

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 II: Deskriptive und explorative Ergebnisse

von Jan Henrik Schröder
Nr. 178 ■ 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

Bislang sind nur wenige empirische Ergebnisse zur aufbau- und ablauforganisatorischen Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft von Genossenschaftsbanken verfügbar. Diesem Defizit begegnet IfG-Mitarbeiter Jan Henrik Schröder. Er führte eine umfangreiche und differenzierte Primärerhebung durch und konnte wichtige Ergebnisse vorlegen, die in diesem Arbeitspapier vorgestellt werden. Es folgt einem Arbeitspapier, das sich vor allem mit einer Beschreibung der Daten, ihrer Gewinnung und Merkmale, auseinandergesetzt hat.

Es zeigt sich, dass die Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft von Genossenschaften zwischen den Banken große Unterschiede aufweist. Solche zeigen sich bei den meisten Merkmalen, die Herr Schröder untersucht hat. Es gilt für die Kundensegmentierung und die operative Marktbearbeitung, aber auch für das Vertriebscontrolling und die leistungsorientierte Vergütung.

Auch dieses 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 Arbeit untersucht die Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft genossenschaftlicher Primärbanken. Teil II zeigt die deskriptiven und explorativen Ergebnisse. Die Vertriebssteuerung ist (unerwartet) heterogen ausgestaltet, trotz der grundsätzlich homogenen geschäftlichen Zielsetzung gemäß dem MemberValue-Konzept. Für die strategische Kundensegmentierung gilt, dass die Kriterien Einkommen und Vermögen die höchste Bedeutung haben. Die Grundsegmentierung basiert zumeist auf Systemen mit drei, vier oder fünf Untersegmenten. Diese Heterogenität zeigt sich auch beim Alter der bestehenden Grundsegmentierung. Für die operative Marktbearbeitung gilt, dass ein Großteil der Banken spezifische Betreuungskonzepte in den Untersegmenten nutzt und die Berater dabei zumeist fest zugeordnete Kunden betreuen. 25 % der Banken setzen ein Verfahren zur Messung der Nettomarktzeit ihrer Berater ein. In puncto Zielsystem, Vertriebscontrolling und leistungsorientierte Vergütung (LOV) gilt, dass die Ziele in der Regel top-down entwickelt werden, unter Einbezug interner Abteilungen. Aktivitäten und Volumina sind im Retail sowie auch in der gehobenen Beratung die wichtigsten Zielgrößen beim Reporting. Ferner steigt mit der Hierarchie im Vertrieb nicht nur die Häufigkeit der bankseitigen Nutzung variabler Gehaltsbestandteile in Form einer LOV, sondern ebenso die Höhe des maximal erreichbaren Anteils dieser LOV an der Gesamtvergütung.

Abstract

This paper examines the structure of sales management in the private banking business of cooperative banks. Part II deals with descriptive and exploratory results. The design of sales management control systems is heterogeneous, although the general business purpose of cooperative banks is homogeneous in accordance with the member-value concept. Concerning strategic customer segmentation, the criteria of income and wealth are of utmost importance. The baseline segmentation is usually predicated on settings with three, four or five sub segments. This heterogeneity is also given with respect to the age of the existing baseline segmentation. Referring to operational market processing, the majority of the banks use specific advisory concepts in the sub segments, and the consultants are mostly responsible for dedicated customers. 25 % of the banks use a method to measure the net market time of their consultants. Regarding the target system, sales controlling and performance-based salary, the sales goals are usually developed top down, using internal departments. Activities and volumes are the most important targets in terms of reporting – in retail as well as in upscale consulting. In addition, with growing responsibility in the salesforce, the frequency of the use of variable salary components as well as the maximum achievable share of these components (in relation to the total earnings) increases.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Zusammenfassung / Abstract	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Symbolverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
2 Konzeptionelle Grundlagen und Datenbasis	3
2.1 Bestandteile der Vertriebssteuerung	3
2.2 Rückbezug zur Datengrundlage	4
3 Ausgewählte Ergebnisse	5
3.1 Bankmanagement und Kunde	5
3.1.1 Strategische Kundensegmentierung	5
3.1.2 Operative Marktbearbeitung	16
3.2 Bankmanagement und Berater	22
3.2.1 Internes Zielsystem und Vertriebscontrolling	22
3.2.2 Leistungsorientierte Vergütung	33
4 Schlussbetrachtung	40
Anhang	43
Literaturverzeichnis	45

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Ausgewählte Bestandteile der Vertriebssteuerung	3
Abb. 2:	Zustimmungsraten zu elementaren Aussagen in Bezug auf die Marktstrategie.....	6
Abb. 3:	Zustimmungsraten hinsichtlich der Bedeutung ausgewählter Segmentierungskriterien.....	9
Abb. 4:	Varianten der Kundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen.....	10
Abb. 5:	Stabdiagramm zur Ausgestaltung der Kundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen	11
Abb. 6:	Empirische Verteilungsfunktion zur Ausgestaltung der Kundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen.....	13
Abb. 7:	Boxplot zur Altersstruktur der bestehenden Grundsegmentierung	15
Abb. 8:	Histogramm und Dichteschätzung zur Altersstruktur der bestehenden Grundsegmentierung.....	16
Abb. 9:	Zustimmungsraten zu elementaren Aussagen in Bezug auf die Organisation der Privatkundenbetreuung.....	17
Abb. 10:	Kreisdiagramm zum Antwortverhalten hinsichtlich der Nutzung eines Verfahrens zur Messung der Nettomarktzeit ...	19
Abb. 11:	Box-Plot zur Höhe der Nettomarktzeit der Kundenberater	21
Abb. 12:	Histogramm und Dichteschätzung zur Höhe der Nettomarktzeit der Kundenberater.....	21
Abb. 13:	Zustimmungsraten hinsichtlich ausgewählter Aussagen zum internen Zielsystem und zum Vertriebscontrolling.....	24
Abb. 14:	Verschiedene Hierarchieebenen und ihre Raten der (vollen) Einbindung in die Planung der Vertriebsziele.....	26
Abb. 15:	Zustimmungsraten für eine hohe Bedeutung ausgewählter Zielgrößen beim Reporting an die Führungskräfte.....	29
Abb. 16:	Balkendiagramm zum Anteil der Führungstätigkeiten von Filialleitern in Bezug auf deren Gesamtarbeitszeit.....	33
Abb. 17:	Kreisdiagramme zur Häufigkeit der Nutzung variabler Gehaltsbestandteile in Form einer LOV	35

Abb. 18: Boxplots zur Höhe des maximal erreichbaren Anteils der
LOV an der Gesamtvergütung nach Mitarbeitertyp 37

Abb. 19: Histogramm und Dichteschätzung bezogen auf den maximal
erreichbaren Anteil der LOV an der Gesamtvergütung 38

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Antwortverhalten zu grundlegenden Aspekten der Marktstrategie.....	5
Tab. 2:	Antwortverhalten hinsichtlich der Bedeutung ausgewählter Kriterien bei der Segmentierung der Privatkunden	7
Tab. 3:	Antwortverhalten zur Ausgestaltung der Kundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen	11
Tab. 4:	Lageparameter zur Struktur der Kundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen	12
Tab. 5:	Lageparameter zur Altersstruktur der bestehenden Grundsegmentierung.....	14
Tab. 6:	Antwortverhalten zu grundlegenden Aspekten der Organisation der Privatkundenbetreuung.....	16
Tab. 7:	Antwortverhalten zum Einsatz eines Verfahrens zur Messung der Nettomarktzeit der Kundenberater	19
Tab. 8:	Lageparameter zur Höhe der Nettomarktzeit der Kundenberater	20
Tab. 9:	Antwortverhalten zu grundlegenden Aspekten des internen Zielsystems und des Vertriebscontrollings	23
Tab. 10:	Antwortverhalten hinsichtlich der Einbindung verschiedener Hierarchieebenen in die Planung der Vertriebsziele.....	25
Tab. 11:	Antwortverhalten hinsichtlich der Bedeutung ausgewählter Zielgrößen beim Reporting an die Führungskräfte	27
Tab. 12:	Antwortverhalten zum Anteil der Führungstätigkeiten von Filialleitern in Bezug auf deren Gesamtarbeitszeit	32
Tab. 13:	Antwortverhalten hinsichtlich der Nutzung variabler Gehaltsbestandteile in Form einer LOV	34
Tab. 14:	Lageparameter zur Höhe des maximal erreichbaren Anteils der LOV an der Gesamtvergütung	36

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 ₀	Nullhypothese
H ₁	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
% Σ	Kumulierte relative Häufigkeit
n	Anzahl der Beobachtungen im Rücklauf
n*	Anzahl der Zellen ohne Eintragung / keine Angabe
n _{GG}	Anzahl der Beobachtungen in der Grundgesamtheit
n ^I	Anzahl der Beobachtungen für Individual / gehobene Beratung
n ^J	Anzahl der relevanten Beobachtungen mit LOV = Ja
n ^R	Anzahl der Beobachtungen für Retail / normale Beratung
χ^2	Chi-Quadrat Teststatistik
χ_{emp}^2	Chi-Quadrat Realisierung
χ_{tab}^2	Chi-Quadrat Tabellenwert
α	Signifikanzniveau
p	p-Wert
$\bar{\phi}$	Durchschnitt
ϕ	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 Einleitung¹

Die circa 1.000 genossenschaftlichen Primärbanken in Deutschland sind das Kernelement des genossenschaftlichen Bankensektors.² Sie bieten Finanzdienstleistungen für mehr als 30 Mio. Kunden an, von denen über 60 % eine Mitgliedschaft besitzen und damit auch Eigentümer ihrer Bank sind.³ 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.⁴

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.⁵ Eine mögliche Strategie im Umfeld dieser Herausforderungen besteht darin, das Vertriebsmanagement im Privatkundenbereich zu optimieren.⁶ Eine geeignete Vertriebssteuerung, die konsequent auf die geschäftspolitische Zielsetzung einer Genossenschaftsbank ausgerichtet ist, lässt sich dabei als potenzieller Ansatzpunkt identifizieren.⁷

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.⁸ Die nachfolgenden Inhalte leisten somit einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke.

¹ Es handelt sich um eine modifizierte Fassung der Einleitung aus dem ersten Teil der Arbeit (Nr. 177) – mit einer individuellen Beschreibung des weiteren Vorgehens.

² Vgl. DZ Bank (2017), S. 8.

³ Vgl. ebenda.

⁴ Vgl. hierzu Arts (2016), S. 10ff.

⁵ Für eine Zusammenstellung aktueller Handlungsfelder mit Bezug zur Ergebniswirkung vgl. Sinn und Schmundt (2016), S. 4f.

⁶ Vgl. ebenda, S. 5.

⁷ Vgl. hierzu Broxtermann (2011), S. 303.

⁸ Vgl. ebenda, S. 2f. Dieser Sachverhalt hat bis heute Bestand. Ausgewählte Studien sind in Teil I (Nr. 177) 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-Konzept⁹.

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 II gliedern sich die weiteren Inhalte wie folgt: Kapitel 2 widmet sich zunächst den konzeptionellen Grundlagen, indem ausgewählte Bestandteile der Vertriebssteuerung beschrieben werden. Darüber hinaus wird ein Rückbezug zur Datengrundlage hergestellt. In Kapitel 3 werden anschließend deskriptive und explorative Ergebnisse präsentiert. Neben ausgewählten Aspekten der strategischen Kundensegmentierung und der operativen Marktbearbeitung, die dem Bereich *Bankmanagement und Kunde* (3.1) zuzuordnen sind, finden dabei auch Aspekte des bankinternen Zielsystems und des Vertriebscontrollings sowie der LOV Berücksichtigung, die dem Bereich *Bankmanagement und Berater* (3.2) zuzuordnen sind. Die Ausführungen enden mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick im Rahmen der Schlussbetrachtung in Kapitel 4.

⁹ Vgl. hierzu Theurl (2013), S. 83ff oder auch Theurl (2005), S. 137ff.

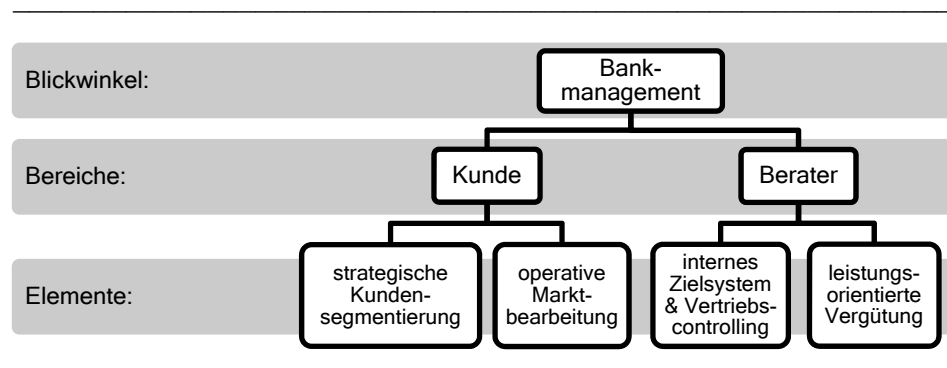
2 Konzeptionelle Grundlagen und Datenbasis

In Kapitel 2.1 werden zunächst konzeptionelle Grundlagen zum Aspekt der Vertriebssteuerung skizziert.¹⁰ Diese Ausführungen begründen den strukturellen Aufbau von Kapitel 3. Darüber hinaus wird in Kapitel 2.2 ein kurzer Rückbezug zur methodischen Beschaffenheit der Datenbasis hergestellt.¹¹

2.1 Bestandteile der Vertriebssteuerung

Die Ausführungen zu den deskriptiven und explorativen Ergebnissen in Kapitel 3 orientieren sich strukturell an vier ausgewählten Elementen der Vertriebssteuerung im Bankgeschäft. Hierbei handelt es sich um die strategische Kundensegmentierung, die operative Marktbearbeitung, das interne Zielsystem und Vertriebscontrolling sowie die LOV. Aus dem Blickwinkel des Bankmanagements lassen sich diese vier Elemente in zwei Bereiche einordnen. Die ersten beiden können dem Bereich *Bankmanagement und Kunde* zugeordnet werden und die verbleibenden zwei dem Bereich *Bankmanagement und Berater*. Der erstgenannte legt den Fokus auf die Steuerung des Vertriebs mit Blick auf den Markt bzw. den Nachfrager, während der zweitgenannte die Steuerung des Vertriebs mit Blick auf die interne Absatzorganisation in den Mittelpunkt rückt. Abb. 1 fasst diese Aufteilung visuell zusammen.

Abb. 1: Ausgewählte Bestandteile der Vertriebssteuerung



Quelle: Eigene Darstellung

¹⁰ Für grundlegende Inhalte zum Bereich *Vertriebsmanagement / Vertriebssteuerung / Sales Management* vgl. z. B. Johnston und Marshall (2016), Jobber und Lancaster (2015), Ingram et al. (2015), Bruhn (2015), Spiro et al. (2008) oder Kleiner (2008).

¹¹ Für eine ausführliche Beschreibung der Datengrundlage sei auf den Teil I verwiesen. Die nachfolgenden Ausführungen in Kapitel 2.2 entsprechen im Kern der dortigen Zusammenfassung.

