhalt des Bestandteils im Zeitplan	Datum
1	Vorankündigung der Erhebung per E-Mail	11.11.2016, Fr.
2	Postalischer Versand der Fragebögen	15.11.2016, Di.
3	Erinnerung an die Befragung per E-Mail	05.12.2016, Mo.
4	Frist für die Beantwortung laut Anschreiben	09.12.2016, Fr.
5	Verlängerte Frist nach der Erinnerung	12.12.2016, Mo.
6	Postalische Zustellung der letzten Rückläufer	02.01.2017, Mo.

*Quelle: Eigene Darstellung*



Zur Erhöhung der Teilnahmebereitschaft unter den angeschriebenen Vorstandsmitgliedern wurden folgende flankierende Maßnahmen umgesetzt:<sup>22</sup>

- Personalisierte Vorankündigung: In der Kalenderwoche vor dem postalischen Versand der Fragebögen wurden die relevanten Schlüsselinformanten durch eine personalisierte E-Mail auf die Durchführung der Befragung hingewiesen und um Teilnahme an der Erhebung gebeten. Durch diese persönliche Ansprache sollte eine hinreichende Verbindlichkeit erzeugt werden. Zudem konnten neben den organisatorischen auch erste inhaltliche Informationen an die Ansprechpartner herangetragen werden.
- Personalisierter Versand und Information: Beim Versand wurden die Adressaten durch die Gestaltung der Anschrift erneut persönlich angesprochen. Dem vierseitigen Fragebogen wurde ein separates Deckblatt vorangestellt, das Erläuterungen zum Thema und zur Zielsetzung der Erhebung enthielt und von Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl, der Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen (IfG), mit unterzeichnet war. Durch diese Aspekte sollte den Adressaten eine schnelle Einordnung der Anfrage ermöglicht und die Verbindlichkeit sichergestellt werden.
- Bezugnahme auf BVR-Projekte: In der E-Mail zur Vorankündigung und auf dem Deckblatt für den postalischen Versand wurde auf die thematische Nähe der Befragung zu aktuellen Projekten des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) hingewiesen. Vor allem die inhaltliche Verbindung zu den Großprojekten *KundenFokus 2015* und *KundenFokus 2020* wurde herausgestellt. Diese Bezugnahme sollte die praktische Relevanz der Erhebung für die Adressaten verdeutlichen.
- Kooperation mit Forschungsgesellschaft: In der E-Mail zur Vorankündigung und auf dem Deckblatt für den postalischen Versand wurde zudem auf die Unterstützung der Untersuchung durch die Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e.V. hingewiesen. Dieser Aspekt sollte den Schlüsselinformanten neben der praktischen Relevanz auch die wissenschaftliche Bedeutung der Befragung aufzeigen.

---

<sup>22</sup> Ähnliche Maßnahmen sind z. B. auch im Rahmen der Befragungen von Schenkel (2016), Klein (2016), Schlaefke (2016), Taape (2015), Spandau (2012) und Werries (2009) umgesetzt worden.

- Diskretion und Singularität: Den Befragungsteilnehmern wurde auf dem Deckblatt zugesichert, dass ihre Angaben streng vertraulich behandelt, anonym ausgewertet und nur für wissenschaftliche Zwecke verwendet werden. Diese Punkte sollten Bedenken der Adressaten in Bezug auf den Datenschutz ausräumen.
- Materielle Motivation zur Teilnahme: Als Anreiz zur Teilnahme an der Befragung wurde den angeschriebenen Schlüsselinformanten die unentgeltliche Zusendung von ausgewählten Ergebnissen in Form eines wissenschaftlichen Berichts<sup>23</sup> angeboten. Auf diese Weise sollte ein materieller Mehrwert für die Befragungsteilnehmer generiert werden.
- Verschiedene Teilnahmeoptionen: Die ausgefüllten Fragebögen konnten über den klassischen Postweg, per Fax oder eingescannt per E-Mail zurückgesendet werden.<sup>24</sup> Darüber hinaus konnte der Fragebogen auch direkt online ausgefüllt werden.<sup>25</sup> Diese unterschiedlichen Antwortmöglichkeiten sollten die heterogenen Präferenzen der relevanten Schlüsselinformanten abdecken.
- Realistische Zeitangaben und Flexibilität: Für die Rücksendung der Fragebögen wurde den Teilnehmern ein Zeitraum von vier Wochen zur Verfügung gestellt und per Datum eine Frist gesetzt. Zudem wurde die voraussichtliche Bearbeitungszeit mit 15 bis 18 Minuten angegeben. Diese Informationen sollten organisatorische Erwartungssicherheit auf Seiten der Adressaten schaffen. Damit eine zwischenzeitliche Unterbrechung während der Beantwortung nicht zum Abbruch führt, wurde auch im Rahmen des Online-Fragebogens die Möglichkeit implementiert, an beliebiger Stelle zwischenzuspeichern und später fortzufahren.
- Kontaktdaten für Rückfragen: Den Befragungsteilnehmern wurde auf dem Deckblatt eine konkrete Kontaktperson für Rückfragen genannt. Während des gesamten Bearbeitungszeitraums stand diese Person als Ansprechpartner zur Verfügung. Die Auskünfte konnten zu den üblichen Bürozeiten telefonisch oder per E-Mail eingeholt werden. Diese Option der direkten Kontaktaufnahme mit der Leitung

---

<sup>23</sup> Gemeint sind die Arbeitspapiere Nr. 177 und Nr. 178 aus der zugehörigen Schriftenreihe des IfG.

<sup>24</sup> Für die Rücksendung über den Postweg galt das Kostenübernahme-Prinzip: „Entgelt zahlt Empfänger, frankierter Rückumschlag liegt bei.“

<sup>25</sup> Die Online-Version des Fragebogens und eine entsprechende Datenbank-Lösung wurden mithilfe der Open-Source-Applikation *LimeSurvey* realisiert.

des Projekts sollte Vertrauen schaffen und den hohen Stellenwert der Befragung signalisieren.

- Personalisierte Erinnerung: Eine Woche vor Ende der Rücksendefrist wurde den Adressaten per E-Mail eine persönliche Erinnerung an die Teilnahme zugesendet. Im Rahmen dieser letzten Ansprache wurde die ursprüngliche Rücksendefrist um drei Tage verlängert, um mögliche Nachzügler berücksichtigen zu können.

## 2.3 Charakterisierung des Rücklaufs

Nachfolgend wird der Rücklauf auf die Befragung charakterisiert und die Qualität der erhobenen Daten beschrieben. Dies erfolgt in vier Schritten: Zunächst wird die relevante Grundgesamtheit definiert. Anschließend werden die Reaktionsquote und die effektive Rücklaufquote vorgestellt. Danach wird die bankinterne Position der antwortgebenden Personen thematisiert, bevor im letzten Schritt die merkmalsgebundene Repräsentativität zur Diskussion steht.

### 2.3.1 Eingrenzung der relevanten Grundgesamtheit

Als Dachverband der genossenschaftlichen Kreditwirtschaft in Deutschland veröffentlicht der BVR jährlich eine aktuelle Liste, in der alle deutschen Genossenschaftsbanken der Größe nach aufgeführt sind.<sup>26</sup> Zum 31. Dezember 2015, dem Stichtag der entsprechenden BVR-Liste aus dem Jahr 2016, wurden 1.019 genossenschaftliche Primärbanken benannt.<sup>27</sup> Dieser Zahlenwert ist der Ausgangspunkt für die strukturelle Zusammensetzung der Datenbasis (vgl. Tab. 2).

Im vorliegenden Fall sind diese 1.019 Primärbanken jedoch nicht direkt mit der relevanten Grundgesamtheit gleichzusetzen. Themenspezifische Argumente sprechen dafür, sehr kleine Institute im Rahmen der Untersuchung auszuklammern. Welche inhaltlichen Gründe aus Theorie und beruflicher Praxis letztlich für den Ausschluss der kleinsten Banken sprechen und wo die kritische Grenze hierfür in Bezug auf die Bilanzsumme bzw. die Anzahl der Mitarbeiter und Kunden gezogen werden sollte, zeigen die nachfolgenden Überlegungen.

Die Vertriebssteuerung und vor allem das Vertriebscontrolling spielen aus theoretischer Sicht in den größeren Primärbanken eine wichtigere Rolle als in den kleineren Instituten, da mit der Größe der Bank in der

---

<sup>26</sup> Die Größe wird dabei anhand der Bilanzsumme gemessen.

<sup>27</sup> Vgl. BVR (2016). BAG und TeamBank bleiben unberücksichtigt, da sie eine geschäftliche Sonderstellung im Verbund einnehmen.

Regel auch die Komplexität der Steuerung zunimmt. In den kleinsten Primärbanken ist die strategische Bedeutung der Vertriebssteuerung daher vergleichsweise gering. Für Einheiten mit sehr niedriger Bilanzsumme und dementsprechend wenigen Mitarbeitern und Kunden kann folglich kein umfangreicher Handlungsspielraum hinsichtlich der Ausgestaltung der Vertriebssteuerung angenommen werden. Die geeignete Zielgruppe für die Betrachtung ist somit durch alle genossenschaftlichen Primärbanken gegeben, die eine hinreichende Mindestgröße haben.<sup>28</sup>

Die Sinnhaftigkeit einer solchen Größenanforderung hat sich im Rahmen der Kommunikation<sup>29</sup> mit Akteuren aus der kreditgenossenschaftlichen Praxis bestätigt. Der Ausschluss von sehr kleinen Instituten sei vor allem deshalb sinnvoll, weil die inhaltliche Ausrichtung der Fragen nicht zu den vereinfachten Strukturen in diesen Banken passe. Die interessierende prozessuale Vorgehensweise bei der Vertriebssteuerung existiere in den kleinsten Primärbanken nicht oder nur teilweise. Folglich sei die Berücksichtigung dieser Institute vor allem aufgrund des hohen Detaillierungsgrades der zu beantwortenden Fragen nicht zielführend. Ein seriöser Einbezug von Einheiten mit sehr geringer Bilanzsumme und dementsprechend wenigen Mitarbeitern und Kunden könne nicht vorausgesetzt werden. Durch einen sinnvollen Ausschlussmechanismus für diese Banken müsse vielmehr verhindert werden, dass die späteren Ergebnisse einer Verzerrung unterliegen.

Die dazu korrespondierende Größenanforderung wird im vorliegenden Fall durch die Festlegung einer entsprechenden Mindestgröße in Bezug

---

<sup>28</sup> Die Selektion einer relevanten Grundgesamtheit durch themenspezifische Eingrenzungen ist ein übliches Vorgehen, das in der einschlägigen Literatur häufig zur Anwendung kommt. Inhaltlich begründete Ausschlüsse von Teilgruppen sind z. B. auch bei Klein (2016) und Werries (2009) zu finden, die beide genossenschaftliche Primärbanken befragt und dabei die Gruppe der Sparda- und PSD-Banken ausgeklammert haben, was im vorliegenden Fall aber nicht sinnvoll wäre, da die Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft für diese Banken ebenso relevant ist. Ein Ausschluss der kleinsten Institute kann z. B. bei Broxtermann (2011) beobachtet werden, der Sparkassen und Genossenschaftsbanken zusammen befragt hat. Dieser setzt die Mindestgröße für die Einbeziehung allerdings bei einer Bilanzsumme von 300 Mio. € fest, was methodisch zumindest diskutabel erscheint, da auf diese Weise unverhältnismäßig viele Banken im Rahmen der Betrachtung ausgeschlossen werden. Im vorliegenden Fall wird diese Grenze deutlich niedriger angesetzt, wie die weiteren Ausführungen hierzu in Kapitel 2.3.1 zeigen. Begründete Ausschlüsse von Kleinstunternehmen sind jedoch nicht nur bei Befragungen von Bankvorständen zu beobachten. So stellt z. B. auch Taape (2015) im Rahmen einer Befragung von Familienunternehmen eine restriktive Größenanforderung, bezogen auf den Jahresumsatz und die Mitarbeiterzahl.