2.2 Rückbezug zur Datengrundlage

Der vorgelagerte Teil I der Arbeit hat sich ausführlich mit der Datengrundlage auseinandergesetzt. Aus diesem Grund werden die Inhalte nachfolgend nur kurz zusammengefasst.

Die notwendige Erhebung von Primärdaten erfolgte durch eine bundesweite schriftliche Befragung der Genossenschaftsbanken. Auf Basis der bestehenden Literatur wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt. Als Schlüsselinformanten wurden die fachlich zuständigen Vorstände ausgewählt. Die relevante Grundgesamtheit ist durch alle Primärbanken ab einer bestimmten Mindestgröße definiert (Bilanzsumme > 80 Mio. €).

Die Reaktionsquote beträgt 40 % und der effektive Rücklauf 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 Datengrundlage für die empirische Analyse. Die deskriptiven und explorativen Ausführungen hierzu folgen im nächsten Kapitel.

3 Ausgewählte Ergebnisse

In der Folge werden die deskriptiv-explorativen Ergebnisse zur aufbau- und ablauforganisatorischen Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft genossenschaftlicher Primärbanken vorgestellt. Die Ausführungen umfassen die Bereiche *Bankmanagement und Kunde* sowie *Bankmanagement und Berater*.

3.1 Bankmanagement und Kunde

In diesem Unterkapitel stehen die strategische Kundensegmentierung und die operative Marktbearbeitung im Fokus.

3.1.1 Strategische Kundensegmentierung

Bevor sich die Ausführungen dem Antwortverhalten in Bezug auf die strategische Segmentierung der Privatkunden zuwenden, wird kurz auf das Antwortverhalten zu grundlegenden Aspekten der Marktstrategie eingegangen. In Tab. 1 sind drei elementare Aussagen zu diesem Bereich abgebildet, die sich auf die Existenz, die Kommunikation und die Entwicklung einer Marktstrategie beziehen. Ebenfalls enthalten sind die absoluten und die relativen Häufigkeiten zu den fünf Stufen der jeweils vorgegebenen Skala von trifft nicht zu (--) bis trifft zu (++).

Tab. 1: Antwortverhalten zu grundlegenden Aspekten der Marktstrategie

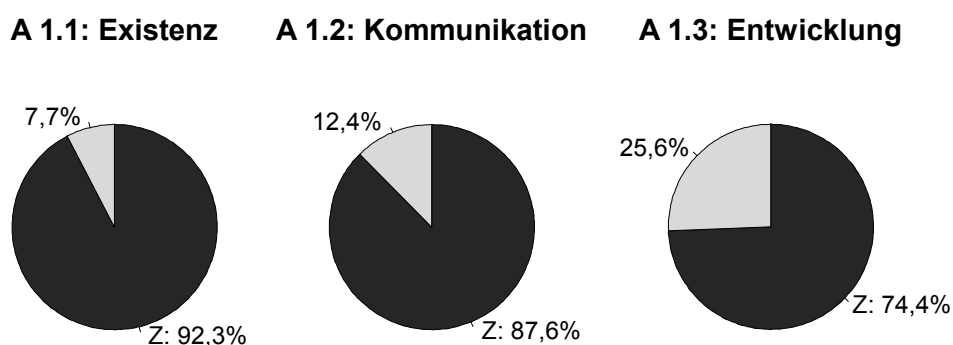
	Wortlaut der Aussage		Antwortverhalten				
			--	-	o	+	++
1.1	Für die Vertriebsarbeit im Privatkundenbereich haben wir eine klar formulierte Strategie. (n = 299; keine Angabe: n* = 1)	#	4	5	14	123	153
		%	1,34	1,67	4,68	41,14	51,17
1.2	Diese Vertriebsstrategie wird gegenüber unseren Mitarbeitern eindeutig kommuniziert. (n = 298; keine Angabe: n* = 2)	#	3	10	24	133	128
		%	1,01	3,36	8,05	44,63	42,95
1.3	Es existiert ein verbindlicher Prozess für die regelmäßige Überarbeitung dieser Strategie. (n = 297; keine Angabe: n* = 3)	#	7	24	45	91	130
		%	2,36	8,08	15,15	30,64	43,77

Legende: # = absolute und % = relative Häufigkeit; graue Box = höchster Wert (%); Skala von trifft nicht zu (--) bis trifft zu (++)

Quelle: Eigene Berechnungen

Ersichtlich ist, dass über alle drei Aussagen hinweg die Zustimmung¹² eindeutig dominiert. Die große Mehrzahl der Befragungsteilnehmer hat die Existenz einer klar formulierten Strategie für die Vertriebsarbeit im Privatkundenbereich bejaht. Gleiches gilt in Bezug auf die transparente Kommunikation dieser Vertriebsstrategie gegenüber den Mitarbeitern. Eindeutig bejaht wird auch die Präsenz eines verbindlichen Prozesses zur regelmäßigen Überarbeitung dieser Strategie. Abb. 2 enthält eine Übersicht der Zustimmungsraten zu diesen Aussagen.

Abb. 2: Zustimmungsraten zu elementaren Aussagen
in Bezug auf die Marktstrategie



Legende: A = Aussage; Z = Zustimmungsraten, gemäß der Festlegung Zustimmung = (+) oder (++)

Anmerkung: Für den genauen Wortlaut der Aussagen und die Anzahl der Beobachtungen vgl. Tab. 1.

Quelle: Eigene Berechnungen

Zu erkennen ist, dass die relative Häufigkeit bezogen auf den Nicht-Zustimmungsbereich¹³ sowohl bei Aussage 1.1 (Existenz) als auch bei Aussage 1.2 (Kommunikation) mit circa 8 bzw. 12 % deutlich niedriger ausfällt als der entsprechende Vergleichswert in Höhe von circa 26 % bei Aussage 1.3 (Entwicklung). Die höchste Rate der Zustimmung liegt demnach für Aussage 1.1 vor und beträgt circa 92 %. Die Zustimmung für Aussage 1.2 weicht nur geringfügig davon ab und beziffert sich auf circa 88 %. Die geringste Rate der Zustimmung entfällt auf Aussage 1.3 und beläuft sich auf circa 74 %.

¹² Eine Antwort wird als Zustimmung gewertet, wenn (+) oder (++) angekreuzt worden ist.

¹³ Eine Antwort wird als Nicht-Zustimmung gewertet, wenn (o), (-) oder (--) angekreuzt worden ist.

Insgesamt ist das Niveau der Zustimmungsraten zu diesen elementaren Aussagen in Bezug auf die Marktstrategie als hoch einzustufen. Wie in den Absätzen zuvor bereits erwähnt, ergibt sich zu jeder Aussage ein klares Votum pro Bejahung. In diesem Zusammenhang sollte allerdings berücksichtigt werden, dass es sich eventuell um das sozial erwünschte Antwortverhalten handelt. Eine Bejahung durch das Bankmanagement kann von den Stakeholdern erwartet werden. Umso bemerkenswerter ist folglich, dass immerhin über 10 % der Teilnehmer der Aussage 1.2 und über 25 % der Aussage 1.3 nicht zugestimmt haben. Dies lässt sich möglicherweise dadurch erklären, dass in den meisten Primärbanken (>90 %) zwar eine klar formulierte Strategie für die Vertriebsarbeit im Privatkundenbereich existiert, aber deren eindeutige Kommunikation an die Mitarbeiter sowie auch deren regelmäßige Überarbeitung nach einem verbindlichen Prozess vielleicht als eher nachrangig eingestuft werden.

Nachfolgend stehen die Kriterien für die strategische Segmentierung der Privatkunden im Fokus. In Tab. 2 ist das Antwortverhalten der Schlüsselinformanten in Bezug auf die bankinterne Bedeutung von insgesamt acht ausgewählten Kriterien dargestellt. Diese decken unter anderem das Einkommen, die Vermögenslage und andere sozioökonomische Merkmale ab. Ebenfalls dargestellt sind die absoluten und die relativen Häufigkeiten zu den fünf Stufen der jeweils vorgegebenen Skala von keine Bedeutung (--) bis hohe Bedeutung (++)

Tab. 2: Antwortverhalten hinsichtlich der Bedeutung ausgewählter Kriterien bei der Segmentierung der Privatkunden

	Kriterium und Beschreibung		Antwortverhalten				
			--	-	0	+	++
2.1	Einkommen z. B. Arbeitseinkommen (n = 294, keine Angabe: n* = 6)	#	6	2	4	70	212
		%	2,04	0,68	1,36	23,81	72,11
2.2	Vermögen bzw. Aktiv- und Passiv-Volumen (n = 294, keine Angabe: n* = 6)	#	4	0	1	53	236
		%	1,36	0	0,34	18,03	80,27
2.3	Andere sozioökonomische Merkmale z. B. Bildung, Beruf (n = 289, keine Angabe: n* = 11)	#	90	54	90	48	7
		%	31,14	18,69	31,14	16,61	2,42

2.4	Demografische Merkmale z. B. Alter, Geschlecht, Familienstand, Haushaltsgröße (n = 289, keine Angabe: n* = 11)	#	68	40	84	77	20
		%	23,53	13,84	29,07	26,64	6,92
2.5	Geografische bzw. sozioregionale Merkmale z. B. Wohnumfeld (n = 289, keine Angabe: n* = 11)	#	125	69	65	24	6
		%	43,25	23,88	22,49	8,30	2,08
2.6	Persönlichkeitsbezogene Merkmale z. B. Lebensstil, Interessen, Einstellungen, Werte (n = 290, keine Angabe: n* = 10)	#	140	66	67	16	1
		%	48,28	22,76	23,10	5,52	0,34
2.7	Verhaltensorientierte Merkmale z. B. Vertriebskanal-Präferenz, Preissensitivität (n = 290, keine Angabe: n* = 10)	#	100	54	75	50	11
		%	34,48	18,62	25,86	17,24	3,80
2.8	Kundenwertorientierte Merkmale z. B. Deckungsbeiträge, Potenzial, Lifetime Value (n = 291, keine Angabe: n* = 9)	#	44	32	64	109	42
		%	15,12	11,00	21,99	37,46	14,43

Legende: # = absolute und % = relative Häufigkeit; graue Box = höchster Wert (%); Skala von keine Bedeutung (--) bis hohe Bedeutung (++)

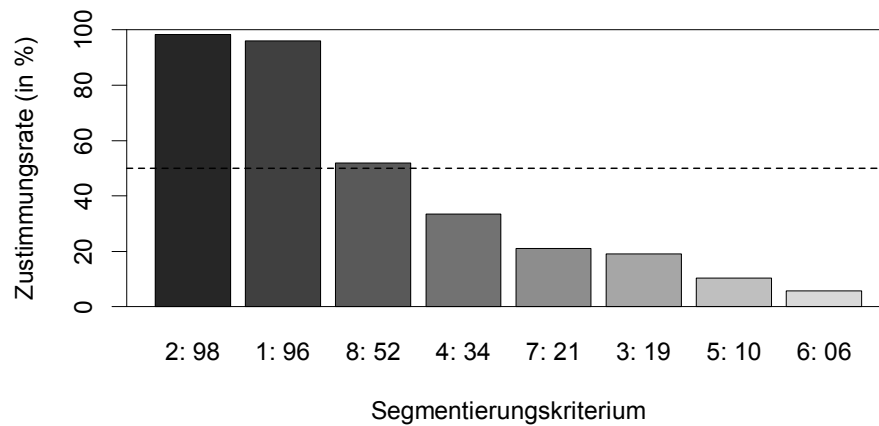
Quelle: Eigene Berechnungen

Ersichtlich ist, dass die beiden erstgenannten Kriterien, Einkommen und Vermögen, mit Abstand die höchsten Zustimmungsraten¹⁴ aufweisen. Die große Mehrzahl der Befragungsteilnehmer hat die Bedeutung dieser beiden Kriterien bei der strategischen Segmentierung der Privatkunden als hoch (++) bzw. eher hoch (+) eingestuft. Mit einigem Abstand hinsichtlich der Zustimmung folgt das letztgenannte Kriterium der kundenwertorientierten Merkmale.

Die geringsten Zustimmungsraten haben sich für das Kriterium der geografischen bzw. sozio-regionalen Merkmale sowie für das Kriterium der persönlichkeitsbezogenen Merkmale ergeben, was eine eher geringe Bedeutung dieser beiden Kriterien bei der strategischen Segmentierung der Privatkunden impliziert. Die übrigen drei Kriterien weisen im Vergleich zu dieser Spannweite zwischen hoher und geringer Zustimmung eine moderate bis mittelhohe Bedeutung auf. Abb. 3 enthält eine zusammenfassende Übersicht hierzu.

¹⁴ Eine Antwort wird als Zustimmung gewertet, wenn (+) oder (++) angekreuzt worden ist.

Abb. 3: Zustimmungsraten hinsichtlich der Bedeutung ausgewählter Segmentierungskriterien



Legende: Abszisse: Segmentierungskriterium mit Zustimmungsraten in %; Zustimmung bzw. hohe Bedeutung = (+) oder (++); gestrichelte Linie = absolute Mehrheit

Anmerkung: Für eine Beschreibung der einzelnen Kriterien (von 1 bis 8) vgl. Tab. 2. Die Nennung in dieser Abb. orientiert sich an der Höhe der Zustimmungsraten, in absteigender Reihenfolge.

Quelle: Eigene Berechnungen

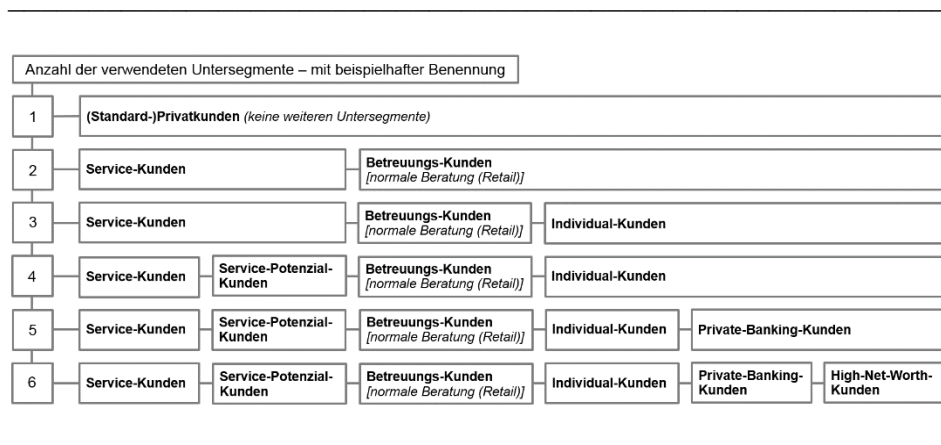
Es ist zu erkennen, dass die Zustimmungsraten für die Kriterien 1 (Einkommen) und 2 (Vermögen) mit 96 bzw. 98 % fast unmittelbar an der 100%-Grenze liegen. Dies ist ein klares Votum für eine hohe bzw. eher hohe Bedeutung von Einkommen und Vermögen bei der strategischen Segmentierung der Privatkunden. Diese beiden Kriterien dominieren die Auswahl mit klarem Vorsprung. Für Kriterium 8 (Kundenwert) liegt die Zustimmungsraten mit 52 % noch im Bereich der absoluten Mehrheit, auch wenn sich das Niveau bereits nahezu halbiert hat.

Die Segmentierungskriterien 4 (Demografie), 7 (Verhalten) und 3 (Sozio-ökonomie) folgen auf den weiteren Plätzen mit Zustimmungsraten in Höhe von 34 und 21 bzw. 19 %. Allerdings liegen diese Werte bereits deutlich unterhalb der absoluten Mehrheit, sodass hier nicht mehr von einer hohen Bedeutung gesprochen werden kann. Am unteren Ende der Rangliste befinden sich die Kriterien 5 (Geografie) und 6 (Persönlichkeit) mit entsprechend niedrigen Zustimmungsraten in Höhe von 10 bzw. 6 %. Für diese beiden Kriterien liegt eindeutig keine hohe Bedeutung vor.

Die vorliegende Reihenfolge zur Bedeutung der Segmentierungskriterien lässt sich möglicherweise damit erklären, dass sowohl das Einkommen als auch das Vermögen eine Tradition im Rahmen der strategischen Kundensegmentierung aufweisen. Die Fortführung dieses Ansatzes in den Primärbanken kann mit der vergleichsweise guten Verfügbarkeit und Quantifizierbarkeit dieser Informationen zusammenhängen. Die Daten zu den alternativen Kriterien sind zumindest tendenziell schwieriger zu beschaffen und auszuwerten bzw. anzuwenden. Dies gilt insbesondere für die persönlichkeitsbezogenen Merkmale.

Nachfolgend rückt die Ausgestaltung der Kundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen in den Mittelpunkt. Die Schlüsselinformanten sollten hierzu angeben, welche Variante der Kundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen der im Privatkundenbereich ihrer Bank angewandten Form am nächsten kommt. Insgesamt sechs vorgegebene Varianten standen den Befragten zur Auswahl und die Antwort sollte sich auf die Anzahl der verwendeten Untersegmente beziehen. Abb. 4 fasst diese Optionen zusammen.

Abb. 4: Varianten der Kundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen



Quelle: Eigene Darstellung (vgl. Fragebogen im Anhang)

Die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten reichen dabei von der Variante 1 mit nur einem Untersegment bis zur Variante 6 mit insgesamt sechs Untersegmenten. Für diesen letzten Fall erstreckt sich die beispielhafte Benennung der einzelnen Untersegmente vom Service-Kunden bis zum High-Net-Worth-Kunden. Tab. 3 zeigt das Antwortverhalten der Institute in Bezug auf die bankintern vorliegende Ausgestaltung der Privatkundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen. Dargestellt sind die absoluten und die relativen Häufigkeiten zu den einzelnen Varianten.

Tab. 3: Antwortverhalten zur Ausgestaltung der Kundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen

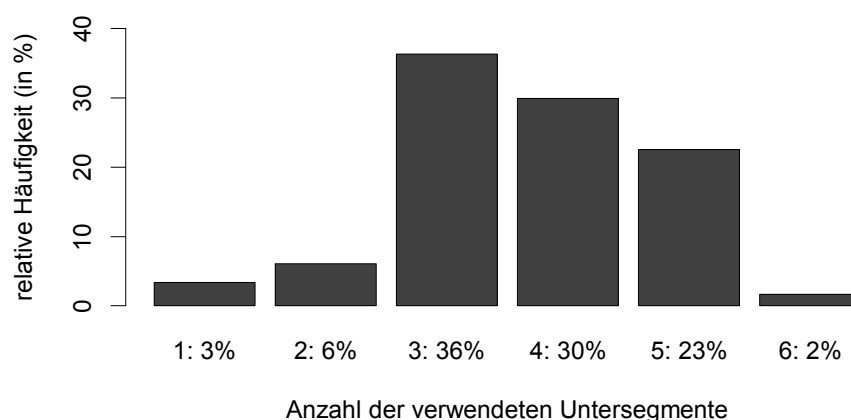
Variante ¹⁵	1	2	3	4	5	6
#	10	18	108	89	67	5
%	3,37	6,06	36,36	29,97	22,56	1,68

Legende: # = absolute und % = relative Häufigkeit

Quelle: Eigene Berechnungen (n = 297; keine Angabe: n* = 3)

Ersichtlich ist, dass die große Mehrzahl der Primärbanken die Varianten 3, 4 und 5 anwendet. Fast 90 % der befragten Institute arbeiten mit einer dieser drei Varianten. Am populärsten ist dabei die Variante 3 mit einer relativen Häufigkeit von circa 36 %, wobei die Varianten 4 und 5 mit circa 30 bzw. 23 % unmittelbar folgen. Eine eindeutige Dominanz bezüglich einer bestimmten Variante ist somit nicht zu erkennen. Circa 3 % der teilnehmenden Banken arbeiten ohne Untergliederung der Privatkunden, indem sie Variante 1 nutzen und mit nur einem Untersegment agieren. Circa 6 % der Banken nehmen zumindest eine Aufteilung in Service-Kunden und Betreuungs-Kunden vor. Und circa 2 % praktizieren ein komplexes System mit insgesamt sechs Untersegmenten. Abb. 5 setzt diese Häufigkeiten noch einmal grafisch zueinander ins Verhältnis.

Abb. 5: Stabdiagramm zur Ausgestaltung der Kundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen



Quelle: Eigene Berechnungen (n = 297; keine Angabe: n* = 3)

¹⁵ Die einzelnen Varianten von 1 bis 6 beziehen sich im Verhältnis 1:1 auf die Anzahl der verwendeten Untersegmente.

Die grundsätzliche Dominanz der Varianten 3, 4 und 5 gegenüber den Varianten 1, 2 und 6 ist deutlich zu erkennen. Dieser Sachverhalt wird durch die in Tab. 4 dargestellten Parameter zur Struktur der Kundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen bestätigt. Bezogen auf die Anzahl der Untersegmente ist der Modus mit 3, das arithmetische Mittel mit 3,67 und der Median mit 4 anzugeben. Da diese Werte betragsmäßig nicht sehr weit auseinander liegen, kann in der Tendenz von einer unimodalen und relativ symmetrischen Häufigkeitsverteilung gesprochen werden. Zumindest fallen vom Modus aus betrachtet die zugehörigen Häufigkeiten zu den Rändern hin sukzessive ab.

Tab. 4: Lageparameter zur Struktur der Kundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen

Lageparameter	Min	UQ	Mod	MW	Med	OQ	Max
Ausprägung ¹⁶	1	3	3	3,67	4	4	6

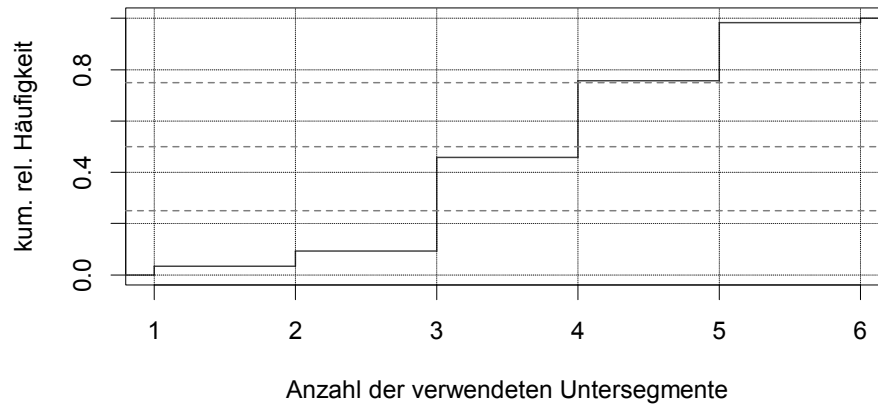
Legende: Min = Minimum, UQ = Unteres Quartil, Mod = Modus bzw. Modalwert, MW = Mittelwert (arithmetisch), Med = Median, OQ = Oberes Quartil, Max = Maximum

Quelle: Eigene Berechnungen (n = 297; keine Angabe: n = 3)*

Die relativen Häufigkeiten aus Tab. 3 und einige Lageparameter aus Tab. 4 werden in Abb. 6 noch einmal grafisch zusammengeführt. Auf der Abszisse ist die Anzahl der verwendeten Untersegmente abgetragen und auf der Ordinate die kumulierte relative Häufigkeit. Die zugehörige empirische Verteilungsfunktion hat die Form einer monoton wachsenden Treppenfunktion und spiegelt den Typus des diskreten Merkmals der verwendeten Untersegmente wider. Die drei gestrichelten grauen Linien markieren das untere und das obere Quartil sowie den Median. Die größten Sprünge im Funktionsverlauf sind in Analogie zu den relativen Häufigkeiten bei 3, 4 und 5 Untersegmenten zu beobachten. Insgesamt kann festgehalten werden, dass im Privatkundenbereich der genossenschaftlichen Primärbanken eine eher mittel-detaillierte Ausgestaltung der Kundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen dominiert.

¹⁶ Die Ausprägung bezieht sich jeweils auf die Anzahl der verwendeten Untersegmente.

Abb. 6: Empirische Verteilungsfunktion zur Ausgestaltung der Kundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen



Quelle: Eigene Berechnungen ($n = 297$; keine Angabe: $n^* = 3$)

Ein Drittel der Befragungsteilnehmer praktiziert eine dreidimensionale Variante mit einer Unterteilung in Service-Kunden, Betreuungs-Kunden (normale Beratung / Retail) und Individual-Kunden. Dies entspricht der vom BVR empfohlenen Mindestanzahl an Untersegmenten im Rahmen der Grundsegmentierung,¹⁷ was eine Erklärung für die hohe Popularität dieser Variante sein könnte und darüber hinaus erklären würde, warum nur wenige Befragungsteilnehmer die Varianten 1 oder 2 nutzen. Fernab von externen Anreizen kann die Anzahl der Untersegmente jedoch vermutlich besser spezifisch durch die Größe und das Marktumfeld der einzelnen Institute erklärt werden. Dieser Ansatz könnte z. B. begründen, warum viele Banken (>50 %) auch die Varianten 4 oder 5 nutzen. Die Ausgestaltung wäre in diesem Fall als Ergebnis einer bankindividuellen Optimierung zu verstehen, um eine bestmögliche Marktbearbeitung zu erreichen. Die geringe Präferenz für sechs Untersegmente könnte in diesem Zusammenhang durch einen abnehmenden Grenznutzen bzw. unvorteilhafte Kosten-Nutzen-Verhältnisse ebenfalls erklärt werden.

In der Folge rückt das Alter der bestehenden Kundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen in den Fokus. Die Schlüsselinformanten sollten hierzu angeben, wann die letzte konzeptionelle Überarbeitung der Grundsegmentierung im Privatkundenbereich ihrer Bank vorgenommen wurde. Die Antworten beziehen sich auf die Jahre seit der letzten

¹⁷ Vgl. hierzu BVR (2003). Der Begriff der Grundsegmentierung ist dabei ein Synonym für die Kundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen.

Überarbeitung. Tab. 5 zeigt zentrale Lageparameter zur angegebenen Altersstruktur der bestehenden Grundsegmentierung.

Tab. 5: Lageparameter zur Altersstruktur der bestehenden Grundsegmentierung

Lageparameter	Min	UQ	Mod	Med	MW	OQ	Max
Ausprägung ¹⁸	0	1	1	2	2,57	3	15

Legende: Min = Minimum, UQ = Unteres Quartil, Mod = Modus bzw. Modalwert, Med = Median, MW = Mittelwert (arithmetisch), OQ = Oberes Quartil, Max = Maximum

Quelle: Eigene Berechnungen (n = 290; keine Angabe: n = 10)*

Zu erkennen ist, dass das Minimum bei 0 Jahren liegt, was bedeutet, dass die Grundsegmentierung zum Zeitpunkt der Befragung gerade überarbeitet wurde. Das Maximum hingegen liegt bei 15 Jahren, was impliziert, dass die letzte Überarbeitung bereits mehr als ein Jahrzehnt zurück liegt. Die Spannweite beträgt somit 15 Jahre.

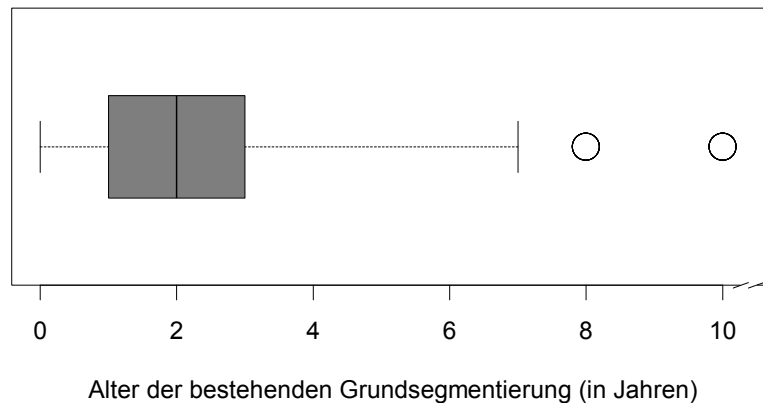
Das untere Quartil (25%-Quantil) liegt bei einem Jahr und das obere Quartil (75%-Quantil) bei drei Jahren. Folglich beträgt der Interquartilsabstand genau zwei Jahre. Bei der mittleren Hälfte der teilnehmenden Primärbanken ist die bestehende Grundsegmentierung damit zwischen einem Jahr und drei Jahren alt. Der Median liegt bei zwei Jahren. 50 % der Befragungsteilnehmer geben demnach ein Alter bis zu diesem Wert an und 50 % ein Alter ab diesem Wert. Da der Modus bzw. Modalwert mit einem Jahr kleiner ausfällt als der Median mit zwei Jahren und dieser wiederum kleiner als der Mittelwert mit 2,57 Jahren, ist die Verteilung als eher linkssteil und rechtsschief einzustufen.

Abb. 7 zeigt einen Teil dieser Lageparameter zusammengefasst im Rahmen eines Box-Plots. Das Zentrum der Daten zur Altersstruktur der bestehenden Grundsegmentierung wird an dieser Stelle hervorgehoben, indem der Median sowie auch das untere und obere Quartil visualisiert werden. Im oberen Wertebereich sind zudem diejenigen Ausreißer zu erkennen, die außerhalb der Whisker-Zone¹⁹ liegen.

¹⁸ Die Ausprägung bezieht sich jeweils auf das Alter der bestehenden Grundsegmentierung in Jahren.

¹⁹ Diese umfasst maximal den doppelten Interquartilsabstand.

Abb. 7: Boxplot zur Altersstruktur der bestehenden Grundsegmentierung



Anmerkung: Whiskers mit maximal doppeltem Interquartilsabstand

Quelle: Eigene Berechnungen (n = 290; keine Angabe: n = 10)*

Abb. 8 zeigt abschließend ein Histogramm zur besagten Altersstruktur sowie eine dazu korrespondierende Kerndichteschätzung. Zu erkennen ist ein leicht linkssteiler und rechtsschiefer Verlauf von Histogramm und Kerndichtespur. Diese Eigenschaft hat sich durch die in Tab. 5 hinterlegte Ausprägung der Lageparameter angedeutet ($\text{Modus} < \text{Median} < \text{Mittelwert}$) und kann an dieser Stelle grafisch bestätigt werden.