<sup>29</sup> Gemeint ist der fachliche Austausch vor und während der Befragung.

auf die durchschnittliche Bilanzsumme erzeugt.<sup>30</sup> Für den Einbezug in die Untersuchung ist ein Wert von mindestens 80 Mio. € erforderlich.<sup>31</sup> Die Auswahl dieser kritischen Grenze stellt sicher, dass in der Tendenz nur Primärbanken mit mehr als 20 Mitarbeitern und 5.000 Kunden eine Berücksichtigung finden.<sup>32</sup> Ab diesen Größenordnungen gewinnt die Vertriebssteuerung zunehmend an Relevanz, da sich der Vertrieb stärker ausdifferenziert und z. B. die Spezialisierung der Mitarbeiter zunimmt.

Die operative Umsetzung des beschriebenen Selektionsvorhabens führt dazu, dass alle Primärbanken mit einer Bilanzsumme unter 80 Mio. € von der Betrachtung ausgenommen werden. Wie Tab. 2 zu entnehmen ist, trifft dieses Attribut auf insgesamt 88 Genossenschaftsbanken in Deutschland zu, wodurch sich die relevante Grundgesamtheit auf 931 Institute reduziert.

Tab. 2: Grundlegende Informationen zur Datenbasis

Strukturelle Zusammensetzung:	
Anzahl der deutschen Genossenschaftsbanken	1019
./. Primärbanken mit einer Bilanzsumme unter 80 Mio. €	88
= <b>Relevante Grundgesamtheit</b>	931
./. Teilnahme aktiv abgelehnt <u>oder</u> keine Rückmeldung	556
= Vorliegende Datenbankeinträge	375
./. Aufruf des Fragebogens ohne Angaben <u>oder</u> Fragebogen zu unvollständig ausgefüllt	75
= <b>Gültige Teilnahmen (effektiver Rücklauf)</b>	300

*Quelle: Eigene Berechnungen*

<sup>30</sup> Dieses methodische Vorgehen findet in der empirischen Literatur regelmäßig Anwendung. Es hat sich etabliert und wird z. B. von Broxtermann (2011) im Rahmen einer vergleichbaren Erhebung genutzt. Ergänzend sei hierzu auf die Ausführungen in Fußnote 28 hingewiesen.

<sup>31</sup> Als Basis für die Einordnung dient wiederum die in Fußnote 27 angeführte BVR-Liste aus dem Jahr 2016, mit Stichtag zum 31. Dezember 2015.

<sup>32</sup> In den Primärbanken mit einer Bilanzsumme zwischen 70 und 80 Mio. € beläuft sich die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter auf 17,9 und die durchschnittliche Anzahl der Kunden auf circa 4.500.

### 2.3.2 Reaktionsquote und effektive Rücklaufquote

Die vierte Zeile in Tab. 2 bezieht sich auf jene Primärbanken, die ihre Teilnahme entweder aktiv abgelehnt oder keine Rückmeldung gegeben haben.<sup>33</sup> Dieser Gruppe lassen sich 556 Institute zuordnen, sodass sich die Anzahl der vorliegenden Datenbankeinträge auf 375 beläuft. Wird diese Anzahl ins Verhältnis zur relevanten Grundgesamtheit gesetzt, ergibt sich eine Reaktionsquote von 40,28 %.<sup>34</sup>

Die vorletzte Zeile in Tab. 2 bezieht sich auf jene Primärbanken, die den Fragebogen aufgerufen aber keine Angaben gemacht haben oder den Fragebogen zu unvollständig ausgefüllt haben.<sup>35</sup> Dieser Gruppe können 75 Institute zugeordnet werden, wodurch sich die Anzahl der gültigen Teilnahmen bzw. der effektive Rücklauf auf 300 beläuft. Wird diese Anzahl ins Verhältnis zur relevanten Grundgesamtheit gesetzt, ergibt sich eine effektive Rücklaufquote von 32,22 %.<sup>36</sup>

In Anbetracht der Länge und Komplexität des Fragebogens sowie der zunehmenden Anfragen an Genossenschaftsbanken bezüglich der Teilnahme an schriftlichen Erhebungen kann dieser Wert als hoch eingestuft werden, vor allem im Vergleich mit ähnlichen Befragungen.<sup>37</sup> Er ist ein Indiz für die hohe Relevanz der Thematik im derzeitigen Marktumfeld.

---

<sup>33</sup> *Teilnahme aktiv abgelehnt* bedeutet, dass die Nicht-Teilnahme an der Befragung über Brief, E-Mail oder Telefon explizit kommuniziert wurde. *Keine Rückmeldung* bedeutet, dass die schriftliche Bitte um Teilnahme ignoriert wurde.

<sup>34</sup>  $375 / 931 = 0,40279$ . Diese Definition der Reaktionsquote korrespondiert mit der Version von Schenkel (2016). Primärbanken, die ihre Teilnahme aktiv abgelehnt haben, werden nicht mit einbezogen (Reaktionsquote im engeren Sinne).

<sup>35</sup> *Aufruf des Fragebogens ohne Angaben* bedeutet, dass der Fragebogen über den Online-Zugang zwar aufgerufen und gestartet wurde, danach jedoch keine Angaben erfolgten. *Fragebogen zu unvollständig ausgefüllt* bedeutet, dass insgesamt nur 10 oder weniger Fragen beantwortet wurden. Ein sinnvoller Einbezug in die empirische Analyse ist in diesen Fällen methodisch nicht realisierbar.

<sup>36</sup>  $300 / 931 = 0,32223$ . Berücksichtigt werden alle gültigen Teilnahmen – also jene Teilnahmen, die Eingang in die empirische Analyse erhalten.

<sup>37</sup> Für einen Vergleich mit den effektiven Rücklaufquoten ähnlicher Befragungen von deutschen Genossenschaftsbanken vgl. Werries (2009): 32,21 %; Schenkel (2016): 31,89 %; Klein (2016): 23,60 %; Schlaefke (2016): 20,21 %; Spandau (2012): 16,96 %. Andere Autoren haben Vorstände von Genossenschaftsbanken und Sparkassen simultan befragt. Nur auf die genossenschaftlichen Institute bezogen haben sich dabei effektive Rücklaufquoten von z. B. 17,86 % bei Broxtermann (2011) und 4,95 % bei Pfingsten et al. (2014) ergeben. Allgemein lässt sich festhalten, dass bei schriftlichen Befragungen dieser Art effektive Rücklaufquoten von 5 bis 30 % üblich sind, vgl. hierzu Meffert (1992), S. 202.

### 2.3.3 Position der Befragungsteilnehmer

Die strukturelle Zusammensetzung der antwortgebenden Personen ist ein wichtiger Faktor in Bezug auf die Datenqualität. Insbesondere die Position dieser Personen in den befragten Unternehmen ist dabei von Bedeutung. Die getätigten Antworten können nur dann als hochwertig akzeptiert werden, wenn die antwortgebenden Personen bedingt durch ihre Position im Unternehmen auch Zugang zu den für die Untersuchung relevanten Informationen haben.<sup>38</sup> Aus diesem Grund ist die schriftliche Anfrage zur Teilnahme an der Befragung unmittelbar an den Vorstand adressiert worden, wie zuvor dargestellt. In diesem Zusammenhang ist zu erwarten gewesen, dass ein Teil der akzeptierten Anfragen an die zweite Führungsebene weitergeleitet wird.

Eine Übersicht zur bankinternen Position der Schlüsselinformanten ist Tab. 3 zu entnehmen. Diese zeigt die strukturelle Zusammensetzung der antwortgebenden Personen.<sup>39</sup> Mit 48,44 % gehört fast die Hälfte dieser Personen unmittelbar dem Vorstand an. 42,19 % sind der Position des Bereichsleiters und damit der zweiten Führungsebene zuzuordnen. In Summe gehören also über 90 % der antwortgebenden Personen der Geschäftsleitung bzw. der erweiterten Geschäftsleitung an. Dieser Wert kann als vergleichsweise hoch eingestuft werden und ist entsprechend positiv zu bewerten.<sup>40</sup> Für beide Gruppen kann ein hoher Wissensstand im Bereich der Vertriebssteuerung und eine fundierte Einschätzung der bankinternen Ausgestaltung angenommen werden.

Hinzu kommt die Tatsache, dass weitere 4,29 % der antwortgebenden Personen zumindest eine bedingte Führungsverantwortung aufweisen, welche als Abteilungs-, Gruppen- oder Teamleiter maximal die dritte Führungsebene umfasst. Nur 5,08 % der Schlüsselinformanten haben keine direkte Personalverantwortung in ihrer Bank. Ein Großteil dieser Personen ohne Führungsverantwortung arbeitet jedoch in den für die Befragung relevanten Fachbereichen Marketing und Vertrieb, was die fehlende Personalverantwortung ausgleichen kann.

---

<sup>38</sup> Vgl. Taape (2015), S. 123f.

<sup>39</sup> Tab. 3 berücksichtigt die Antworten auf Frage 40: Welche Position nehmen Sie in Ihrer Bank ein?

<sup>40</sup> Für korrespondierende Werte aus ähnlichen Befragungen vgl. Klein (2016): 95 %; Spandau (2012): 86 %; Schlaefke (2016): 85 %.

Tab. 3: Position der Schlüsselinformanten im Unternehmen

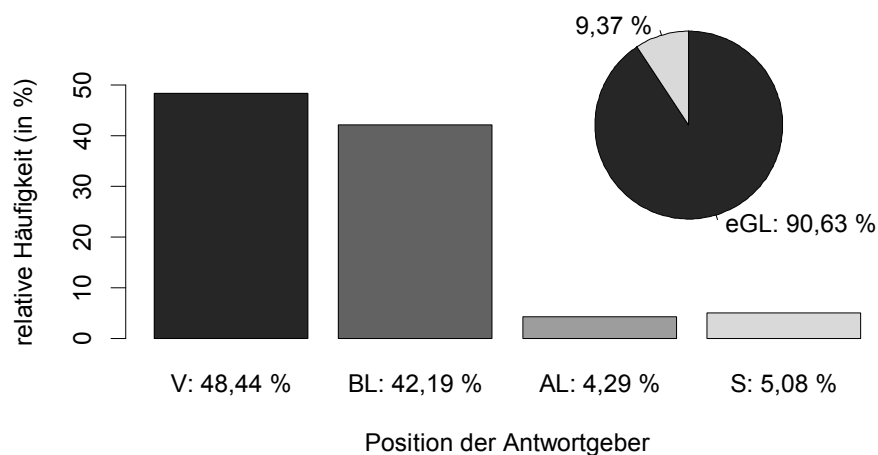
Position		Hierarchieebene	#	%
Vorstand	(erweiterte) Geschäftsleitung	1. Führungsebene	124	48,44
Bereichsleiter		2. Führungsebene	108	42,19
Abteilungsleiter, Gruppenleiter oder Teamleiter		3. Führungsebene (oder niedriger)	11	4,29
Sonstige Position		ohne Führungsverantwortung	13	5,08

Legende: # = absolute und % = relative Häufigkeit

Quelle: Eigene Berechnungen (n = 256; keine Angabe: n\* = 44)

Auf Basis dieser Zusammensetzung der antwortgebenden Personen kann von einer hinreichenden Vertrautheit der Schlüsselinformanten mit den Aspekten der Vertriebssteuerung ausgegangen werden, sodass die beschriebenen Werte als Indiz für eine hohe Datenqualität gewertet werden können. Abb. 1 visualisiert die Verhältnisse der beschriebenen Prozentwerte zueinander noch einmal in zusammenfassender Form.