Die aufgezeigten Unterschiede in Bezug auf das Alter der bestehenden Grundsegmentierung lassen sich möglicherweise dadurch erklären, dass die Primärbanken die Umsetzung der einzelnen Teilprojekte im Rahmen der BVR-Großprojekte *KundenFokus 2015* und *KundenFokus 2020* zu unterschiedlichen Zeitpunkten realisiert haben. Die Implementierung der *genossenschaftlichen Beratung*²⁰ könnten viele Banken z. B. auch zum Anlass für eine konzeptionelle Überarbeitung der Grundsegmentierung im Privatkundenbereich genommen haben.

Ferner kann die Tatsache, dass nur bei einem Viertel der Institute eine bestehende Grundsegmentierung vorliegt, die älter als drei Jahre ist, als Indiz für einen allgemeinen Veränderungsdruck gewertet werden. Die Abweichungen nach oben bis hin zum Maximum in diesem Bereich könnten sich dann z. B. durch regionale Besonderheiten erklären lassen, die diesen Veränderungsdruck zumindest partiell abmildern.

²⁰ Gemeint ist das Teilprojekt *Beratungsqualität*.

Abb. 8: Histogramm und Dichteschätzung zur Altersstruktur der bestehenden Grundsegmentierung



Anmerkung: Heterogene Klassen: $c = (0; 0,75; 1,5; 2,25; 3; 4; 5; 10; 15)$, Dichteschätzung mit Gauß-Kern und optimaler Bandbreite (BB) gemäß Silvermans Regel (BB = 0,43)

Quelle: Eigene Berechnungen (n = 290; keine Angabe: n* = 10)

3.1.2 Operative Marktbearbeitung

Nachfolgend stehen grundlegende Aspekte der Organisation der Privatkundenbetreuung im Fokus. Berücksichtigung finden das Betreuungskonzept, die Kundenzuordnung und die Dokumentation der Prozesse. Tab. 6 zeigt elementare Aussagen zu diesen Bereichen sowie das zugehörige Antwortverhalten der Schlüsselinformanten. Dargestellt sind die absoluten und die relativen Häufigkeiten zu den fünf Stufen der jeweils vorgegebenen Skala von trifft nicht zu (--) bis trifft zu (++).

Tab. 6: Antwortverhalten zu grundlegenden Aspekten der Organisation der Privatkundenbetreuung

	Wortlaut der Aussage		Antwortverhalten				
			--	-	o	+	++
5.1	Im Vertrieb werden für die einzelnen Untersegmente jeweils spezifische Betreuungskonzepte genutzt. (n = 297; keine Angabe: n* = 3)	#	18	26	39	126	88
		%	6,06	8,75	13,13	42,42	29,63

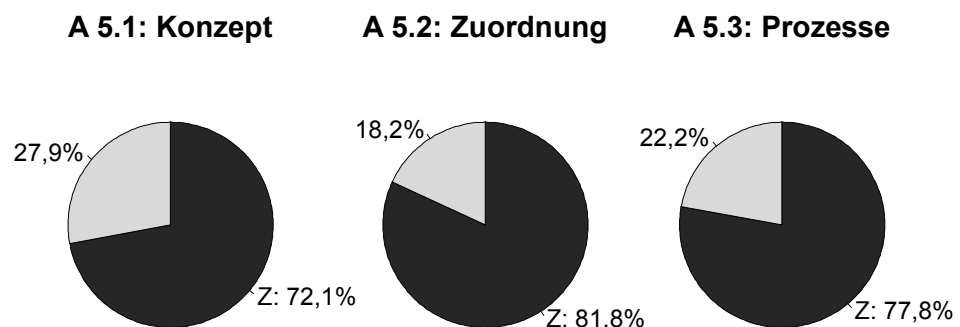
5.2	Unsere Kundenberater im Vertrieb betreuen ausschließlich fest zugeordnete Kunden. (n = 297; keine Angabe: n* = 3)	#	11	17	26	100	143
		%	3,70	5,72	8,75	33,67	48,15
5.3	Die zentralen Prozesse für die Vertriebsarbeit sind fest definiert und dokumentiert, z. B. über Arbeitsanweisungen. (n = 293; keine Angabe: n* = 7)	#	5	19	41	129	99
		%	1,71	6,48	13,99	44,03	33,79

Legende: # = absolute und % = relative Häufigkeit; graue Box = höchster Wert (%); Skala von trifft nicht zu (--) bis trifft zu (++)

Quelle: Eigene Berechnungen

Ersichtlich ist, dass über alle drei Aussagen hinweg die Zustimmung²¹ eindeutig dominiert. Die große Mehrzahl der Befragungsteilnehmer hat die Nutzung von spezifischen Betreuungskonzepten für die einzelnen Untersegmente bejaht. Gleiches gilt in Bezug auf die Betreuung von fest zugeordneten Kunden durch die Berater. Eindeutig bejaht wird auch die Definition und Dokumentation der zentralen Prozesse für die Vertriebsarbeit. Abb. 9 veranschaulicht die entsprechenden Zustimmungsraten.

Abb. 9: Zustimmungsraten zu elementaren Aussagen in Bezug auf die Organisation der Privatkundenbetreuung



Legende: A = Aussage; Z = Zustimmungsraten, gemäß der Festlegung Zustimmung = (+) oder (++)

Anmerkung: Für den genauen Wortlaut der Aussagen und die Anzahl der Beobachtungen vgl. Tab. 6.

Quelle: Eigene Berechnungen

²¹ Eine Antwort wird als Zustimmung gewertet, wenn (+) oder (++) angekreuzt worden ist.

Zu erkennen ist, dass die relative Häufigkeit bezogen auf den Nicht-Zustimmungsbereich²² bei Aussage 5.2 (Zuordnung) mit circa 18 % und bei Aussage 5.3 (Prozesse) mit etwa 22 % etwas niedriger ausfällt als bei Aussage 5.1 (Konzept) mit circa 28 %. Die höchste Zustimmung liegt demnach für Aussage 5.2 vor und beträgt etwa 82 %. Die Zustimmung für Aussage 5.3 weicht nur marginal davon ab und beziffert sich auf circa 78 %. Die geringste Rate der Zustimmung entfällt auf Aussage 5.1 und beläuft sich auf circa 72 %. Das Niveau der Zustimmungsraten zu diesen elementaren Aussagen in Bezug auf die Organisation der Privatkundenbetreuung ist aber grundsätzlich als hoch einzustufen. Zu jeder Aussage ergibt sich ein klares Votum pro Bejahung.

Bei der Einordnung dieser Werte sollte allerdings berücksichtigt werden, dass es sich eventuell um sozial erwünschtes Antwortverhalten handelt. Eine Bejahung durch das Bankmanagement kann von den Stakeholdern erwartet werden. Insofern ist bemerkenswert, dass immerhin fast 30 % der Teilnehmer der Aussage 5.1 und jeweils circa 20 % den Aussagen 5.2 und 5.3 nicht zugestimmt haben. Dies lässt sich möglicherweise dadurch erklären, dass in vielen Primärbanken zwar eine ausdifferenzierte Kundensegmentierung für den Privatkundenbereich existiert, aber die zugehörigen Betreuungskonzepte über bestimmte Segmentgrenzen hinweg auch vergleichbar sein können. Ferner ist denkbar, dass bei der Kundenzuordnung bzw. der Verschlüsselung von Kunden auf bestimmte Arbeitsplätze sinnvolle Ausnahmen existieren, wie z. B. für den Bereich der Baufinanzierung, in dem es spezialisierte Berater ohne eine feste Kundenzuordnung geben kann. Darüber hinaus ist vorstellbar, dass nach strukturellen Veränderungen in der Vertriebsarbeit, wie z. B. nach Projektumsetzungen, vorübergehend keine vollständige Dokumentation der bankinternen Prozesse vorliegt.

Nachfolgend steht der Einsatz von Verfahren zur Messung der Nettomarktzeit im Fokus. Die Schlüsselinformanten sollten hierzu angeben, ob ihre Bank im Rahmen des Privatkundengeschäfts ein Verfahren zur Messung der Nettomarktzeit ihrer Kundenberater einsetzt. Die Nettomarktzeit ist dabei als Anteil der Kundengespräche (inklusive direkter Vor- und Nachbereitung) an der Gesamtarbeitszeit definiert. Tab. 7 zeigt das Antwortverhalten der Befragungsteilnehmer.

²² Eine Antwort wird als Nicht-Zustimmung gewertet, wenn (o), (-) oder (--) angekreuzt worden ist.

Tab. 7: Antwortverhalten zum Einsatz eines Verfahrens zur Messung der Nettomarktzeit der Kundenberater

Antwortoption	Ja, exakte Messung	Ja, aber keine exakte Messung	Nein, keine Messung
#	8	71	218
%	2,69	23,91	73,40

Legende: # = absolute und % = relative Häufigkeit

Quelle: Eigene Berechnungen (n = 297; keine Angabe: n* = 3)

Ersichtlich ist, dass circa 27 % der Banken ein Verfahren zur Messung der Nettomarktzeit ihrer Kundenberater einsetzen. Eine exakte Messung nehmen dabei allerdings nur circa 3 % der Institute vor, während circa 24 % keine exakte Messung praktizieren. Circa 73 % der Banken setzen hingegen kein Verfahren zur Messung der Nettomarktzeit ihrer Kundenberater im Privatkundengeschäft ein. Diese Werte zeigen, dass sich die beschriebene Praktik bei den meisten Primärbanken nicht durchgesetzt hat. Abb. 10 fasst die beschriebenen Prozentwerte visuell zusammen.

Abb. 10: Kreisdiagramm zum Antwortverhalten hinsichtlich der Nutzung eines Verfahrens zur Messung der Nettomarktzeit



Legende: k. e. = keine exakte

Quelle: Eigene Berechnungen (n = 297; keine Angabe: n* = 3)

Eine mögliche Erklärung für den hohen Anteil an Banken, die kein Verfahren zur Messung der Nettomarktzeit ihrer Kundenberater einsetzen, könnte durch bankinterne Kosten-Nutzen-Abwägungen gegeben sein. Möglicherweise übersteigt der technische und personelle Aufwand für die Datenerfassung in vielen Instituten den zusätzlichen Nutzen. Dieser Ansatz könnte auch erklären, warum ein Viertel der Banken zwar eine Messung vornimmt, dabei aber auf eine exakte Erfassung verzichtet. Die

Kosten der Informationsbeschaffung können auf diese Weise vermutlich deutlich reduziert werden, ohne ein hinreichendes Maß an Genauigkeit zu unterschreiten. Über solche betriebswirtschaftlichen Kalküle hinaus müssen natürlich auch rechtliche Vorgaben adressiert werden, die z. B. den Datenschutz und das Arbeitsrecht betreffen.

Nachfolgend steht die Höhe der Nettomarktzeit im Fokus. Die befragten Primärbanken sollten hierzu angeben bzw. einschätzen, wie hoch die besagte Nettomarktzeit ihrer Kundenberater im Durchschnitt ausfällt. Tab. 8 zeigt eine Zusammenfassung der zentralen Lageparameter zur angegebenen Höhe.

Tab. 8: Lageparameter zur Höhe der Nettomarktzeit
der Kundenberater

Lageparameter	Min	UQ	MW	Mod	Med	OQ	Max
Ausprägung ²³	20,00	50,00	54,59	60,00	60,00	60,98	85,00

Legende: Min = Minimum, UQ = Unteres Quartil, MW = Mittelwert, Mod = Modus, Med = Median, OQ = Oberes Quartil, Max = Maximum

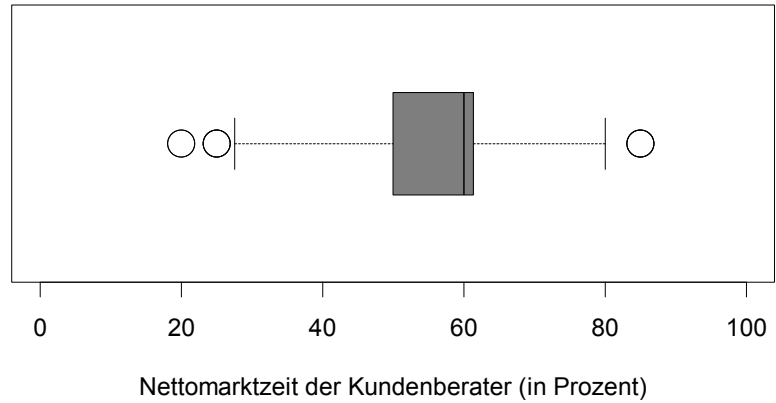
Quelle: Eigene Berechnungen (n = 262; keine Angabe: n = 38)*

Ersichtlich ist, dass die zugehörigen Daten den Wertebereich von 20 bis 85 % abdecken und die Spannweite demnach 65 Prozentpunkte beträgt. Die mittlere Hälfte dieser Daten zwischen unterem und oberem Quartil umfasst den Wertebereich von 50 bis circa 61 %. Modus und Median sind identisch mit einer Ausprägung von jeweils 60 % – und damit größer als der Mittelwert mit circa 55 %. Diese Verhältnismäßigkeiten deuten auf eine eher linksschiefe und rechtssteile Datensituation in Bezug auf die angegebene Höhe der Nettomarktzeit der Kundenberater hin.

Dieser Sachverhalt findet Bestätigung durch den zugehörigen Boxplot, der in Abb. 11 dargestellt ist. Der Visualisierung ist z. B. zu entnehmen, dass der Abstand zwischen Median und 25%-Quantil deutlich größer ausfällt als der korrespondierende Abstand zwischen Median und 75%-Quantil. Darüber hinaus sind in den Randbereichen der Darstellung die Ausreißer erkennbar.

²³ Die Ausprägung bezieht sich jeweils auf die angegebene Höhe der Nettomarktzeit in %.

Abb. 11: Box-Plot zur Höhe der Nettomarktzeit der Kundenberater

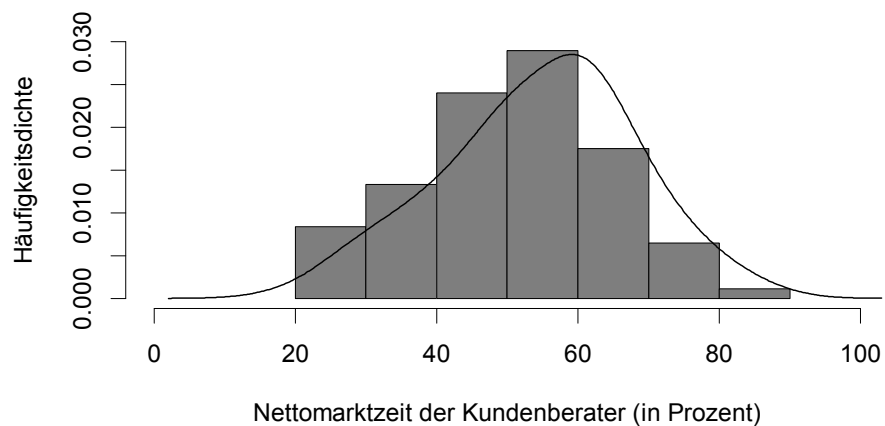


Anmerkung: Whiskers mit (maximal) doppeltem Interquartilsabstand

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

Der Sachverhalt einer eher linksschiefen und rechtssteilen Verteilung in Bezug auf die angegebene Höhe der Nettomarktzeit der Kundenberater wird insbesondere mit Blick auf Histogramm und Kerndichteschätzung deutlich. Beide Elemente sind in Abb. 12 dargestellt und zeigen die Asymmetrie der Verteilung in Form einer leicht linksschiefen und rechtssteilen Datensituation.

Abb. 12: Histogramm und Dichteschätzung zur Höhe der Nettomarktzeit der Kundenberater



Anmerkung: Dichteschätzung mit Gauß-Kern und Bandbreite $BB = 6$

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

Der Kurvenverlauf der Dichteschätzung ist unimodal und hat seinen Hochpunkt an der Stelle 60, was zum Modalwert in gleicher Höhe passt. Die Nettomarktzeit der Kundenberater, das heißt der Anteil der Kundengespräche (inklusive direkter Vor- und Nachbereitung) an der Gesamtarbeitszeit beträgt an dieser Stelle genau 60 %, während 40 % der Zeit mit nachgelagerten bzw. marktfernen Tätigkeiten verbracht werden.

Die Spannweite der Werte lässt sich möglicherweise dadurch erklären, dass die Kundenberater in den Primärbanken mit heterogenen Stellenbeschreibungen ausgestattet sind. Auf der einen Seite gibt es Institute, in denen die Vertriebsmitarbeiter einen hohen Anteil an nachgelagerten Tätigkeiten zu erledigen haben. Das Aufgabenspektrum umfasst z. B. viele Aufgaben an der Schnittstelle zur Marktfolge. Die Arbeitsteilung bzw. die Spezialisierung der Mitarbeiter ist dann vergleichsweise gering ausgeprägt. Auf der anderen Seite gibt es Institute, in denen die Vertriebsunterstützung und die Marktfolge dem Vertrieb die nachgelagerten Tätigkeiten fast vollständig abnehmen. In diesem zweiten Fall haben die Kundenberater mehr Kapazitäten für die klassische Vertriebsarbeit am Kunden, wie z. B. die Durchführung von Beratungsgesprächen. Diese Unterschiede zwischen einzelnen Banken können auch innerhalb einer Bank vorliegen, wenn verschiedene Arten von Kundenberatern in den einzelnen Untersegmenten zum Einsatz kommen und sehr heterogene Betreuungskonzepte hierfür vorliegen.

Die Inhalte in diesem Kapitel zur strategischen Kundensegmentierung und zur operativen Marktbearbeitung im Bereich *Bankmanagement und Kunde* haben zentrale Aspekte der aufbau- und ablauforganisatorischen Ausgestaltung der Vertriebssteuerung abgedeckt. Im nächsten Abschnitt wird der Bereich *Bankmanagement und Berater* betrachtet.

3.2 Bankmanagement und Berater

In diesem Unterkapitel stehen das interne Zielsystem und das Vertriebscontrolling sowie die LOV im Mittelpunkt.

3.2.1 Internes Zielsystem und Vertriebscontrolling

Im ersten Schritt wird das Antwortverhalten zu grundlegenden Aspekten des bankinternen Zielsystems und des Vertriebscontrollings betrachtet. Tab. 9 enthält eine Übersicht, die sich auf fünf ausgewählte Aussagen bezieht (8.1 bis 8.5).

Tab. 9: Antwortverhalten zu grundlegenden Aspekten des internen Zielsystems und des Vertriebscontrollings

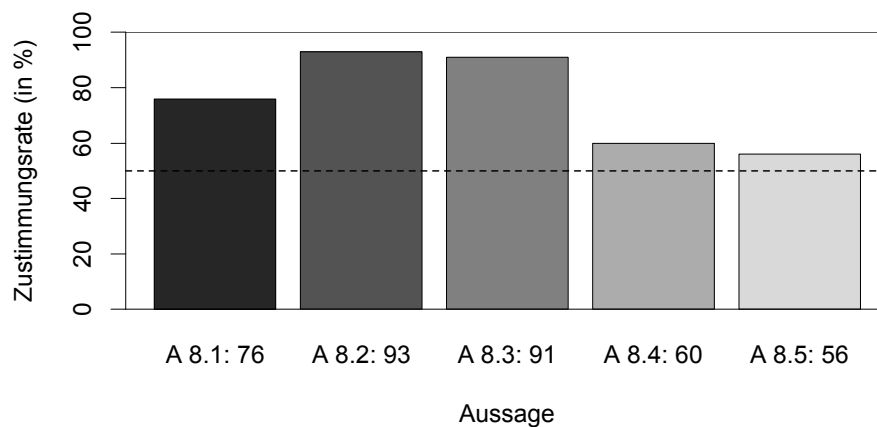
	Wortlaut der Aussage		Antwortverhalten				
			--	-	o	+	++
8.1	Unsere Vertriebsstrategie wird konsequent in ein kennzahlenbasiertes Zielsystem für die einzelnen Geschäftsstellen und Kundenberater umgesetzt. (n = 295; keine Angabe: n* = 5)	#	21	15	34	119	106
		%	7,12	5,08	11,53	40,34	35,93
8.2	Das Vertriebs-Reporting an unsere Führungskräfte ist standardisiert; das heißt, es erfolgt regelmäßig und umfasst klar definierte Inhalte. (n = 296; keine Angabe: n* = 4)	#	7	6	7	71	205
		%	2,36	2,03	2,36	23,99	69,26
8.3	In jedem standardmäßigen Vertriebsbericht an unsere Führungskräfte werden die aktuellen Zahlen (Ist-Werte) mit den Zielgrößen (Soll-Werten) verglichen und mögliche Abweichungen herausgestellt. (n = 295; keine Angabe: n* = 5)	#	9	5	14	58	209
		%	3,05	1,69	4,75	19,66	70,85
8.4	Die einzelnen Privatkundenberater haben jederzeit direkten (EDV-) Zugriff auf die von ihnen erzielten Ergebnisse im Vertrieb. (n = 295; keine Angabe: n* = 5)	#	43	36	38	61	117
		%	14,58	12,20	12,88	20,68	39,66
8.5	Die Ergebnisse der Vertriebsseinheiten (z. B. die Zielerreichungsgrade) werden im Sinne eines internen Benchmarkings aktiv miteinander verglichen. (n = 294; keine Angabe: n* = 6)	#	44	39	45	78	88
		%	14,97	13,27	15,31	26,53	29,93

Legende: # = absolute und % = relative Häufigkeit; graue Box = höchster Wert (%); Skala von trifft nicht zu (--) bis trifft zu (++)

Quelle: Eigene Berechnungen

Ersichtlich ist, dass die Aussagen hohe Zustimmungsraten aufweisen. Bei den letzten vier Aussagen (8.2 bis 8.5) ist die strikte Bejahung (++) sogar diejenige Antwortoption mit dem höchsten Häufigkeitswert. Eine grafische Zusammenfassung dieser Zustimmungsraten ist Abb. 13 zu entnehmen.

Abb. 13: Zustimmungsraten hinsichtlich ausgewählter Aussagen zum internen Zielsystem und zum Vertriebscontrolling



Legende: Abszisse: Aussage (A) 8.1 bis 8.5 mit Zustimmungsraten in %; Zustimmung = (+) oder (++)

*gestrichelte Linie = absolute Mehrheit
Anmerkung: Für den Wortlaut der einzelnen Aussagen und die Anzahl der Beobachtungen vgl. Tab. 9.*

Quelle: Eigene Berechnungen

Zu erkennen ist, dass für alle fünf Aussagen eine absolute Mehrheit mit zustimmender Antwort gegeben ist. Die zugehörigen Balken liegen alle oberhalb der eingezeichneten 50%-Linie. Die Aussagen 8.2 und 8.3 weisen dabei die höchsten Zustimmungsraten auf, mit jeweils über 90 %. Für die Aussagen 8.4 und 8.5 ist dieser Wert am geringsten, mit jeweils circa 60 %.

Dieser Niveau-Unterschied in den Zustimmungsraten für die Aussagen 8.2 und 8.3 auf der einen und die Aussagen 8.4 und 8.5 auf der anderen Seite könnte sich dadurch erklären lassen, dass sowohl das Vertriebs-Reporting an die Führungskräfte als auch die Abweichungsanalysen zu festen Bestandteilen geworden sind, während dies für den unmittelbaren Zugriff der Kundenberater auf ihre Ergebnisse und das interne Benchmarking (noch) nicht gilt.

In der Folge steht die Intensität der Einbindung verschiedener Hierarchieebenen in die Planung der Vertriebsziele im Mittelpunkt. Die Befragungsteilnehmer sollten angeben, wie intensiv ausgewählte Hierarchieebenen des Vertriebs im Privatkundenbereich ihrer Bank in die strategische Planung der Vertriebsziele eingebunden sind. Tab. 10 zeigt eine Übersicht des Antwortverhaltens.

Tab. 10: Antwortverhalten hinsichtlich der Einbindung verschiedener Hierarchieebenen in die Planung der Vertriebsziele

	Hierarchieebene und Beschreibung		Antwortverhalten				
			--	-	o	+	++
9.1	Vorstand 1. Führungsebene (n = 296; keine Angabe: n* = 4)	#	0	0	7	46	243
		%	0	0	2,36	15,54	82,09
9.2	Bereichsleiter Privatkunden 2. Führungsebene (n = 280; keine Angabe: n* = 20)	#	1	0	1	28	250
		%	0,36	0	0,36	10,00	89,29
9.3	Marktgebietsleiter oder Filialleiter 3. Führungsebene (n = 248; keine Angabe: n* = 52)	#	24	11	42	78	93
		%	9,68	4,44	16,94	31,45	37,50
9.4	Kundenberater (n = 274; keine Angabe: n* = 26)	#	106	48	54	44	22
		%	38,69	17,52	19,71	16,06	8,03
9.5	<i>Zusätzliche Einbindung:</i> Abteilung Controlling bzw. internes Rechnungswesen (n = 277; keine Angabe: n* = 23)	#	20	11	38	89	119
		%	7,22	3,97	13,72	32,13	42,96
9.6	<i>Zusätzliche Einbindung:</i> Abteilung Vertriebsmanagement bzw. -unterstützung (n = 261; keine Angabe: n* = 39)	#	14	10	21	48	168
		%	5,36	3,83	8,05	18,39	64,37

Legende: # = absolute und % = relative Häufigkeit; graue Box = höchster Wert (%); Skala von keine Einbindung (--) bis volle Einbindung (++)

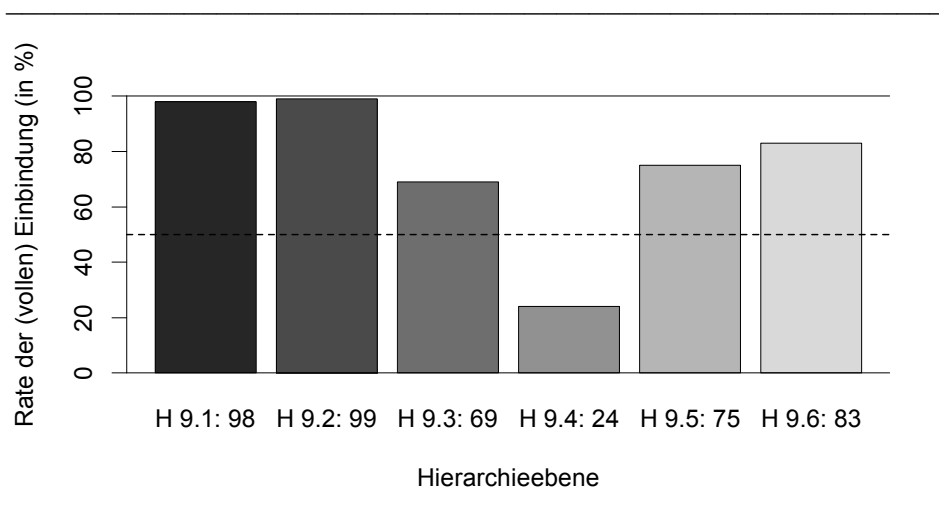
Quelle: Eigene Berechnungen

Die Zahlenwerte machen deutlich, dass neben dem Vorstand auch die Bereichsleiter Privatkunden im Rahmen der strategischen Planung der Vertriebsziele voll eingebunden sind. Sowohl für die 1. Führungsebene als auch die 2. Führungsebene entfallen mehr als 80 % der Antworten auf die volle Einbindung (++) . Für die 3. Führungsebene, die vor allem Marktgebietsleiter oder Filialleiter einbezieht, fällt dieser Wert mit knapp 40 % bereits deutlich niedriger aus. Für die Ebene der Kundenberater liegt dieser Wert dann bei unter 10 %. Tendenziell verringert sich dieser Wert also entlang der Hierarchiestufen.

Ferner ist ersichtlich, dass über die klassischen Hierarchieebenen im Vertrieb hinaus auch die beiden internen Abteilungen Controlling und Vertriebsmanagement in die strategische Planung der Vertriebsziele eingebunden sind. Die Werte für die Stufe der vollen Einbindung (++) betragen über 40 % in Bezug auf das interne Rechnungswesen und über 60 % in Bezug auf die Vertriebsunterstützung.

Abb. 14 zeigt die verschiedenen Hierarchieebenen bzw. Abteilungen sowie die zugehörigen Raten der (vollen) Einbindung in die Planung der Vertriebsziele zusammengefasst in einer Übersicht. Die besagten Raten beziehen sich dabei auf die relative Häufigkeit für volle (++) oder eher volle (+) Einbindung.

Abb. 14: Verschiedene Hierarchieebenen und ihre Raten der (vollen) Einbindung in die Planung der Vertriebsziele



Legende: Abszisse: Hierarchieebene (H) 9.1 bis 9.6 mit zugehöriger Rate der (vollen) Einbindung bzw. relativer Häufigkeit für volle (++) oder eher volle (+) Einbindung; gestrichelte Linie = absolute Mehrheit
Anmerkung: Für die Details zu den einzelnen Ebenen vgl. Tab. 10.

Quelle: Eigene Berechnungen

Es wird deutlich, dass insgesamt drei Stufen in Bezug auf die Intensität der Einbindung existieren. Wie erwartet lässt sich zunächst feststellen, dass Vorstand und Bereichsleitung (1. und 2. Führungsebene) mit Abstand am stärksten eingebunden sind, mit einer relativen Häufigkeit für volle (++) oder eher volle (+) Einbindung von jeweils nahezu 100 %. Stufe 2 ist durch die mittelstarke Einbindung der Marktbereichsleiter bzw. Filialleiter (3. Führungsebene) sowie der beiden internen Abteilungen Controlling und Vertriebsmanagement charakterisiert, mit einer relativen

Häufigkeit für volle (++) oder eher volle (+) Einbindung, die sich jeweils zwischen circa 70 und 80 % bewegt. Und Stufe 3 ist durch die weniger stark ausgeprägte Einbindung der Kundenberater gekennzeichnet, mit einer relativen Häufigkeit für volle (++) oder eher volle (+) Einbindung von unter 25 %.