Abb. 1: Position der Schlüsselinformanten im Unternehmen



Legende: V = Vorstand, BL = Bereichsleiter, AL = Abteilungsleiter<sup>41</sup>, S = Sonstige Position, eGL (= V + BL) = erweiterte Geschäftsleitung

Quelle: Eigene Berechnungen (n = 256; keine Angabe: n\* = 44)

<sup>41</sup> Analog zur Darstellung in Tab. 3 sind an dieser Stelle auch Gruppenleiter und Teamleiter enthalten.



Wie beschrieben, kann zwar davon ausgegangen werden, dass nahezu alle Teilnehmer an der Befragung über das notwendige Fachwissen verfügen und detaillierte Angaben zur aufbau- und ablauforganisatorischen Ausgestaltung der Vertriebssteuerung in ihrer Bank machen können. Die Zusammensetzung der Schlüsselinformanten ist jedoch nicht die einzige Dimension im Rahmen der Beurteilung der Datenqualität; die merkmalsbezogene Repräsentativität ist ebenfalls zu betrachten.<sup>42</sup>

### 2.3.4 Merkmalsgebundene Repräsentativität

Zur fachlichen Beurteilung der merkmalsbezogenen Repräsentativität der erhobenen Daten werden in der Folge bekannte Eigenschaften und Verteilungsparameter von Grundgesamtheit und Rücklauf miteinander verglichen. Als ausgewählte Merkmale finden das Kundeneinzugsgebiet, die Prüfungsverbandszugehörigkeit sowie die durchschnittliche Bilanzsumme der Banken Berücksichtigung.<sup>43</sup> Letzteres bezieht sich auf die Größenverteilung, während die zuvor genannten Merkmale die regionale bzw. geografische Verteilung berücksichtigen.

#### 2.3.4.1 Umfeldbezogene Merkmale

Tab. 4 beschreibt das Kundeneinzugsgebiet der teilnehmenden Banken. Circa 43 % der Institute beschreiben dieses als ländlich, etwa 19 % als kleinstädtisch, circa 12 % als städtisch und gut 26 % als gemischt.

Tab. 4: Kundeneinzugsgebiet der teilnehmenden Banken

Ausprägung	#	%	Ø-Wert vergleichbarer Befragungen <sup>44</sup>
Ländlich	110	42,64	48,77 %
Kleinstädtisch	48	18,60	13,10 %
Städtisch	31	12,02	8,20 %

<sup>42</sup> Der Begriff der Repräsentativität findet häufig Anwendung, wenn angegeben wird, ob eine Stichprobe ein Spiegelbild der Grundgesamtheit darstellt. Da nie alle Eigenschaften der Grundgesamtheit berücksichtigt werden können, sind pauschale Aussagen hierzu aus wissenschaftlicher Sicht problematisch. Ein partieller Vergleich anhand wesentlicher Merkmale kann jedoch sinnvoll sein (merkmalsgebundene Repräsentativität). Vgl. Schenkel (2016), S. 11f.

<sup>43</sup> Diese Merkmale werden z. B. auch von Schenkel (2016) und Klein (2016) herangezogen.

<sup>44</sup> Diese Werte beziehen sich auf die methodisch vergleichbaren Befragungen von Schenkel (2016), Klein (2016) und Werries (2009).

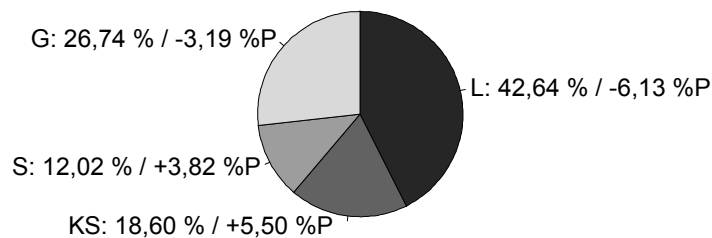
Gemischt	69	26,74	29,93 %
----------	----	-------	---------

Legende: # = absolute und % = relative Häufigkeit,  $\emptyset$  = Durchschnitt

Quelle: Eigene Berechnungen (n = 258; keine Angabe: n\* = 42)

Informationen zur Verteilung in der Grundgesamtheit stehen für dieses Merkmal nicht zur Verfügung, sodass keine direkte Schlussfolgerung in Bezug auf die Repräsentativität möglich ist. Die vierte Spalte in Tab. 4 zeigt aus diesem Grund die durchschnittlichen Werte für methodisch vergleichbare Befragungen. Es ist ersichtlich, dass die aktuellen Werte den Angaben in vergleichbaren Studien nicht widersprechen. Der paarweise Vergleich entlang der vier Merkmalsausprägungen offenbart nur geringe Abweichungen. Dieser Sachverhalt wird in Abb. 2 noch einmal verdeutlicht. Die maximale Abweichung vom Durchschnittswert beträgt circa 6 Prozentpunkte.

Abb. 2: Kundeneinzugsgebiet der teilnehmenden Banken  
(inklusive Vergleichswert-Abweichungen)



Legende: L = Ländlich, KS = Kleinstädtisch, S = Städtisch, G = Gemischt  
Hinweis: Die Angabe nach dem Schrägstrich zeigt jeweils die Abweichung vom  $\emptyset$ -Wert vergleichbarer Befragungen in Prozentpunkten (%P).

Quelle: Eigene Berechnungen (n = 258; keine Angabe: n\* = 42)

Tab. 5 beschreibt nachfolgend die Prüfungsverbandszugehörigkeit der teilnehmenden Banken.<sup>45</sup> Circa 31 % dieser Institute sind dem RWGV angeschlossen, etwa 28 % dem GV, knapp 18 % dem GVB, circa 15 % dem BWGV und gut 8 % dem GVWE.

<sup>45</sup> Folgende Optionen standen zur Wahl: Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband (RWGV), Genossenschaftsverband e.V. (GV), Genossenschaftsverband Bayern (GVB), Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband (BWGV), Genossenschaftsverband Weser-Ems (GVWE). Im Frühjahr 2017 wurde der Zusammenschluss von RWGV und GV beschlossen und rückwirkend zum 1. Januar 2017 eingetragen.

Tab. 5: Prüfungsverbandszugehörigkeit der teilnehmenden Banken

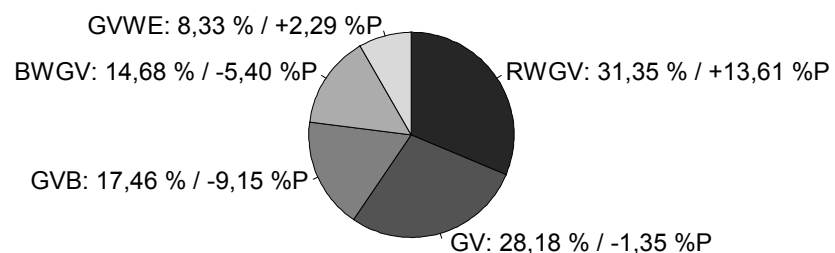
Prüfungsverband	# Rücklauf	% Rücklauf	% GG <sup>46</sup>
RWGV	79	31,35	17,74
GV	71	28,18	29,53
GVB	44	17,46	26,61
BWGV	37	14,68	20,08
GVWE	21	8,33	6,04

Legende: # = absolute und % = relative Häufigkeit, GG = Grundgesamtheit, Prüfungsverbände: vgl. Fußnote 45

Quelle: Eigene Berechnungen (n = 252; keine Angabe: n\* = 48)

Für das Merkmal der Prüfungsverbandszugehörigkeit sind Informationen zur Verteilung in der Grundgesamtheit verfügbar. Ersichtlich ist, dass die Prozentwerte der vorliegenden Befragung den entsprechenden Angaben für die Grundgesamtheit nicht grundsätzlich widersprechen. Die Banken der südlichen Regionen sind jedoch etwas unterrepräsentiert und der Bereich des RWGV ist überrepräsentiert, wie Abb. 3 zusammenfassend verdeutlicht.

Abb. 3: Prüfungsverbandszugehörigkeit der teilnehmenden Banken (inklusive Vergleichswert-Abweichungen)



Legende: vgl. Tab. 5 bzw. Fußnote 45

Hinweis: Die Angabe nach dem Schrägstrich zeigt jeweils die Abweichung vom Wert für die Grundgesamtheit in Prozentpunkten (%P).

Quelle: Eigene Berechnungen (n = 252; keine Angabe: n\* = 48)

<sup>46</sup> Stand: 31. Dezember 2015.

Die Abweichungen lassen sich insbesondere durch die räumliche Nähe (bzw. Distanz) zur projektdurchführenden Universität erklären und sind in methodisch vergleichbaren Befragungen ebenfalls zu beobachten.<sup>47</sup> Grundsätzlich ist zu erkennen, dass aus jedem Prüfungsverband eine hinreichend große Anzahl an Genossenschaftsbanken teilgenommen hat.

### 2.3.4.2 Größenbezogene Merkmale

Tab. 6 beinhaltet Lage- und Variabilitätsparameter in Bezug auf die Struktur der Größenverteilung gemäß Bilanzsumme. Ein entsprechender Vergleich von Rücklauf und relevanter Grundgesamtheit anhand dieser Kennzahl kann herangezogen werden, weil die Bilanzsumme eines der zentralen Größenmerkmale der Untersuchungsobjekte ist.<sup>48</sup>

Im vorliegenden Fall ist ersichtlich, dass die teilnehmenden Banken im Durchschnitt eine höhere Bilanzsumme aufweisen als die relevante Grundgesamtheit. Diese Differenz reduziert sich allerdings, wenn der (gegenüber Ausreißern unempfindliche) getrimmte Mittelwert betrachtet wird. Dennoch verbleibt an dieser Stelle ein Unterschied in Höhe von 255 Mio. €.

Tab. 6: Struktur der Größenverteilung gemäß Bilanzsumme

Parameter Basis: durchschnittliche Bilanzsumme	Rücklauf	relevante Grundgesamtheit
> <i>Lageparameter (in Mio. €)</i>		
Arithmetisches Mittel	1.259	863
Getrimmter Mittelwert ( $\varphi = 0,05$ ) <sup>49</sup>	884	629
Minimum <sup>50</sup>	83	81
Unteres Quartil (25%-Quantil)	300	213

<sup>47</sup> An dieser Stelle sind z. B. die Umfragen von Schenkel (2016), Klein (2016) und Werries (2009) zu nennen.

<sup>48</sup> Vgl. ebenda, S. 199. Aus diesem Grund wird in methodisch vergleichbaren Befragungen in der Regel analog vorgegangen. Vgl. hierzu z. B. Schenkel (2016), Klein (2016), Schlaefke (2016), Spandau (2012) oder auch Broxtermann (2011).

<sup>49</sup> Am oberen und unteren Ende der Rangwertreihe werden jeweils 5 % der Werte gestrichen.

<sup>50</sup> Beide Einträge liegen oberhalb von 80 Mio. €, da dieser Wert die zuvor festgelegte Grenze für den Einbezug darstellt.

Median	600	427
Oberes Quartil (75%-Quantil)	1.200	908
Maximum <sup>51</sup>	36.400	36.620
> Variabilitätsparameter (in Mio. €)		
Interquartilsabstand	900	695
Standardabweichung	2.727	1.718
Median Absolute Deviation (MAD)	526	400

Quelle: Eigene Berechnungen (n = 262; keine Angabe: n\* = 38)

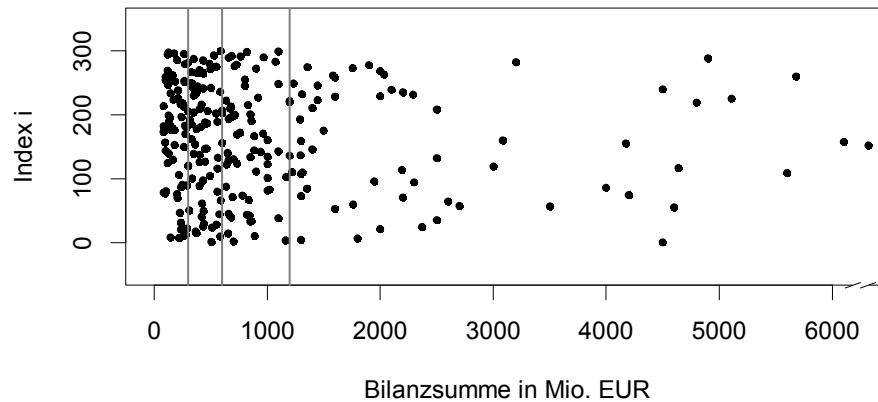
Die Betrachtung von unterem Quartil (25%-Quantil), Median und oberem Quartil (75%-Quantil) bestätigt, dass im Vergleich zur relevanten Grundgesamtheit tendenziell weniger kleine Banken bzw. mehr große Banken an der Befragung teilgenommen haben. Tab. 6 zeigt hierzu, dass die entsprechenden Werte für den Rücklauf jeweils etwas höher sind als in der relevanten Grundgesamtheit.

Dieser Sachverhalt gilt ebenso für die Parameterwerte hinsichtlich der Variabilität. Der Interquartilsabstand, die Standardabweichung sowie die Median Absolute Deviation (MAD) sind für den Rücklauf jeweils etwas höher als in der relevanten Grundgesamtheit.

In Abb. 4 sind einige der zentralen Lageparameter für den Rücklauf noch einmal visuell dargestellt, eingebettet in einen Dotplot. Anhand der Abstände zwischen den eingezeichneten Linien für das untere Quartil, den Median und das obere Quartil ist ersichtlich, dass auf die Grundstruktur bezogen eine linkssteile bzw. rechtsschiefe Verteilung vorliegt.

<sup>51</sup> Gemäß der offiziellen Bankenliste des BVR ist die Deutsche Apotheker- und Ärztebank mit einer Bilanzsumme von 36 Mrd. € (zum 31. Dezember 2015) die mit Abstand größte genossenschaftliche Primärbank im Finanzverbund. Es ist unmittelbar ersichtlich, dass sie im Rücklauf enthalten ist. Zwischen der im Fragebogen angegebenen und der offiziell gemeldeten Bilanzsumme existiert eine marginale Abweichung (in Höhe von 220 Mio. €).

Abb. 4: Dotplot zur Größenverteilung gemäß Bilanzsumme



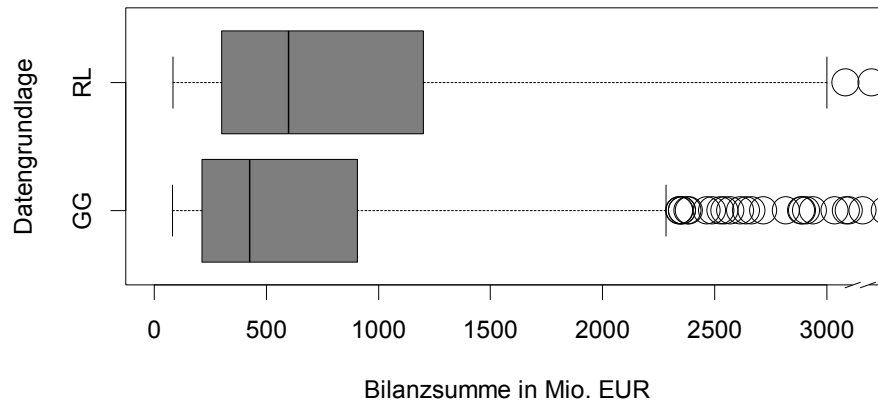
*Legende: Linien: links = unteres Quartil (25%-Quantil); zentral = Median; rechts = oberes Quartil (75%-Quantil)*

*Quelle: Eigene Berechnungen (n = 262; keine Angabe: n\* = 38)*

Zur Fortführung des angestellten Vergleichs zwischen dem Rücklauf und der relevanten Grundgesamtheit in Bezug auf die Größenverteilung gemäß Bilanzsumme werden nachfolgend die Boxplots zu den Daten miteinander verglichen. Diese verdeutlichen jeweils die folgenden fünf Maßzahlen: Minimum, unteres Quartil, Median, oberes Quartil sowie Maximum.

Auf Basis dieser Parameter bestätigt Abb. 5 einerseits die erwähnten Unterschiede, aber andererseits ist auch ersichtlich, dass beide Verteilungen Gemeinsamkeiten in Bezug auf die Grundstruktur aufweisen. Zu erkennen ist, dass die Größenverteilung anhand der Bilanzsumme nicht nur im Rücklauf sondern auch in der Grundgesamtheit linkssteil und rechtsschief verläuft.

Abb. 5: Boxplots zur Größenverteilung gemäß Bilanzsumme



*Legende: GG = Grundgesamtheit, RL = Rücklauf*

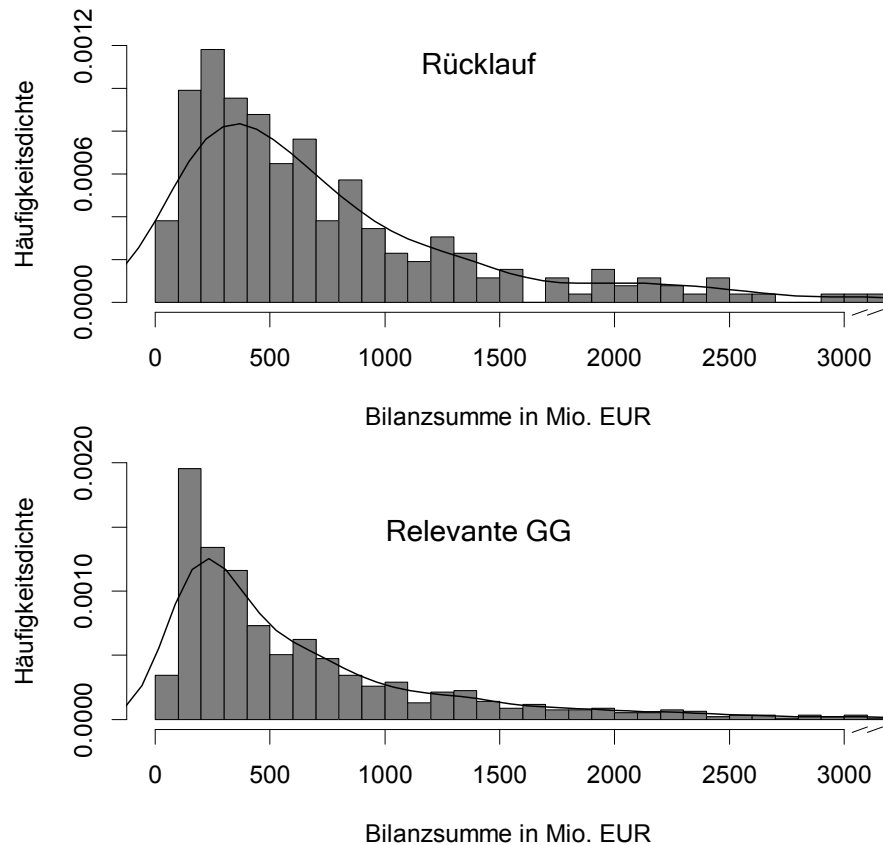
*Anmerkung: Whiskers mit (maximal) doppeltem Interquartilsabstand*

*Quelle: Eig. Berechnungen ( $n = 262$ ; keine Angabe:  $n^* = 38$  |  $n_{GG} = 931$ )*

Diese grundsätzliche Vergleichbarkeit der Größenverteilungen gemäß Bilanzsumme bestätigt sich mit Blick auf die zugehörigen Histogramme und Kerndichteschätzer, die in Abb. 6 jeweils paarweise dargestellt sind. Die damit verbundene grafische Gegenüberstellung von Rücklauf und relevanter Grundgesamtheit zeigt die allgemeinen Übereinstimmungen in den Verläufen der geschätzten Dichtespuren.

Sowohl für den Rücklauf als auch die relevante Grundgesamtheit ist das Zentrum der Daten unmittelbar erkennbar. Die zugehörigen Verteilungen sind unimodal und weisen vergleichbare Eigenschaften hinsichtlich der Symmetrie auf. Die besagten Dichtespuren verdeutlichen dies in Bezug auf die Schiefe und auch die Wölbung. Die zentrale Beobachtung, dass beide Verteilungen linkssteil und rechtsschief verlaufen, wird darüber hinaus durch die Tatsache gestützt, dass sowohl für den Rücklauf als auch die relevante Grundgesamtheit der Median jeweils deutlich unter dem Mittelwert liegt, wie Tab. 6 zeigt.

Abb. 6: Histogramm und Kerndichteschätzung zur Größenverteilung gemäß Bilanzsumme



Legende: GG = Grundgesamtheit

Anmerkung: Dichteschätzung mit Gauß-Kern und optimaler Bandbreite (BB) gemäß Silvermans Regel (oben:  $BB = 198,5$ ; unten:  $BB = 118,9$ )<sup>52</sup>

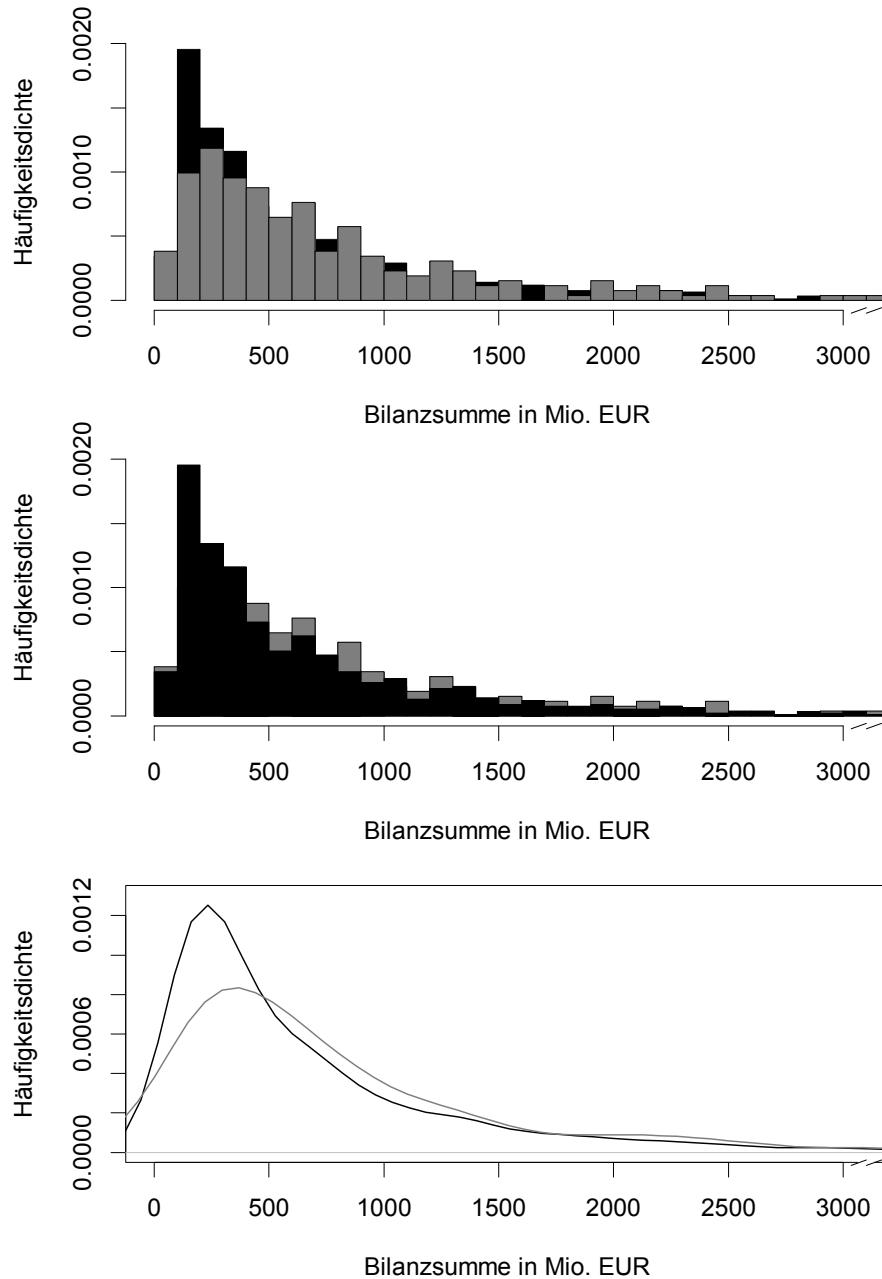
Quelle: Eig. Berechnungen ( $n = 262$ ; keine Angabe:  $n^* = 38$  |  $n_{GG} = 931$ )