Somit zeigt sich, dass die Intensität der Einbindung in die strategische Planung der Vertriebsziele entlang der betrachteten Hierarchieebenen und Abteilungen eher heterogen ausfällt. Sie kann jedoch in drei Stufen eingeteilt werden. Tendenziell werden die Vertriebsziele dabei von oben nach unten (das heißt top-down) entwickelt, unter Einbezug von internen Abteilungen. Dieser Sachverhalt würde sich durch die Existenz einer sehr hierarchiegeprägten Organisationsstruktur im Vertriebsbereich der Banken erklären lassen, die eine Bottom-up-Planung der Vertriebsziele durch Kommunikation von unten nach oben eher nicht vorsieht.

In der Folge soll die Bedeutung ausgewählter Zielgrößen beim Vertriebs-Reporting an die Führungskräfte im Mittelpunkt stehen. Die Befragungsteilnehmer haben angegeben, welche Bedeutung einzelne Zielgrößen beim Vertriebs-Reporting an die Führungskräfte im Privatkundenbereich ihrer Bank haben. Tab. 11 enthält eine Übersicht zum Antwortverhalten.

Tab. 11: Antwortverhalten hinsichtlich der Bedeutung ausgewählter Zielgrößen beim Reporting an die Führungskräfte

	Zielgrößen und Beschreibung			Antwortverhalten				
				--	-	o	+	++
10.1	Aktivitäten z. B. Anzahl Beratungen (n ^R = 285; keine Angabe: n* = 15) (n ^I = 284; keine Angabe: n* = 16)	#	R	11	7	27	76	164
			I	6	7	24	82	165
		%	R	3,86	2,46	9,47	26,67	57,54
			I	2,11	2,47	8,45	28,87	58,10
10.2	Stückzahlen z. B. Anzahl Produktverkäufe (n ^R = 287; keine Angabe: n* = 13) (n ^I = 283; keine Angabe: n* = 17)	#	R	24	26	44	126	67
			I	35	27	52	111	58
		%	R	8,36	9,06	15,33	43,90	23,34
			I	12,37	9,54	18,37	39,22	20,49
10.3	Volumina z. B. Umfang Neugeschäft (n ^R = 284; keine Angabe: n* = 16) (n ^I = 282; keine Angabe: n* = 18)	#	R	11	17	39	130	87
			I	9	10	25	131	107
		%	R	3,87	5,99	13,73	45,77	30,63
			I	3,19	3,55	8,87	46,45	37,94
10.4	Ertragswerte z. B. Deckungsbeiträge, Margen (n ^R = 281; keine Angabe: n* = 19) (n ^I = 277; keine Angabe: n* = 23)	#	R	39	32	45	74	91
			I	25	19	24	71	138
		%	R	13,88	11,39	16,01	26,33	32,38
			I	9,03	6,86	8,66	25,63	49,82

10.5	Andere kundenbezog. Größen z. B. Zufriedenheit (n ^R = 275; keine Angabe: n* = 25) (n ^I = 273; keine Angabe: n* = 27)	#	R	73	52	79	47	24
			I	70	46	69	44	44
		%	R	26,55	18,91	28,73	17,09	8,73
			I	25,64	16,85	25,27	16,12	16,12

Legende: # = absolute und % = relative Häufigkeit; R = Retail (normale Kundenberatung) und I = Individual (gehobene Kundenberatung); graue Box = höchster Wert (%); Skala von keine Bedeutung (--) bis hohe Bedeutung (++)

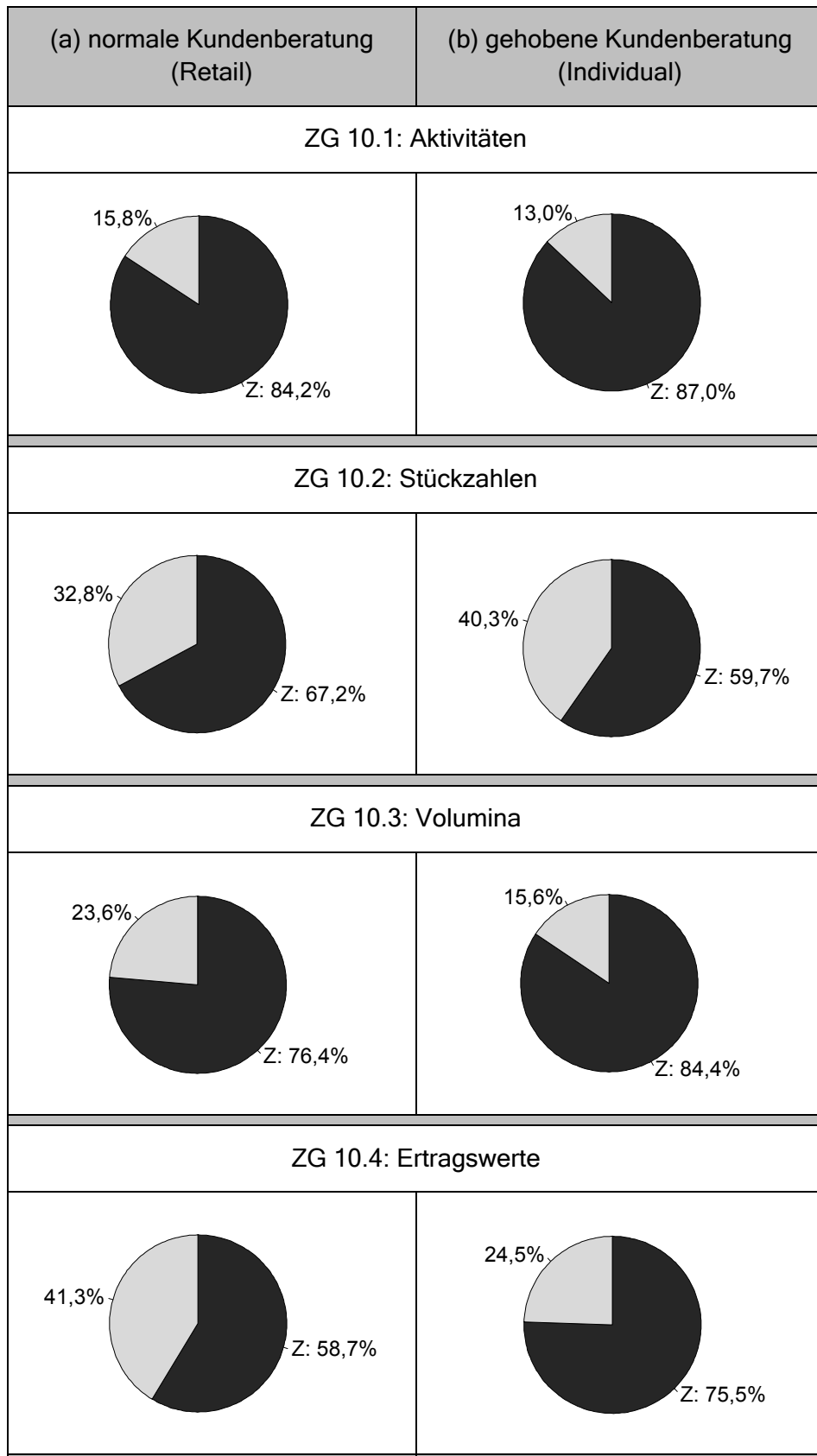
Quelle: Eigene Berechnungen

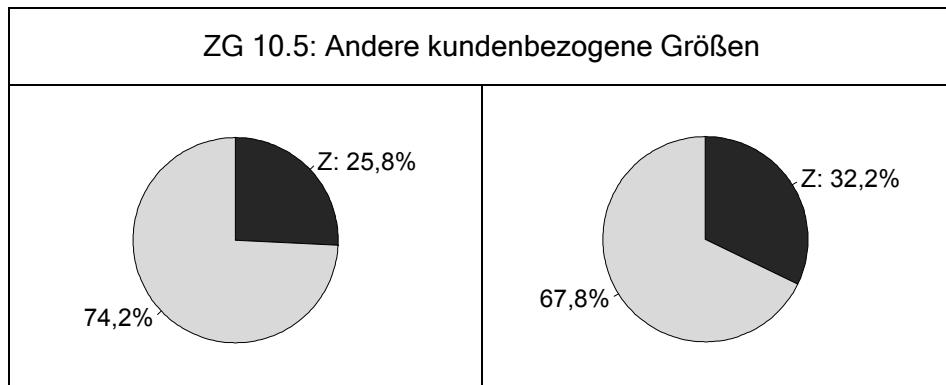
Die Daten zeigen, dass beim Vertriebs-Reporting an die Führungskräfte im Privatkundenbereich vor allem die Aktivitäten der Kundenberater eine hohe Bedeutung aufweisen. Diese Aktivitäten beziehen sich z. B. auf die Anzahl der Beratungsgespräche. Aber auch Stückzahlen und Volumina sind beim Vertriebs-Reporting relevant. Während sich die Stückzahlen in der Regel auf die Anzahl der Produktverkäufe beziehen, zielen die Volumina z. B. auf den Umfang des Neugeschäfts ab. Darüber hinaus kommt auch den Ertragswerten, wie Deckungsbeiträgen oder Margen, eine eher hohe Bedeutung zu. Andere kundenbezogene Größen, wie die Zufriedenheit, haben hingegen eher eine nachrangige Bedeutung.

Diese Ausführungen treffen qualitativ betrachtet sowohl für die normale Kundenberatung (Retail) als auch für die gehobene Kundenberatung (Individual) zu. Stellenweise sind allerdings quantitative Abweichungen zwischen beiden Bereichen festzustellen. Zum Beispiel unterscheiden sich die Prozentwerte für die Stufe der hohen Bedeutung (++) in Bezug auf die Ertragswerte. Während für die normale Kundenberatung (Retail) ein Wert von circa 30 % vorliegt, beträgt dieser für die gehobene Kundenberatung (Individual) circa 50 %.

Aus diesem Grund zeigt Abb. 15 die Zustimmungsraten für eine hohe (++) bzw. eher hohe (+) Bedeutung der verschiedenen Zielgrößen noch einmal separat anhand einer Gegenüberstellung. Eine Angabe wird dabei als Zustimmung gewertet, wenn eine hohe (++) oder eher hohe (+) Bedeutung als Antwort eingetragen wurde.

Abb. 15: Zustimmungsraten für eine hohe Bedeutung ausgewählter Zielgrößen beim Reporting an die Führungskräfte





Legende: ZG = Zielgröße; Z = Zustimmungsrate, gemäß der Festlegung Zustimmung bzw. hohe Bedeutung = (+) oder (++)

Anmerkung: Für eine Beschreibung der einzelnen Zielgrößen sowie die Anzahl der Beobachtungen vgl. Tab. 11.

Quelle: Eigene Berechnungen

Für den Bereich der normalen Kundenberatung (Retail) implizieren die Daten folgende Reihenfolge der Zielgrößen – gestaffelt nach der Höhe der Zustimmungsrate für eine hohe Bedeutung beim Vertriebs-Reporting an die Führungskräfte: (1) Aktivitäten (84 %), (2) Volumina (76 %), (3) Stückzahlen (67 %), (4) Ertragswerte (59 %), (5) andere kundenbezogene Größen (26 %). Für den Bereich der gehobenen Kundenberatung (Individual) offenbaren die Daten eine leicht abweichende Reihenfolge dieser Zielgrößen: (1) Aktivitäten (87 %), (2) Volumina (84 %), (3) Ertragswerte (76 %), (4) Stückzahlen (60 %), (5) andere kundenbezogene Größen (32 %). Qualitativ kann festgehalten werden, dass die beiden Zielgrößen der Stückzahlen und Ertragswerte die Position in der Reihenfolge getauscht haben.

Darüber hinaus kann festgehalten werden, dass die Zustimmungsraten für eine hohe Bedeutung in Bezug auf die Zielgröße der Aktivitäten in beiden Bereichen ein hohes Niveau aufweisen und sich darüber hinaus kaum voneinander unterscheiden. Hinsichtlich der Stückzahlen und der Volumina sind hingegen Unterschiede zwischen der normalen und der gehobenen Kundenberatung festzustellen. Während die Stückzahlen im Retail von höherer Bedeutung sind, zeigt sich für die Volumina in der gehobenen Beratung eine höhere Bedeutung. Der größte Unterschied zwischen den Zustimmungsraten liegt hinsichtlich der Ertragswerte vor. Deckungsbeiträge und Margen haben als Zielgrößen in der gehobenen Kundenberatung eine deutlich höhere Bedeutung als in der normalen Beratung. Dies gilt ebenfalls für alternative kundenbezogene Größen, wie z. B. die Zufriedenheit.

Die hohe Bedeutung der Aktivitäten in beiden Bereichen könnte sich dadurch erklären lassen, dass anlassbezogene Kontaktaufnahmen, wie z. B. Terminvereinbarungen und Beratungsgespräche, sowohl im Retail als auch in der gehobenen Beratung der zentrale Ausgangspunkt für die Leistungserbringung am Kunden sind. Demnach bilden Aktivitäten die Grundlage für einen erfolgreichen Vertrieb, was ihre herausgehobene Stellung beim Vertriebs-Reporting begründen würde. Darüber hinaus sind Aktivitäten vergleichsweise einfach zu dokumentieren und beim Vertriebscontrolling zu verwenden, da sie präzise festgehalten werden können und zumeist nicht gesondert erhoben werden müssen.

Dieser Aspekt der operativen Praktikabilität könnte zugleich erklären, warum alternative kundenbezogene Zielgrößen, wie z. B. die Zufriedenheit, in beiden Bereichen nur eine untergeordnete Rolle beim Vertriebs-Reporting spielen. Eine geeignete Datengrundlage müsste sowohl im Retail als auch in der gehobenen Beratung unter vergleichsweise hohem Kostenaufwand weitgehend separat generiert werden, z. B. durch entsprechende Befragungen der Kunden. Darüber hinaus bestehen auch methodische Hürden im Rahmen der Umsetzung, da ein Konstrukt wie die Zufriedenheit mehrere Dimensionen aufweist und mithilfe geeigneter Indikatoren zunächst adäquat operationalisiert werden müsste.

Die aufgezeigten Unterschiede zwischen den beiden Bereichen in Bezug auf die Bedeutung der Stückzahlen und Ertragswerte beim Vertriebs-Reporting lassen sich möglicherweise dadurch erklären, dass im Retail zumeist standardisierte Produkte aus einer festgelegten Produktpalette vertrieben werden, während in der gehobenen Beratung auch komplexe Produkte mit entsprechend heterogenen Ertragseigenschaften zum Einsatz kommen. Insofern kann eine Steuerung über Stückzahlen im Retail wirtschaftlicher sein als in der gehobenen Beratung. Für eine Steuerung über Ertragswerte, wie z. B. Deckungsbeiträge, gilt dieser Zusammenhang dann in umgekehrter Reihenfolge.

Nachfolgend steht der Anteil an Führungstätigkeiten von Filialleitern in Bezug auf deren Gesamtarbeitszeit im Fokus. Die Befragungsteilnehmer sollten hierzu angeben, wie hoch der prozentuale Anteil bezogen auf die Gesamtarbeitszeit ist, den die unmittelbaren Führungskräfte der Privatkundenberater für klassische Führungstätigkeiten²⁴ aufwenden. Tab. 12 enthält eine Übersicht zum Antwortverhalten.