In Abb. 7 wird dieser Vergleich der Größenverteilungen in Bezug auf den Rücklauf und die relevante Grundgesamtheit fortgesetzt. Die zugehörigen Histogramme zur Bilanzsummenverteilung werden in den beiden oberen Grafiken direkt einander gegenüber gestellt. Ersichtlich ist dabei, dass lediglich in der niedrigen Größenklasse von 100 bis 200 Mio. € Bilanzsumme eine deutliche Abweichung zwischen Rücklauf und relevanter Grundgesamtheit gegeben ist. Im Vergleich dazu können die Abweichungen in den anderen (jeweils äquidistanten) Größenklassen als vernachlässigbar eingestuft werden. Diese vorteilhafte Beobachtung zur allgemeinen Vergleichbarkeit der Verteilungen wird durch die untere Grafik bestätigt, in der die geschätzten Dichtespuren enthalten sind.

<sup>52</sup> Für Grundlagen zur Kerndichteschätzung vgl. z. B. Duller (2008), S. 273ff.



Abb. 7: Vergleich von Histogramm und Kerndichteschätzung  
in Bezug auf die Größenverteilung gemäß Bilanzsumme



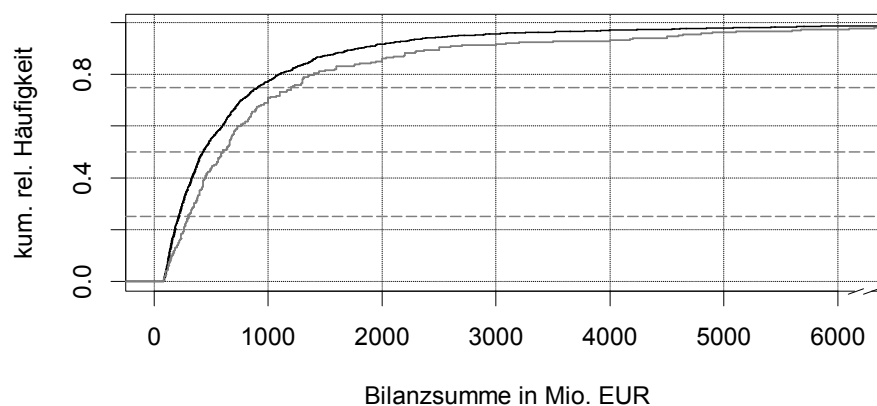
*Legende: oben: Rücklauf (grau) vor relev. Grundgesamtheit (schwarz);  
zentral: Rücklauf (grau) hinter relevanter Grundgesamtheit (schwarz);  
unten: Dichteschätzung für Rücklauf (grau) und relevante Grundgesamtheit (schwarz).*

*Anmerkung: Dichteschätzung mit Gauß-Kern und optimaler Bandbreite (BB) gemäß Silvermans Regel (grau: BB = 198,5; schwarz: BB = 118,9).*

*Quelle: Eig. Berechnungen (n = 262; keine Angabe: n\* = 38 | n<sub>GG</sub> = 931)*

Diese positive Einschätzung zur Größenverteilung gemäß Bilanzsumme verfestigt sich beim Blick auf die empirischen Verteilungsfunktionen. Wie in Abb. 8 zu sehen ist, unterscheidet sich die Funktion für den Rücklauf zumindest nicht wesentlich von der Funktion für die relevante Grundgesamtheit, was letztlich für eine allgemeine Vergleichbarkeit der Größenverteilungen spricht. Dennoch sind auch Unterschiede zwischen Rücklauf und relevanter Grundgesamtheit zu erkennen. Die bereits in Tab. 6 enthaltenen Abweichungen in Bezug auf das untere Quartil (25%-Quantil), den Median und das obere Quartil (75%-Quantil) werden anhand der parallel zur Abszisse eingezeichneten gestrichelten grauen Linien auch an dieser Stelle sichtbar. Die Werte für den Rücklauf liegen jeweils über den Werten für die relevante Grundgesamtheit.

Abb. 8: Vergleich der empirischen Verteilungsfunktionen in Bezug auf die Größenverteilung gemäß Bilanzsumme



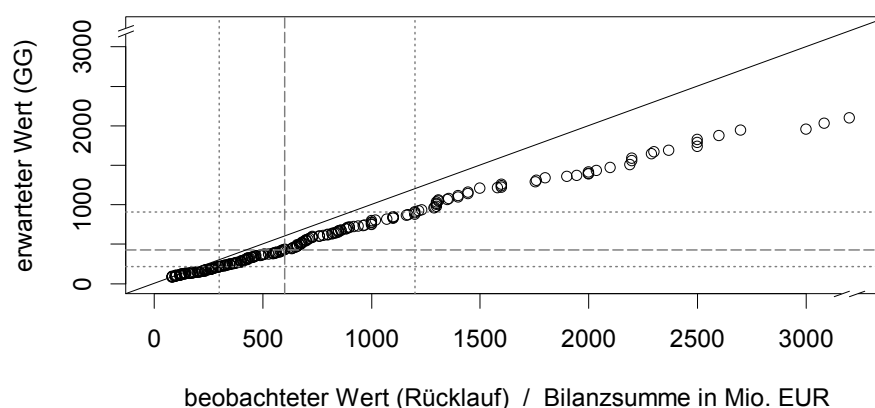
Legende: Rücklauf = grau; relevante Grundgesamtheit = schwarz

Quelle: Eig. Berechnungen ( $n = 262$ ; keine Angabe:  $n^* = 38$  |  $n_{GG} = 931$ )

Abb. 9 zeigt ein Quantil-Quantil-Diagramm (QQ-Plot) der beiden empirischen Größenverteilungen gemäß Bilanzsumme. Die Quantile der Bilanzsummenverteilung für den Rücklauf sind dabei auf der Abszisse abgetragen und die Quantile für die relevante Grundgesamtheit auf der Ordinate. Zur Akzentuierung des Lagevergleichs ist darüber hinaus auch die Winkelhalbierende dargestellt. Wenn die beiden Größenverteilungen identisch wären, müssten die eingezeichneten Punkte entlang dieser Referenzlinie verlaufen.

Auch wenn dieser Sachverhalt im vorliegenden Fall offensichtlich nicht gegeben ist, kann eine grundsätzliche Vergleichbarkeit der Verteilungen bestätigt werden. Da die Punkte annähernd einer Geraden folgen, kann zumindest festgehalten werden, dass die Verteilungsfamilie identisch ist. Die nicht gegebene Parallelität von Referenz- und Datenlinie deutet darauf hin, dass sich die Streuung zwischen Rücklauf und relevanter Grundgesamtheit allerdings unterscheidet, was mit der Ausprägung der Variabilitätsparameter in Tab. 6 korrespondiert. Da diese Datenlinie zudem unterhalb der Referenzlinie verläuft, bestätigt sich ferner der Sachverhalt, dass das Niveau des Mittelwertes im Rücklauf etwas höher ausfällt als in der relevanten Grundgesamtheit. Der QQ-Plot zeigt somit grundlegende Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Größenverteilung auf, identifiziert aber auch geringfügige Unterschiede zwischen dem Rücklauf und der relevanten Grundgesamtheit.

Abb. 9: Quantil-Quantil-Diagramm (QQ-Plot)  
zur Größenverteilung gemäß Bilanzsumme



*Legende: GG = (relevante) Grundgesamtheit*

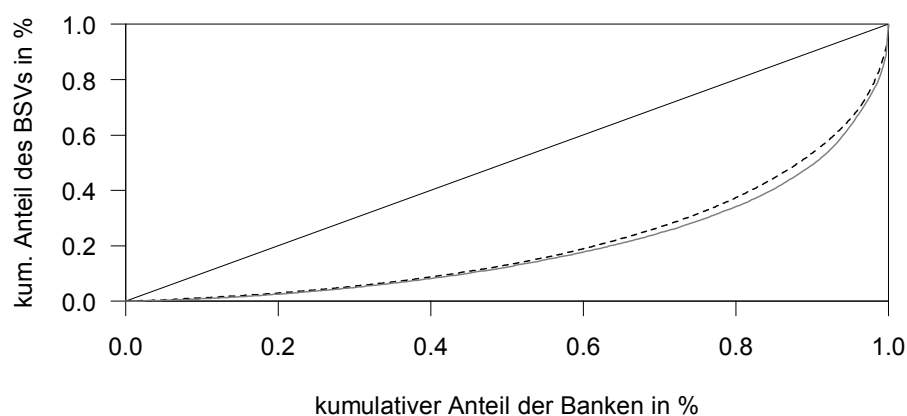
*Anmerkung: Die gepunkteten grauen Linien repräsentieren das 25%- bzw. das 75%-Quantil und die gestrichelte graue Linie das 50%-Quantil.*

*Quelle: Eig. Berechnungen ( $n = 262$ ; keine Angabe:  $n^* = 38$  |  $n_{GG} = 931$ )*

Abb. 10 visualisiert die Konzentration der Daten anhand zweier Lorenzkurven, unter Bezugnahme auf das Größenmerkmal der Bilanzsumme. Gezeigt wird die Gleich- bzw. Ungleichverteilung dieses Merkmals im Hinblick auf den Rücklauf und die relevante Grundgesamtheit. Diese grafische Ausgestaltung der Konzentrationsmessung lässt sich mithilfe

des Gini-Koeffizienten<sup>53</sup> quantifizieren. Im vorliegenden Fall weicht der Wert für den Rücklauf (0,61) nur geringfügig vom Wert für die relevante Grundgesamtheit (0,58) ab, was die marginalen Abweichungen beider Kurven voneinander in der grafischen Darstellung widerspiegelt. Die 20 % der Banken mit der höchsten Bilanzsumme decken in der relevanten Grundgesamtheit sowie im Rücklauf circa 65 % der aggregierten Bilanzsumme aller zugehörigen Banken ab, während die 20 % der Banken mit der geringsten Bilanzsumme jeweils unter 5 % der aggregierten Bilanzsumme abdecken. Wesentliche Unterschiede zwischen dem Rücklauf und der relevanten Grundgesamtheit bezogen auf die Konzentration der Daten hinsichtlich der Größenverteilung gemäß Bilanzsumme sind an dieser Stelle nicht ersichtlich.

Abb. 10: Vergleich von Lorenzkurve und Gini-Koeffizient in Bezug auf die Größenverteilung gemäß Bilanzsumme



Legende: (a) relevante Grundgesamtheit = schwarze gestrichelte Linie (Gini-Koeffizient: 0,5829); (b) Rücklauf = graue durchgezogene Linie (Gini-Koeffizient: 0,6111); BSV = Bilanzsummenvolumen

Quelle: Eig. Berechnungen ( $n = 262$ ; keine Angabe:  $n^* = 38$  |  $n_{GG} = 931$ )

<sup>53</sup> Würde sowohl im Rücklauf als auch in der relevanten Grundgesamtheit eine Gleichverteilung in Bezug auf die interessierende Größenverteilung gemäß Bilanzsumme herrschen, dann würden die zugehörigen Datenpunkte jeweils auf der Winkelhalbierenden liegen, die als Vergleichsmaßstab eingezeichnet ist. Es gilt also: Je größer die Fläche zwischen dieser Winkelhalbierenden und der jeweiligen Lorenzkurve, desto größer ist die Ungleichverteilung des Merkmals auf die Merkmalsträger. Der Gini-Koeffizient gibt dabei den Anteil dieser Fläche an der Gesamtfläche unterhalb der Winkelhalbierenden an und kann folgerichtig eine Ausprägung zwischen 0 (maximale Gleichverteilung) und 1 (maximale Ungleichverteilung) annehmen. Vgl. hierzu Wolf et al. (2006), S. 64.

Um den Vergleich zwischen Rücklauf und relevanter Grundgesamtheit hinsichtlich der Größenverteilung gemäß Bilanzsumme weiter voran zu tragen, wird in der Folge eine Aufteilung der Banken auf vier Größenklassen vorgenommen. Die gleichmäßige Einteilung der Größenklassen orientiert sich dabei an den Quartilsgrenzen der zugrunde liegenden Verteilungen. Dieses Vorgehen stellt sicher, dass in jeder Größenklasse eine hinreichend hohe Anzahl an Banken enthalten ist.<sup>54</sup> Tab. 7 zeigt die zugehörigen Werte in Bezug auf den Rücklauf und die relevante Grundgesamtheit. Für den Rücklauf ist grundsätzlich zu erkennen, dass die Banken der Größenklasse 2 adäquat repräsentiert sind, während die Institute der Klassen 3 und 4 leicht überrepräsentiert und die Banken der Größenklasse 1 unterrepräsentiert sind.

Tab. 7: Aufteilung der Banken auf vier Größenklassen

Größenklasse	Bilanzsumme in Mio. €	Rücklauf		relevante GG <sup>55</sup>	
		#	%	#	%
1	$X \leq 250$	50	19,08	285	30,61
2	$250 < X \leq 500$	65	24,81	230	24,71
3	$500 < X \leq 1000$	71	27,10	205	22,02
4	$X > 1000$	76	29,01	211	22,66

Legende: # = absolute und % = relative Häufigkeit; GG = Grundgesamtheit

Quelle: Eig. Berechnungen ( $n = 262$ ; keine Angabe:  $n^* = 38$  /  $n_{GG} = 931$ )

Auch wenn die Banken, wie in Tab. 8 dargestellt, auf zwei Größenklassen aufgeteilt werden, verbleibt der beschriebene Trend zunächst. Eine solche Aufteilung anhand der (in Theorie und Praxis) bedeutsamen Milliarden-Grenze<sup>56</sup> bestätigt in Bezug auf den Rücklauf, dass kleine Banken mit einer Bilanzsumme unterhalb dieser Grenze leicht unterrepräsentiert sind, während große Banken mit einer Bilanzsumme oberhalb der Milliarden-Grenze leicht überrepräsentiert sind.

<sup>54</sup> Für dieses methodische Vorgehen vgl. z. B. Schenkel (2016).

<sup>55</sup> Stand: 31. Dezember 2015.

<sup>56</sup> Die Bedeutung dieser Grenze bezieht sich insbesondere auf Größenvorteile. Die allermeisten der in den letzten Jahren fusionsbedingt aus der BVR-Liste ausgeschiedenen Banken lagen z. B. unterhalb dieser Grenze.

Tab. 8: Aufteilung der Banken auf zwei Größenklassen

Größen- klasse	Bilanzsumme in Mio. €	Rücklauf		relevante GG <sup>57</sup>	
		#	%	#	%
A	$X \leq 1000$	186	70,99	720	77,34
B	$X > 1000$	76	29,01	211	22,66

Legende: # = absolute und % = relative Häufigkeit; GG = Grundgesamtheit

Quelle: Eig. Berechnungen ( $n = 262$ ; keine Angabe:  $n^* = 38$  |  $n_{GG} = 931$ )

Eine weiterführende Überprüfung der Repräsentativität des Rücklaufs in Bezug auf die Bilanzsumme anhand eines Chi-Quadrat-Anpassungstests zeigt allerdings, dass eine grundlegende Ähnlichkeit der Größenverteilungen nicht abgelehnt werden kann.<sup>58</sup> Unter Berücksichtigung der beiden in Tab. 8 verwendeten Größenklassen zeigt der zugehörige Chi-Quadrat-Test, dass die Nullhypothese einer grundsätzlich ähnlichen Bilanzsummenverteilung in Bezug auf den Rücklauf und die Grundgesamtheit nicht verworfen werden muss. Dieses statistisch signifikante Ergebnis (auf dem Niveau  $\alpha = 0,01$  (1 %)) wird in Tab. 9 noch einmal komprimiert dargestellt. Es lässt den (niveaubedingten) Schluss zu, dass die Unterschiede in den Größenverteilungen zufallsbedingt sind und ebene Verteilungen somit als grundsätzlich vergleichbar bezeichnet werden können.

Tab. 9: Ablaufplan für den Chi-Quadrat-Anpassungstest in Bezug auf die Größenverteilung gemäß Bilanzsumme

Schritt	Inhalt	Umsetzung
1	Hypothesen	$H_0$ : <u>kein</u> Unterschied $H_1$ : Unterschied zwischen RL und relevanter GG hinsichtlich der Größenverteilung
2	Teststatistik	Chi-Quadrat ( $\chi^2$ )

<sup>57</sup> Stand: 31. Dezember 2015.

<sup>58</sup> Für Grundlagen zum Chi-Quadrat-Anpassungstest vgl. z. B. Mayer (2013), S. 132ff, Hellbrück (2011), S. 95ff und Duller (2008), S. 114ff.

3	Entscheidungsregel	Chi-Quadrat <sub>emp</sub> > Chi-Quadrat <sub>tab</sub> bzw. p-Wert (p) < Signifikanzniveau (α) ⇒ H <sub>0</sub> ablehnen.
4	Realisierung und Entscheidung	$\chi_{emp}^2 = 6,02 / df = 1 / p = 0,0141$
		Für α = 0,01 (1 %) gilt dann: $\chi_{emp}^2 = 6,02 < 6,63 = \chi_{tab}^2$ bzw. p = 0,0141 > 0,01 = α ⇒ H <sub>0</sub> <u>nicht</u> ablehnen.

*Legende: RL = Rücklauf; GG = Grundgesamtheit; df = Freiheitsgrade; emp = empirischer Wert (Realisation); tab = tabellarischer Wert (Grenze)*

*Quelle: Eig. Berechnungen (n = 262; keine Angabe: n\* = 38 | n<sub>GG</sub> = 931)*

Auf Basis des Differenzierungskriteriums Bilanzsumme kann demnach von einer hinreichenden Repräsentativität des Rücklaufs ausgegangen werden. Eine systematische Verzerrung durch ungleichmäßige Antwortverweigerung (Non-Response-Bias) lässt sich anhand der in Tab. 8 dargestellten Größenverteilung gemäß Bilanzsumme zumindest nicht belegen. Eine leichte Tendenz, dass Banken mit höherer Bilanzsumme etwas häufiger an der Befragung teilgenommen haben als jene mit geringerer Bilanzsumme ist dennoch erkennbar.<sup>59</sup>

Dieses grundsätzlich als positiv zu bewertende Ergebnis impliziert, dass letztlich keine Auffälligkeiten identifiziert werden konnten, die eine größenbezogene Repräsentativität des Rücklaufs nachhaltig in Frage stellen würden – zumindest nicht in Bezug auf die Größenverteilung gemäß Bilanzsumme.

<sup>59</sup> Dieses Resultat entspricht den Erwartungen, da in früheren Befragungen der genossenschaftlichen Primärbanken auf Vorstandsebene durch Schenkel (2016), Klein (2016), Schlaefke (2016), Hackethal und Inderst (2015), Spandau (2012) und auch Werries (2009) größere Banken ebenfalls (tendenziell) überrepräsentiert sind. Vgl. hierzu Schenkel (2016), S. 13. Eventuell haben größere Banken mehr personelle Ressourcen für die Beteiligung an solchen Befragungen, vgl. Werries (2009), S. 200.

### 3 Schlussbetrachtung

Die Schlussbetrachtung enthält neben einer kurzen Zusammenfassung der Ausführungen zur Datengrundlage und dem abschließenden Fazit zur Datenqualität auch einen kurzen Ausblick in Form einer Überleitung zu den in Teil II der Arbeit dargestellten Ergebnissen.

Der vorliegende Teil I setzte sich mit der Datengrundlage auseinander und umfasste die Auswahl der Erhebungsmethode, die Vorbereitung und Durchführung der Befragung sowie die Charakterisierung des Rücklaufs.

Da geeignete Sekundärdaten zur aufbau- und ablauforganisatorischen Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft für die Gruppe der genossenschaftlichen Primärbanken in Deutschland nicht vorlagen und wissenschaftliche Beobachtungen sowie Interviews aus methodischen Gründen keine Alternative darstellten, erfolgte die Datenerhebung mithilfe einer standardisierten schriftlichen Befragung. Als Schlüsselinformanten wurden die Vorstandsvorsitzenden bzw. die für das Privatkundengeschäft zuständigen Vorstandsmitglieder ausgewählt. Auf der Grundlage von theoretischen Vorüberlegungen und dem Status quo der empirischen Literatur wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt. Eine Serie von Pretests diente der Qualitätssicherung vor dem Roll-out im November 2016. Mit dem Erhalt der letzten Rückläufer endete die Datenerhebung im Januar 2017.

Die relevante Grundgesamtheit ist durch alle Primärbanken ab einer bestimmten Mindestgröße (Bilanzsumme > 80 Mio. €) definiert. In Bezug auf diese knapp 950 Institute liegt eine Reaktionsquote von über 40 % und eine effektive Rücklaufquote von über 32 % vor. Im Vergleich zu ähnlichen Befragungen können diese Werte als sehr hoch eingestuft werden.

Fast die Hälfte der antwortgebenden Personen gehört dem Vorstand an und weitere 40 % sind der Position des Bereichsleiters und damit der zweiten Führungsebene zuzuordnen. Demnach gehören circa 90 % der erweiterten Geschäftsleitung an. Auch diese Werte können im Vergleich zu ähnlichen Befragungen als hoch eingestuft werden.



In Bezug auf die merkmalsgebundene Repräsentativität ist festzuhalten, dass keine Auffälligkeiten identifiziert werden konnten, die eine bedingte Repräsentativität des Rücklaufs hinsichtlich umfeld- und größenbezogener Merkmale nachhaltig in Frage stellen würden. Dies gilt insbesondere auch in Bezug auf die Größenverteilung gemäß Bilanzsumme.