²⁴ Gemeint sind hier z. B. Kontrollen, Feedback-Gespräche oder repräsentative Auftritte.

Tab. 12: Antwortverhalten zum Anteil der Führungstätigkeiten von Filialleitern in Bezug auf deren Gesamtarbeitszeit

Klasse	Spannweite	#	%	% _Σ
1	≤ 10 %	25	8,59	8,59
2	11 – 20 %	78	26,80	35,39
3	21 – 30 %	73	25,09	60,48
4	31 – 40 %	29	9,97	70,45
5	41 – 50 %	21	7,22	77,67
6	51 – 60 %	22	7,56	85,23
7	61 – 70 %	18	6,19	91,42
8	71 – 80 %	14	4,81	96,23
9	81 – 90 %	3	1,03	97,26
10	> 90 %	8	2,75	100

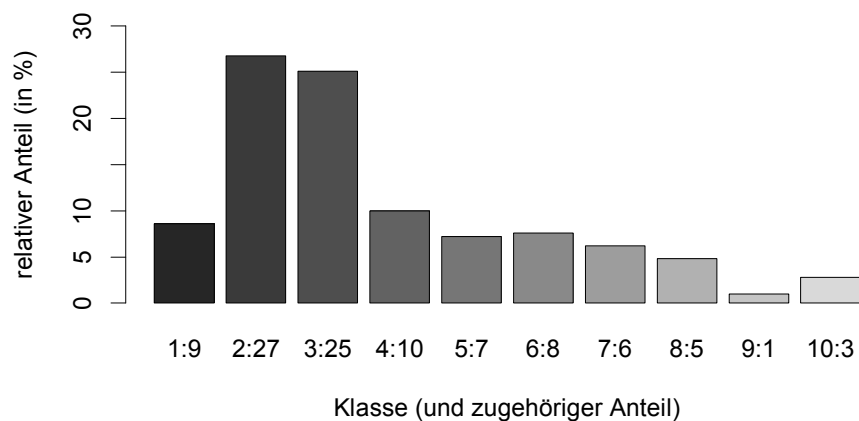
Legende: # = absolute und % = relative Häufigkeit, %_Σ = kumulierte relative Häufigkeit

Quelle: Eigene Berechnungen (n = 291; keine Angabe: n* = 9)

Zu erkennen ist, dass über die Hälfte der Antworten auf die Klassen 2 und 3 und damit auf den Bereich zwischen 11 und 30 % entfällt. Ferner ist ersichtlich, dass die Filialleiter in circa 70 % der Banken klassische Führungstätigkeiten im Umfang von maximal 40 % ihrer Gesamtarbeitszeit verrichten. Nur in circa 30 % der Fälle wenden die direkten Führungskräfte der Privatkundenberater also mehr als 40 % ihrer Arbeitszeit für solche Tätigkeiten auf. Mehr als 70 % dieser Zeit wird nur in knapp 10 % der Banken aufgewendet.

Abb. 16 setzt die Prozentwerte zu den einzelnen Klassen noch einmal grafisch ins Verhältnis zueinander. Auffallend sind die Dominanz der Klassen 2 und 3 sowie die ansonsten relativ gleichmäßige Verteilung entlang der übrigen Klassen. Die dazugehörigen Werte bewegen sich zwischen 5 und 10 %. Lediglich die Klassen 9 und 10 weichen hier nach unten ab.

Abb. 16: Balkendiagramm zum Anteil der Führungstätigkeiten von Filialleitern in Bezug auf deren Gesamtarbeitszeit



Anmerkung: Für Details zu den einzelnen Klassen (wie z. B. die Spannweite) vgl. Tab. 12.

Quelle: Eigene Berechnungen ($n = 291$; keine Angabe: $n^* = 9$)

Die Konzentration der Antworten im Bereich zwischen 10 und 30 % lässt sich möglicherweise dadurch erklären, dass in vielen Banken (>50 %) im Durchschnitt mit personell eher kleineren Geschäftsstellen gearbeitet wird, in denen die zuständigen Filialleiter den Großteil ihrer Arbeitszeit mit klassischer Kundenberatung verbringen. Jene Banken, die in diesem Kontext höhere Werte aufweisen, arbeiten vermutlich im Durchschnitt mit personell eher größeren Geschäftsstellen, in denen die Filialleiter für mehr Servicekräfte und Kundenberater zuständig sind und folglich auch mehr Führungstätigkeiten zu verrichten haben, wie z. B. Kontrollen oder Feedback-Gespräche.

3.2.2 Leistungsorientierte Vergütung

Die Verhaltenssteuerung der Vertriebsmitarbeiter über monetäre Anreize ist ein weiterer Aspekt, der im Kontext des bankinternen Zielsystems und des Vertriebscontrollings von Bedeutung ist. Gehaltsbestandteile, die an individuelle Zielvereinbarungen geknüpft sind, stellen ein wichtiges Instrument der Vertriebssteuerung dar. Es kann nahezu unabhängig von der Hierarchieebene im Vertrieb eingesetzt werden. Aus dem Blickwinkel der Geschäftsleitung ist es dabei primär dem Bereich *Bankmanagement und Berater* zuzuordnen.

In der Folge steht daher die Nutzung variabler Gehaltsbestandteile in Form einer LOV im Mittelpunkt. Die Teilnehmer der Befragung haben hierzu angegeben, welche ausgewählten Mitarbeitertypen im Privatkundenvertrieb ihrer Bank variable Gehaltsbestandteile in Form einer LOV besitzen. Tab. 13 enthält eine Übersicht zum Antwortverhalten.

Tab. 13: Antwortverhalten hinsichtlich der Nutzung variabler Gehaltsbestandteile in Form einer LOV

Mitarbeitertyp		Variable Gehaltsbestandteile in Form einer LOV	
		Ja	Nein
Mitarbeiter im Service (n = 291; keine Angabe: n* = 9)	#	89	202
	%	30,58	69,42
Kundenberater (n = 292; keine Angabe: n* = 8)	#	121	171
	%	41,44	58,56
Führungskräfte z. B. Filialleiter (n = 289; keine Angabe: n* = 11)	#	135	154
	%	46,71	53,29

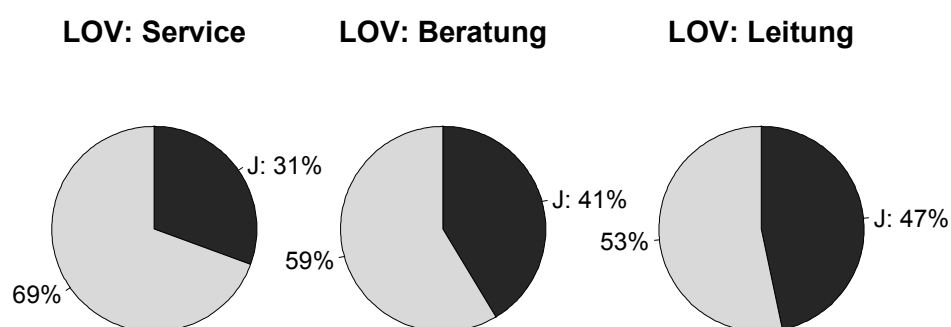
Legende: # = absolute und % = relative Häufigkeit

Quelle: Eigene Berechnungen

Ersichtlich ist, dass die aufgeführten Mitarbeitertypen aus der Vertriebslinie (Mitarbeiter im Service, Kundenberater und Führungskräfte) unterschiedlich behandelt werden in Bezug auf variable Gehaltsbestandteile in Form einer LOV. Gut 30 % der Banken haben für Mitarbeiter im Service variable Gehaltsbestandteile in Form einer LOV implementiert, während dies für knapp 70 % der Banken nicht zutrifft. Im Hinblick auf die Kundenberater verschiebt sich dieses Verhältnis, indem sich die Differenz zwischen den Werten verringert. Gut 40 % der Institute nutzen hier variable Gehaltsbestandteile in Form einer LOV, während knapp 60 % der Banken ihre Berater ohne Einbezug einer solchen Gehaltskomponente entlohnen. Mit Blick auf die Führungskräfte bzw. Filialleiter reduziert sich die besagte Differenz erneut, wodurch sich ein Verhältnis von circa 47 zu 53 % ergibt. Etwa die Hälfte der Banken nutzt hier variable Gehaltsbestandteile in Form einer LOV.

Wie diese Zahlenwerte zeigen, nimmt die Häufigkeit der bankseitigen Nutzung variabler Gehaltsbestandteile in Form einer LOV entlang der Hierarchiestufen im Vertrieb kontinuierlich zu. Diese Entwicklung entlang der klassischen vertrieblichen Linienorganisation wird in Abb. 17 anhand der zugehörigen Kreisdiagramme visualisiert. Der beschriebene Trend ist unmittelbar zu erkennen.

Abb. 17: Kreisdiagramme zur Häufigkeit der Nutzung variabler Gehaltsbestandteile in Form einer LOV



Legende: LOV = Leistungsorientierte Vergütung, J = Ja

Anmerkung: Für weitere Details zu den einzelnen Mitarbeitertypen sowie die Anzahl der Beobachtungen vgl. Tab. 13.

Quelle: Eigene Berechnungen

Dieser Sachverhalt lässt sich möglicherweise dadurch erklären, dass die Banken für die individuelle Leistungsbeurteilung im Rahmen einer LOV kennzahlengestützte Ansatzpunkte präferieren, die für Mitarbeiter im Service allerdings nur vergleichsweise begrenzt zur Verfügung stehen. Variable Gehaltsbestandteile könnten zwar z. B. mit Zielen auf die im Service erkannten Beratungsbedarfe mit anschließender Überleitung vom Bankschalter zum Berater verknüpft werden. Darüber hinausgehend stößt eine individuelle Leistungsbeurteilung über Kennzahlen jedoch schnell an Grenzen, was im Bereich der Beratung zunächst nicht der Fall ist, da hier z. B. vertriebliche Aktivitäten, verkaufte Stückzahlen oder umgesetzte Volumina eine deutlich breitere Palette an Anknüpfungspunkten bieten. Im Bereich der Filialleitung kommen dann gegebenenfalls noch Profit-Center-bezogene Kennzahlen als mögliche Orientierungsgrößen für individuelle Zielvereinbarungen hinzu.

In einem zweiten Schritt soll die Höhe des maximal erreichbaren Anteils der LOV an der Gesamtvergütung im Fokus stehen. Die Banken haben hierzu angegeben, wie hoch der maximal erreichbare Anteil der LOV an der Gesamtvergütung für die einbezogenen Mitarbeitertypen ausfällt. Tab. 14 fasst ausgewählte Lageparameter zusammen.

Tab. 14: Lageparameter zur Höhe des maximal erreichbaren Anteils der LOV an der Gesamtvergütung

Parameter Typ	Min	UQ	Mod	Med	MW	OQ	Max
Mitarbeiter im Service ($n^J = 89$, $n = 86$, $n^* = 3$)	1,00	5,00	5,00	7,00	7,29	10,00	23,00
Kundenberater ($n^J = 121$, $n = 116$, $n^* = 5$)	1,00	7,00	10,00	10,00	11,77	15,00	30,00
Führungskräfte z. B. Filialleiter ($n^J = 135$, $n = 127$, $n^* = 8$)	3,50	10,00	10,00	10,00	13,71	20,00	40,00

Legende: LOV = Leistungsorient. Vergütung; Parameter: Min = Minimum, UQ = Unteres Quartil, Mod = Modus, Med = Median, MW = Mittelwert, OQ = Oberes Quartil, Max = Maximum

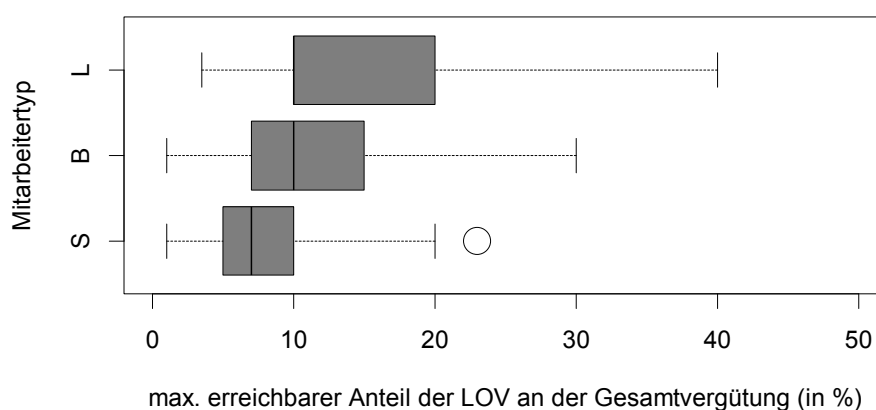
Anmerkung: n^J = Anzahl der relevanten Untersuchungsobjekte / Banken mit LOV = Ja für den entsprechenden Mitarbeitertyp

Quelle: Eigene Berechnungen

Zu erkennen ist, dass der Umfang der variablen Gehaltsbestandteile in Form einer LOV zwischen den verschiedenen Mitarbeitertypen variiert. Die von den relevanten Banken (mit LOV = Ja) angegebene Höhe des maximal erreichbaren Anteils der LOV an der Gesamtvergütung ist bei den Mitarbeitern im Service am geringsten ausgeprägt. Bezogen auf diesen Mitarbeitertyp liegt das untere Quartil bei 5 und das obere Quartil bei 10 %. Median und Mittelwert unterscheiden sich dabei kaum voneinander und liegen bei circa 7 %. Auf der Hierarchieebene der Kundenberater fallen diese Prozentwerte dann etwas höher aus. Das untere Quartil befindet sich hier bei 7 und das obere Quartil bei 15 %, während der Median bei 10 und der Mittelwert bei circa 12 % liegen. Im Bereich der Führungskräfte bzw. Filialleiter erhöhen sich diese Prozentwerte erneut. Das untere Quartil befindet sich hier bei 10 und das obere Quartil bei 20 %. Einzig der Median liegt unverändert bei 10 %, während sich der Mittelwert auf circa 14 % beläuft.

Grundsätzlich ist zu erkennen, dass die angegebene Höhe des maximal erreichbaren Anteils der LOV an der Gesamtvergütung entlang der drei Hierarchiestufen im Vertrieb stetig zunimmt. Diese Entwicklung entlang der vertrieblichen Linienorganisation wird in Abb. 18 unter Zuhilfenahme der zugehörigen Boxplots visualisiert. Der beschriebene Trend ist durch deren Vergleich unmittelbar ersichtlich.