Dieses Fazit zur Datenqualität impliziert eine gute Datenbasis für die empirischen Analysen, welche das Fundament für die deskriptiven und explorativen Ausführungen in Teil II bilden.

## Anhang

### A1 Deckblatt zur Befragung

<p><b>Institut für Genossenschaftswesen</b> Prof. Dr. Theresia Theurl</p> <p>Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung Westfälische Wilhelms-Universität Münster Am Stadtgraben 9 48143 Münster</p> <p>Ansprechpartner: Jan Henrik Schröder, M.Sc. Tel.: 0251 83-22897 E-Mail: <a href="mailto:jan-henrik.schroeder@ifg-muenster.de">jan-henrik.schroeder@ifg-muenster.de</a></p>	<p><b>IfG</b> Münster</p> <p><b>EIN GEWINN FÜR ALLE</b> Die Genossenschaften</p>   <p>Prof. Dr. T. Theurl      J. H. Schröder</p>
<p>Befragung von deutschen Genossenschaftsbanken zum Thema</p> <p><b>Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft</b></p> <p>Der Vertrieb im Segment der Privatkunden hat in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe einen hohen Stellenwert, was auch durch die BVR-Projekte KundenFokus 2015 und 2020 unterstrichen wird. Im Rahmen des vorliegenden Promotionsprojektes wird die Ausgestaltung der Vertriebssteuerung in genossenschaftlichen Primärbanken sowie deren Einfluss auf den Vertriebserfolg wissenschaftlich untersucht. Aus den Ergebnissen der Studie werden praxisorientierte Empfehlungen für das Vertriebsmanagement abgeleitet. Die Untersuchung wird von der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e.V. gefördert.</p>	
<p>Allen Teilnehmern stellen wir gerne unentgeltlich einen Bericht über die Ergebnisse der Studie zur Verfügung.</p>	
<p>Wir bitten Sie um circa 15 – 18 Minuten Ihrer Zeit.</p> <p>Sie helfen uns sehr, wenn Sie den Fragebogen bis zum <b>09.12.2016</b> ausfüllen und per Post an uns zurück senden. (Entgelt zahlt Empfänger, frankierter Rückumschlag liegt bei)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sie können den Fragebogen alternativ auch gerne online ausfüllen unter: <a href="http://www.ifg-muenster.de/vertrieb">www.ifg-muenster.de/vertrieb</a></li><li>• Alle Angaben werden selbstverständlich streng vertraulich behandelt, anonym ausgewertet und ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke verwendet.</li><li>• Für Rückfragen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung – entweder per E-Mail: <a href="mailto:jan-henrik.schroeder@ifg-muenster.de">jan-henrik.schroeder@ifg-muenster.de</a> oder telefonisch: 0251 83-22897.</li></ul> <p><b>Für Ihre große Unterstützung bedanken wir uns vorab sehr herzlich!</b></p>	
 <p>Prof. Dr. Theresia Theurl</p>	 <p>Jan Henrik Schröder, M.Sc.</p>
<p>Unternehmen erwirtschaften heute einen zunehmenden Anteil ihrer Wertschöpfung in Form von Kooperationen. Deren Ausgestaltung, ihre Ursachen und Wirkungen und ihr Management bilden den Inhalt der Aktivitäten des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster in Forschung, Lehre und Praxistransfer.</p>	
	

## A2 Relevante Elemente des Fragebogens

V. Sonstige Angaben zu Ihrer Bank und Ihrer Person				
(32) Wie hoch ist die Bilanzsumme Ihrer Bank ( $\emptyset$ 2015)?	(ca.) _____ Mio. €			
(33) Wie hoch ist das bilanzielle Kundenvolumen Passiv (= Verbindlichk. ggü. Kunden) ( $\emptyset$ 2015)?	(ca.) _____ Mio. €	Kundeneinlagen		
(34) Wie hoch ist das bilanzielle Kundenvolumen Aktiv (= Forderungen an Kunden) ( $\emptyset$ 2015)?	(ca.) _____ Mio. €	Kundenkredite		
(35) Wie viele Mitarbeiter hat Ihre Bank ( $\emptyset$ 2015)?	Gesamtbank: (ca.) _____	Privatkundenbank: (ca.) _____ Berater im Vertrieb		
(36) Wie viele Kunden hat Ihre Bank im Privatkundenbereich ( $\emptyset$ 2015)?	(ca.) _____ Privatkunden			
(37) Wie viele Geschäftsstellen/Filialen (ohne reine SB-Standorte) hat Ihre Bank ( $\emptyset$ 2015)?	(ca.) _____ Geschäftsstellen/Filialen			
(38) Wie ist die Struktur des Einzugsgebiets Ihrer Bank?	<input type="checkbox"/> ländlich	<input type="checkbox"/> kleinstädtisch	<input type="checkbox"/> städtisch	<input type="checkbox"/> sehr gemischt
(39) Welchem regionalen Prüfungsverband gehört Ihre Bank an?				
<input type="checkbox"/> Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband e.V.	<input type="checkbox"/> Genossenschaftsverband Weser-Ems e.V.	<input type="checkbox"/> Genossenschaftsverband e.V.	<input type="checkbox"/> Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V.	<input type="checkbox"/> Genossenschaftsverband Bayern e.V.
(40) Welche Position / Funktion nehmen Sie in Ihrer Bank ein?				
<input type="checkbox"/> Vorstand	<input type="checkbox"/> Bereichsleiter (2. Führungsebene)	<input type="checkbox"/> Marktgebietsleiter oder Filialleiter	<input type="checkbox"/> Kundenberater	
<input type="checkbox"/> Sonstige Position / Funktion (bitte eintragen):				
<b>Vielen Dank für Ihre Unterstützung!</b>				
Wir danken Ihnen sehr herzlich dafür, dass Sie sich die Zeit genommen haben, um an unserer Befragung teilzunehmen. Für den Erfolg der Untersuchung sind Ihre Angaben von großer Bedeutung. Gerne stellen wir Ihnen nach Abschluss des Forschungsprojekts die Ergebnisse zur Verfügung. Wenn Sie eine Zusendung wünschen, geben Sie bitte Ihre Kontaktdaten an. Diese werden selbstverständlich vertraulich und nur für die Zusendung der Ergebnisse verwendet.				
Zusendung erwünscht <input type="checkbox"/>	Name:			
E-Mail-Adresse:				

## Literaturverzeichnis<sup>60</sup>

- Alreck, Pamela; Settle, Robert (2004): *The Survey Research Handbook*, 3rd edition, Boston (et al.): McGraw-Hill.
- Andres, Lesley (2012): *Designing and Doing Survey Research*, London (et al.): Sage.
- Arts, Vanessa (2016): Aktuelle Herausforderungen für Genossenschaftsbanken. Eine Analyse der Umwelt, in: *Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster*, Nr. 163.
- AVR (2016): Vergütungstarifvertrag für die Volksbanken und Raiffeisenbanken sowie die genossenschaftliche Zentralbank (Teil B des Tarifwerks), URL: [www.avr.org/Tarifvertraege/Download/Teil-B-Verguetungstarifvertrag-VT-V\\_06-12-2016](http://www.avr.org/Tarifvertraege/Download/Teil-B-Verguetungstarifvertrag-VT-V_06-12-2016), Stand: 01.08.2017.
- Babbie, Earl (1990): *Survey Research Methods*, 2nd edition, Belmont: Wadsworth / Cengage.
- Baker, Kent; Singleton, Clay; Veit, Theodore (2011): *Survey Research in Corporate Finance. Bridging the Gap between Theory and Practice*, New York (et al.): Oxford University Press.
- Bethlehem, Jelke (2009): *Applied Survey Research. A Statistical Perspective*, Hoboken and New Jersey: Wiley.
- Blair, Johnny; Czaja, Ronald; Blair, Edward (2014): *Designing Surveys. A Guide to Decisions and Procedures*, 3rd edition, Los Angeles (et al.): Sage.
- Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang (2009): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion, in: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.): *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*, 3. Auflage, Wiesbaden: VS, S. 61-98.
- Breisig, Thomas; König, Susanne; Rehling, Mette; Ebeling, Michael (2010): „Sie müssen es nicht verstehen, Sie müssen es nur verkaufen!“. *Vertriebssteuerung in Banken*, Berlin: Edition Sigma.

---

<sup>60</sup> Das vorliegende Literaturverzeichnis bezieht sich auf den Teil I (Nr. 177) und den Teil II (Nr. 178) dieser Arbeit.

- Broxtermann, Jan (2011): Der Einfluss der Vertriebssteuerung auf den Erfolg der Banken. Eine empirische Analyse für das Privatkundengeschäft am Beispiel von Sparkassen und Kreditgenossenschaften, Dresden: TUD.
- Bruhn, Manfred (2015): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen, 4. Auflage, München: Vahlen.
- BVR (2016): Alle Volksbanken und Raiffeisenbanken per Ende 2015, Liste des BVR nach Bilanzsumme, auf Nachfrage erhältlich.
- BVR (2003): Bündelung der Kräfte: Die gemeinsame Strategie. Kundensegmentierung für das Privatkundengeschäft, Bericht des BVR, auf Nachfrage erhältlich.
- Duderstadt, Stefan (2006): Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling. Konzeption für das Retailbanking, Wiesbaden: DUV.
- Duller, Christiane (2008): Einführung in die nichtparametrische Statistik mit SAS und R, Heidelberg: Physica.
- DZ Bank (2017): DZ Bank AG und DZ Bank Gruppe: Kennzahlen, Marktposition und Profil, Präsentation der DZ Bank, URL: [www.dzbank.de/content/dam/dzbank\\_de/.../Kundenversion\\_InternetG.pdf](http://www.dzbank.de/content/dam/dzbank_de/.../Kundenversion_InternetG.pdf), Stand: 01.08.2017.
- Fowler, Floyd (2014): Survey Research Methods, 5th edition, Los Angeles (et al.): Sage.
- Groves, Robert; Fowler, Floyd; Couper, Mick; Lepkowski, James; Singer, Eleanor; Tourangeau, Roger (2009): Survey Methodology, 2nd edition, Hoboken and New Jersey: Wiley.
- Hackethal, Andreas; Inderst, Roman (2015): Auswirkungen der Regulatorik auf kleinere und mittlere Banken am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken, Gutachten im Auftrag des BVR, URL: [www.bvr.de/p.nsf/0/9E961A8C21A26B1BC1257ED100309950/\\$file/GUTACHTEN-BVR2015.pdf](http://www.bvr.de/p.nsf/0/9E961A8C21A26B1BC1257ED100309950/$file/GUTACHTEN-BVR2015.pdf), Stand: 01.08.2017.
- Heeringa, Steven; West, Brady; Berglund, Patricia (2017): Applied Survey Data Analysis, 2nd edition, Boca Raton (et al.): CRC / Taylor & Francis.
- Hellbrück, Reiner (2011): Angewandte Statistik mit R, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Hurrell, Beatrice; Kieser, Alfred (2005): Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten?, Die Betriebswirtschaft, Band 65, Heft 6, S. 584-602.

- Ingram, Thomas; La Forge, Raymond; Avila, Ramon; Schwepker, Charles; Williams, Michael (2015): Sales Management. Analysis and Decision Making, 9th edition, New York: Routledge / Taylor & Francis.
- Jacob, Rüdiger; Heinz, Andreas; Décieux, Jean Philippe (2013): Umfrage. Einführung in die Methoden der Umfrageforschung, 3. Auflage, München: Oldenbourg.
- Jobber, David; Lancaster, Geoff (2015): Selling and Sales Management, 10th edition, Harlow (et al.): Pearson.
- Johnston, Mark; Marshall, Greg (2016): Sales Force Management. Leadership, Innovation, Technology, 12th edition, New York: Routledge / Taylor & Francis.
- Kaya, Maria (2009): Verfahren der Datenerhebung, in: Albers, Sönke; Klapper, Daniel; Konradt, Udo; Walter, Achim; Wolf, Joachim (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 49-64.
- Klein, Florian (2016): Die Nachhaltigkeit der Genossenschaftsbanken. Eine empirische Analyse, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 123, Aachen: Shaker.
- Kleiner, Tobias (2008): Ansätze zur Kundensegmentierung und zu deren Implementierung im Finanzdienstleistungssektor. Eine empirische Analyse im Privatkundensegment von Banken, Wiesbaden: Gabler.
- Mayer, Horst-Otto (2013): Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung, 6. Auflage, München: Oldenbourg.
- Meffert, Heribert (1992): Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Mengue, Clément (2006): Effiziente Gestaltung bankspezifischer CRM-Prozesse. Ein praxisorientiertes Referenz-Organisationsmodell, Wiesbaden: DUV.
- Micheel, Heinz-Günter (2010): Quantitative empirische Sozialforschung, München: Reinhardt.
- Ornstein, Michael (2013): A Companion to Survey Research, London (et al.): Sage.

- Pfingsten, Andreas; Bélorgey, Christian; Hesse, Frederik (2014): Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde zum Outsourcing des Problemkreditgeschäfts in Genossenschaftsbanken und Sparkassen, Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 37, Heft 3, S. 153-168.
- Punch, Keith (2003): Survey Research. The Basics, London (et al.): Sage.
- Rea, Louis; Parker, Richard (2014): Designing and conducting survey research, 4th edition, San Francisco: Jossey-Bass / Wiley.
- Ruel, Erin; Wagner, William; Gillespie, Brian (2016): The Practice of Survey Research. Theory and Applications, Los Angeles (et al.): Sage.
- Sapsford, Roger (2007): Survey Research, 2nd edition, London (et al.): Sage.
- Saris, Willem; Gallhofer, Irmtraud (2014): Design, evaluation, and analysis of questionnaires for survey research, 2nd edition, Hoboken and New Jersey: Wiley.
- Schenkel, Andreas (2016): Kosten der Compliance-Regulierung - Eine empirische Untersuchung am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 169.
- Schlaefke, Mike (2016): Problemkredite und ihr Management in Genossenschaftsbanken. Eine empirische Analyse der Ausgestaltung und Determinanten unter Berücksichtigung governance-spezifischer, finanzieller und makroökonomischer Einflüsse, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 122, Aachen: Shaker.
- Schumann, Siegfried (2012): Repräsentative Umfrage. Praxisorientierte Einführung in empirische Methoden und statistische Analyseverfahren, 6. Auflage, München: Oldenbourg.
- Sinn, Walter; Schmundt, Wilhelm (2016): Deutschlands Banken 2016: Die Stunde der Entscheider, Studie von Bain & Company, URL: [www.bain.de/Images/Bain-Studie\\_Deutschlands\\_Banken\\_2016\\_DS\\_final.pdf](http://www.bain.de/Images/Bain-Studie_Deutschlands_Banken_2016_DS_final.pdf), Stand: 01.08.2017.
- Spandau, Johannes (2012): Outsourcing-Modelle in der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Perspektiven, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren: Eine empirische Analyse, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 100, Aachen: Shaker.

- Spiro, Rosann; Rich, Gregory; Stanton, William (2008): Management of a sales force, 12th edition, Boston (et al.): McGraw-Hill.
- Taape, Julian (2015): Das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen. Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Einflusses familienunternehmensspezifischer Charakteristika auf den Kooperationsprozess, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 114, Aachen: Shaker.
- Theurl, Theresia (2013): Gesellschaftliche Verantwortung von Genossenschaften durch MemberValue-Strategien, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 63, Heft 2, S. 81-94.
- Theurl, Theresia (2005): Genossenschaftliche Mitgliedschaft und MemberValue als Konzepte für die Zukunft, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 55, Heft 1, S. 136-145.
- Weisberg, Herbert; Krosnick, Jon; Bowen, Bruce (1996): An Introduction to Survey Research, Polling, and Data Analysis, 3rd edition, Los Angeles (et al.): Sage.
- Werries, Axel (2009): Erfolgsfaktoren im Internetvertrieb von Genossenschaftsbanken. Eine empirische Untersuchung des Multikanalbankings deutscher Genossenschaftsbanken unter besonderer Berücksichtigung des Vertriebskanals Internet, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 85, Aachen: Shaker.
- Wolf, Hans-Peter; Naeve, Peter; Tiemann, Veith (2006): Statistik. Aktiv mit R, Konstanz: UVK.



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

---

- Nr. 144  
*Katrin Schlesiger*  
Verbundgruppen - Ihre historische Entwicklung  
und aktuelle Kategorisierung  
August 2014
- Nr. 145  
*Florian Klein*  
Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unterneh-  
mensstrategie von Genossenschaftsbanken -  
Eine Verknüpfung mit dem Konzept des Mem-  
berValues  
September 2014
- Nr. 146  
*Silvia Poppen*  
Auswirkungen dezentraler Erzeugungsanlagen  
auf das Stromversorgungssystem - Ausgestal-  
tungsmöglichkeiten der Bereitstellung neuer Er-  
zeugungsanlagen  
November 2014
- Nr. 147  
*Isabell Gull*  
Das Management von Innovationsclustern - Er-  
gebnisse einer empirischen Analyse  
Januar 2015
- Nr. 148  
*Florian Klein*  
Identifikation potenzieller Nachhaltigkeitsindika-  
toren von Genossenschaftsbanken - Eine Litera-  
turstudie  
Januar 2015
- Nr. 149  
*Susanne Noelle*  
Eine Identifikation möglicher Bereiche der Ko-  
operation zwischen Wohnungsgenossenschaf-  
ten und Genossenschaftsbanken  
Januar 2015
- Nr. 150  
*Manuel Peter*  
Konvergenz europäischer Aktienmärkte - Eine  
Analyse der Entwicklungen und Herausforde-  
rungen für Investoren  
Februar 2015
- Nr. 151  
*Julian Taape*  
Das Management der Kooperationen von Fami-  
lienunternehmen - Empirische Ergebnisse zum  
Einfluss der Familie auf den Kooperationspro-  
zess  
April 2015
- Nr. 152  
*Andreas Schenkel*  
Bankenregulierung und Bürokratiekosten - Ein  
Problemaufriss  
Mai 2015
- Nr. 153  
*Vanessa Arts*  
Zusammenschlüsse von Volks- und Raiffeisen-  
banken - Eine theoretische Aufarbeitung und  
strukturierte Analyse des Fusionsprozesses un-  
ter Berücksichtigung genossenschaftlicher Spe-  
zifika  
August 2015
- Nr. 154  
*Stephan Zumdick*  
Zukünftige Trends und ihre Auswirkungen auf  
Wohnungsgenossenschaften -Ausgewählte Er-  
gebnisse einer modelltheoretischen Analyse auf  
Basis von Jahresabschlussdaten  
September 2015
- Nr. 155  
*Florian Klein*  
Die Nachhaltigkeit von Genossenschaftsbanken  
- Ergebnisse einer empirischen Erhebung  
Oktober 2015
- Nr. 156  
*Mike Schlaefke*  
Die Ausgestaltung der Problemerkreditbearbeitung  
von Genossenschaftsbanken - Erste Ergebnisse  
einer empirischen Erhebung  
Oktober 2015
- Nr. 157  
*Silvia Poppen*  
Energiegenossenschaften und deren Mitglieder -  
Erste Ergebnisse einer empirischen Untersu-  
chung  
November 2015
- Nr. 158  
*Kai Hohnhold*  
Energieeffizienz im mittelständischen Einzel-  
handel - Kennzahlen und Einsparpotenziale in  
ausgewählten Einzelhandelsbranchen  
November 2015
- Nr. 159  
*Sandra Swoboda*  
Strukturelle Merkmale aufgedeckter Kartellfälle  
in der EU - Eine deskriptive Analyse  
Januar 2016
- Nr. 160  
*Christian Märkel*  
Der Konvergenzprozess auf den Kommunikati-  
onsmärkten - Eine Klassifikation wesentlicher  
Triebkräfte unter besonderer Berücksichtigung  
bestehender Interdependenzen  
März 2016
- Nr. 161  
*Christian Golnik*  
Kreditgenossenschaften und genossenschaftli-  
che Zentralbanken in weltweiten Märkten -

- Quantitative Aspekte der Internationalisierung und Globalisierungsbetroffenheit  
März 2016
- Nr. 162  
*Carsten Elges*  
Die Preissetzung in Unternehmenskooperationen - Erste spieltheoretische Überlegungen  
März 2016
- Nr. 163  
*Vanessa Arts*  
Aktuelle Herausforderungen für Genossenschaftsbanken - Eine Analyse der Umwelt  
März 2016
- Nr. 164  
*Susanne Günther*  
Marktdisziplin in geschlossenen Girossystemen? Eine Analyse für den genossenschaftlichen Bankensektor in Deutschland  
März 2016
- Nr. 165  
*Katrin Schlesiger*  
Die Governance von Verbundgruppen - Problem- und Handlungsfelder  
April 2016
- Nr. 166  
*Katrin Schlesiger*  
Die Einführung von Systemmarken in Verbundgruppen - Ein mögliches Zukunftskonzept?  
April 2016
- Nr. 167  
*Susanne Günther*  
Peer Monitoring, Eigentümerstruktur und die Stabilität von Banken - Eine empirische Analyse für den deutschen genossenschaftlichen Bankensektor  
April 2016
- Nr. 168  
*Andreas Schenkel*  
Compliance-Regulierung aus ökonomischer Perspektive  
August 2016
- Nr. 169  
*Andreas Schenkel*  
Kosten der Compliance-Regulierung - Eine empirische Untersuchung am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken  
September 2016
- Nr. 170  
*Susanne Noelle*  
Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer theoretischen und empirischen Untersuchung  
September 2016
- Nr. 171  
*Manuel Peter*  
Der Einfluss der Entschuldung auf die Aktienmärkte - Eine Analyse des Einflusses und der Herausforderungen für Investoren  
Oktober 2016
- Nr. 172  
*Florian Klein*  
Nachhaltigkeit in Volksbanken und Raiffeisenbanken - Eine interviewgestützte Analyse ausgewählter Lösungsansätze  
November 2016
- Nr. 173  
*Maria Friese, Ulrich Heimeshoff, Gordon Klein*  
Property rights and transaction costs - The role of ownership and organization in German public service provision  
Dezember 2016
- Nr. 174  
*Vanessa Arts*  
Literaturstudie zur Wirkung von Fusionen deutscher Genossenschaftsbanken auf ihren MemberValue (Teil I) - Literaturauswahl und Unmittelbarer MemberValue  
Dezember 2016
- Nr. 175  
*Vanessa Arts*  
Literaturstudie zur Wirkung von Fusionen deutscher Genossenschaftsbanken auf ihren MemberValue (Teil II) - Mittelbarer und Nachhaltiger MemberValue  
Januar 2017
- Nr. 176  
*Sandra Swoboda*  
Einfluss ausgewählter Determinanten auf die Kartellbildung und -stabilität - Eine Literaturstudie  
April 2017
- Nr. 177  
*Jan Henrik Schröder*  
Eine empirische Analyse der aufbau- und ablauforganisatorischen Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken - Teil I: Datengrundlage  
Oktober 2017
- Nr. 178  
*Jan Henrik Schröder*  
Eine empirische Analyse der aufbau- und ablauforganisatorischen Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken - Teil II: Deskriptive und explorative Ergebnisse  
Oktober 2017