Abb. 18: Boxplots zur Höhe des maximal erreichbaren Anteils der LOV an der Gesamtvergütung nach Mitarbeitertyp



Legende: LOV = Leistungsorientierte Vergütung; Typen: S = Service, B = Beratung, L = Leitung

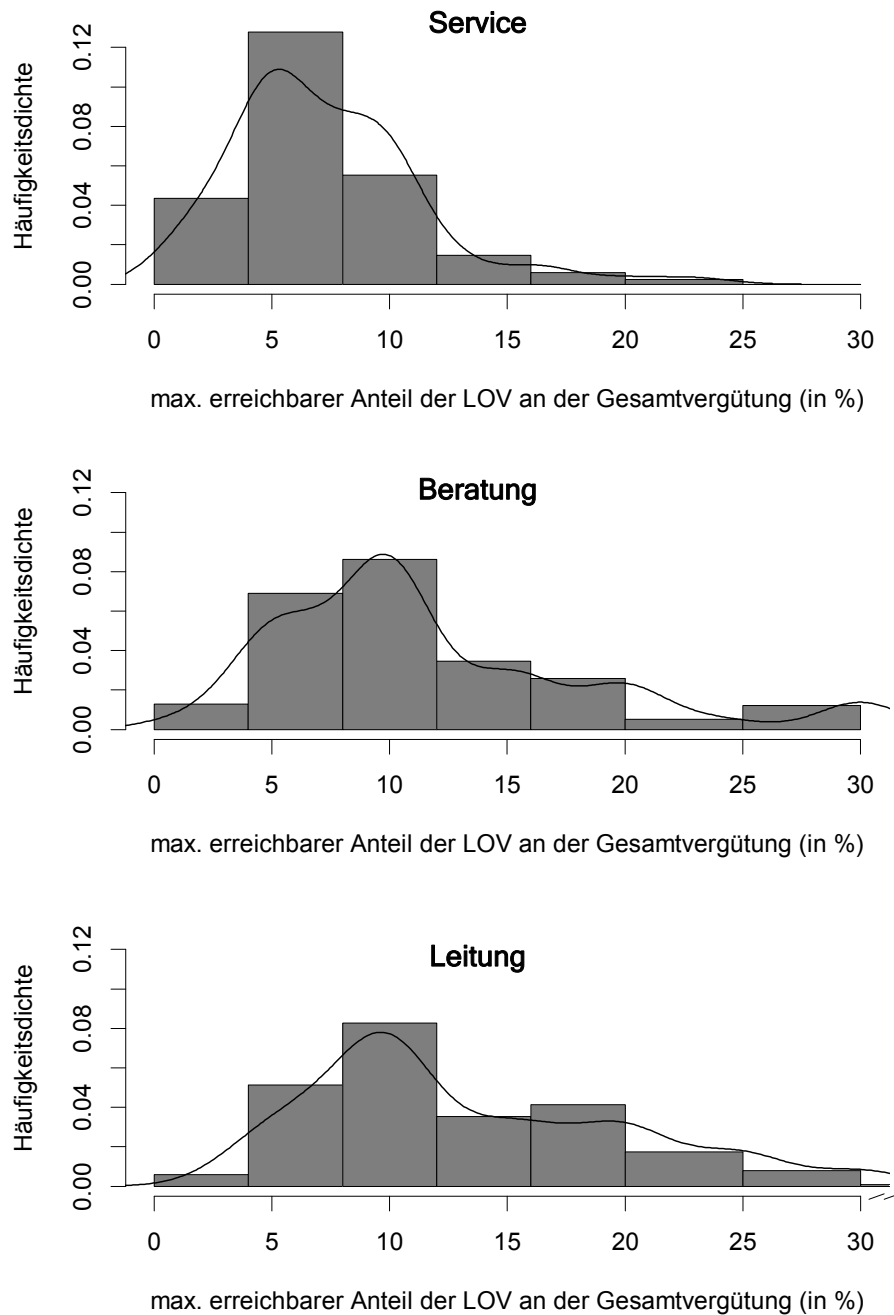
Anmerkung: Für Details zu den Mitarbeitertypen und die jeweilige Anzahl der Beobachtungen vgl. Tab. 14.

Quelle: Eigene Berechnungen

Mit zunehmender Verantwortung gemäß der genannten Hierarchiestufen steigt somit nicht nur die in Tab. 13 und Abb. 17 dargestellte Häufigkeit der Nutzung variabler Gehaltsbestandteile in Form einer LOV, sondern auch die angegebene Höhe des maximal erreichbaren Anteils der LOV an der Gesamtvergütung. Letztlich spiegelt diese gleichläufige zweidimensionale Entwicklung entlang der Hierarchiestufen im Vertrieb das zugehörige Verantwortungsniveau der Mitarbeitertypen im Rahmen der vertrieblichen Linienorganisation wider.

Um den Blick in der Folge noch etwas spezifischer auf die typbezogenen Verteilungen hinsichtlich des maximal erreichbaren Anteil der LOV an der Gesamtvergütung legen zu können, werden die korrespondierenden Histogramme und Kerndichtschätzungen näher betrachtet. Abb. 19 zeigt beide Elemente in Kombination – gestaffelt nach Mitarbeitertyp.

Abb. 19: Histogramm und Dichteschätzung bezogen auf den maximal erreichbaren Anteil der LOV an der Gesamtvergütung



Anmerkung: Klassen (unabhängig vom Mitarbeitertyp): $c = (0, 4, 8, 12, 16, 20, 25, 30, 40)$; Dichteschätzungen mit Gauß-Kern und individueller Bandbreite (BB): $BB_{Service} = 1,5$; $BB_{Beratung} = 1,75$; $BB_{Leitung} = 2$

Quelle: Eigene Berechnungen (n^j nach Mitarbeitertyp, gemäß Tab. 14)

Die besagten Verteilungen zu den Mitarbeitern im Service, den Kundenberatern und den Führungskräften bzw. Filialleitern können allesamt als unimodal bezeichnet werden. Die korrespondierenden Modalwerte aus Tab. 14 finden sich im zugehörigen Histogramm sowie im Verlauf der entsprechenden Kerndichtekurve wieder, indem an der Stelle $x = 5 \%$ (Mitarbeiter im Service) bzw. $x = 10 \%$ (Kundenberater und Führungskräfte bzw. Filialleiter) der jeweilige Hochpunkt verortet ist.

Darüber hinaus können die drei Kerndichteschätzungen in der Tendenz als leicht linkssteil und rechtsschief bezeichnet werden. Trotz dieser Gemeinsamkeiten im Bereich der Kurvenverläufe werden die genannten Unterschiede zwischen den Mitarbeitertypen hinsichtlich der Höhe des maximal erreichbaren Anteils der LOV an der Gesamtvergütung visuell deutlich. Insbesondere die Verschiebungen entlang der x-Achse fallen unmittelbar ins Auge.

Diese Ungleichheiten lassen sich möglicherweise ebenfalls durch die auf S. 35 angesprochene Heterogenität hinsichtlich der Anknüpfungspunkte für eine individuelle kennzahlenbasierte Leistungsbeurteilung erklären. Daneben könnten sich diese Disparitäten aber auch durch vergütungsbezogene Ausgestaltungen im aktuellen Tarifvertrag begründen lassen. Dieser sieht für höhere Tarifgruppen zumindest die Option für eine höhere variable Komponente in der Entlohnung vor.²⁵

Hiermit enden die Ausführungen zu den Ergebnissen in Bezug auf den Bereich *Bankmanagement und Berater*. Im Mittelpunkt der deskriptiven und explorativen Darstellungen standen ausgewählte Aspekte der aufbau- und ablauforganisatorischen Ausgestaltung der Vertriebssteuerung, wie z. B. die interne Planung der Vertriebsziele, das Vertriebs-Reporting an die Führungskräfte oder die Nutzung variabler Gehaltsbestandteile in Form einer LOV.

Im Rahmen der Schlussbetrachtung werden die Inhalte dieses Papiers zusammengefasst. Darüber hinaus wird ein Ausblick auf das weitere Forschungsprogramm formuliert.

²⁵ Vgl. hierzu AVR (2016), S. 36ff.

4 Schlussbetrachtung

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

Teil I der Arbeit beschäftigte sich zunächst mit der Datengrundlage. Der hier vorliegende Teil II konzentrierte sich dann auf die deskriptiven und explorativen Ergebnisse.

Auf Grundlage der erhobenen 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.

Für den Bereich *Bankmanagement und Kunde* können in Bezug auf die strategische Kundensegmentierung folgende Ergebnisse festgehalten werden: Einkommen und Vermögen (bzw. Aktiv- und Passiv-Volumen) sind die beiden Kriterien mit der höchsten Bedeutung im Rahmen der strategischen Segmentierung der Privatkunden. Kundenwertorientierte Merkmale, wie z. B. Deckungsbeiträge, folgen mit deutlichem Abstand auf Rang 3. Bei der Grundsegmentierung (nach Einkommen und Vermögen) greifen die meisten Banken (>85 %) auf Systeme mit drei, vier oder fünf Untersegmenten zurück. Eine klare Dominanz bezüglich einer bestimmten Variante ist dabei nicht zu beobachten. Diese Heterogenität ist auch in Bezug auf das Alter der bestehenden Grundsegmentierung zu beobachten. Die Spannweite erstreckt sich von 0 bis 15 Jahren, wobei der Median bei 2 und der Mittelwert bei 2,6 Jahren liegt.

In Bezug auf die operative Marktbearbeitung kann festgehalten werden, dass ein Großteil der Banken (>70 %) jeweils spezifische Betreuungskonzepte in den einzelnen Untersegmenten verwendet und die Kunden-

berater dabei überwiegend fest zugeordnete Kunden betreuen. In diesem Zusammenhang setzen 27 % der Primärbanken ein Verfahren zur Messung der Nettomarktzeit ihrer Kundenberater ein. Diese bewegt sich im Wertebereich zwischen 20 und 85 %, wobei der Median bei 60 und der Mittelwert bei 55 % liegt.

Für den Bereich *Bankmanagement und Berater* können in Bezug auf das interne Zielsystem und das Vertriebscontrolling folgende Ergebnisse festgehalten werden: In den meisten Banken (>75 %) wird die Vertriebsstrategie konsequent in ein kennzahlenbasiertes Zielsystem für die einzelnen Geschäftsstellen und Kundenberater umgesetzt. In nahezu allen Banken (>90 %) ist das korrespondierende Vertriebs-Reporting an die Führungskräfte standardisiert; das heißt, es erfolgt regelmäßig und umfasst klar definierte Inhalte. Für fast alle Banken (>90 %) gilt zudem, dass in jedem standardmäßigen Vertriebsbericht an die Führungskräfte die aktuellen Zahlen (Ist-Werte) mit den Zielgrößen (Soll-Werten) verglichen und mögliche Abweichungen herausgestellt werden. In vielen Banken (>50 %) werden die Ergebnisse der Vertriebseinheiten (wie z. B. die Zielerreichungsgrade) im Sinne eines internen Benchmarkings auch aktiv miteinander verglichen.

Hinsichtlich der Intensität der Einbindung in die Planung der Vertriebsziele ist zu beobachten, dass Vorstand und Bereichsleitung am stärksten eingebunden sind, Marktgebiets-/Filialleiter sowie die beiden internen Abteilungen Controlling und Vertriebsmanagement (vergleichsw.) mittelstark und Berater weniger stark. Tendenziell werden die Vertriebsziele von oben nach unten (das heißt top-down) entwickelt, unter Einbezug von internen Abteilungen. Bezüglich der Bedeutung verschiedener Zielgrößen beim Vertriebs-Reporting an die Führungskräfte ist festzustellen, dass Aktivitäten (z. B. Anzahl Beratungsgespräche) und Volumina (z. B. Umfang Neugeschäft, „Prolongation“) sowohl im Retail als auch in der gehobenen Beratung die höchste Bedeutung aufweisen. Ein Unterschied liegt hinsichtlich der Ertragswerte vor: Deckungsbeiträge und Margen haben als Zielgrößen in der gehobenen Kundenberatung eine deutlich höhere Bedeutung als im Retail.

Bezüglich des Aspektes der LOV kann festgehalten werden, dass die Banken die Mitarbeitertypen im Vertrieb (Mitarbeiter im Service, Kundenberater und Führungskräfte (bzw. Filialeiter)) unterschiedlich behandeln. 30 % der Institute haben für ihre Mitarbeiter im Service variable Gehaltsbestandteile in Form einer LOV implementiert, während dieses Instru-

ment von 40 % der Banken in Bezug auf ihre Kundenberater und von knapp 50 % der Banken in Bezug auf ihre Führungskräfte angewendet wird. Die angegebene Höhe des maximal erreichbaren Anteils der LOV an der Gesamtvergütung beträgt auf Ebene der Mitarbeiter im Service / Kundenberater / Führungskräfte im Durchschnitt circa 7 / 12 / 14 %. Das heißt, mit zunehmender Verantwortung im Vertrieb steigt nicht nur die Häufigkeit der bankseitigen Nutzung variabler Gehaltsbestandteile in Form einer LOV, sondern ebenso die Höhe des maximal erreichbaren Anteils der LOV an der Gesamtvergütung.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden ausgewählte Aspekte der aufbau- und ablauforganisatorischen Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft genossenschaftlicher Primärbanken zunächst deskriptiv und explorativ untersucht. Darauf aufbauend wird im weiteren Verlauf des Forschungsprojektes der Einfluss der Ausgestaltung der Vertriebssteuerung auf den wirtschaftlichen Erfolg im Geschäftsfeld analysiert. Diese Ergebnisse sollen eine Grundlage für abschließende Handlungsempfehlungen bilden.

Anhang

A1 Relevante Elemente des Fragebogens

I. Aufbau- und ablauforganisatorische Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft	
(1) Wie bewerten Sie folgende Aussagen zur Marktstrategie in Bezug auf Ihre Bank?	trifft nicht zu \longleftarrow \longrightarrow trifft zu -- - o + ++
Für die Vertriebsarbeit im Privatkundenbereich haben wir eine klar formulierte Strategie.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Diese Vertriebsstrategie wird gegenüber unseren Mitarbeitern eindeutig kommuniziert.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Es existiert ein verbindlicher Prozess für die regelmäßige Überarbeitung dieser Strategie.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(2) Welche Bedeutung haben folgende Kriterien bei der strategischen Segmentierung der Privatkunden in Ihrer Bank?	keine Bedeutung \longrightarrow hohe Bedeutung -- - o + ++
Einkommen (insb. Arbeitseinkommen)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Vermögen (bzw. Aktiv- und Passiv-Volumen)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Andere sozio-ökonomische Merkmale (z.B. Bildung, Beruf)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Demografische Merkmale (z.B. Alter, Geschlecht, Familienstand, Haushaltsgröße)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Geografische bzw. sozio-regionale Merkmale (insb. Wohnumfeld)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Persönlichkeitsbezogene Merkmale (z.B. Lebensstil, Interessen, Einstellungen, Werte)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Verhaltensorientierte Merkmale (z.B. Vertriebskanal-Präferenz, Preissensitivität)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Kundenwertorientierte Merkmale (z.B. Deckungsbeiträge, erwartetes Potenzial, Lifetime Value)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(3) Welche dieser Varianten der klassischen Kundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen (Grundsegmentierung) kommt der im Privatkundenbereich Ihrer Bank angewandten Form am nächsten? <i>Bitte beziehen Sie sich auf die Anzahl der verwendeten Untersegmente im Privatkundenbereich Ihrer Bank und kreuzen Sie nur eine Antwort an.</i>	
Anzahl der verwendeten Untersegmente – mit beispielhafter Benennung	
1	(Standard-)Privatkunden <i>(keine weiteren Untersegmente)</i> <input type="checkbox"/>
2	Service-Kunden Betreuungskunden <i>[normale Beratung (Retail)]</i> <input type="checkbox"/>
3	Service-Kunden Betreuungskunden <i>[normale Beratung (Retail)]</i> Individual-Kunden <input type="checkbox"/>
4	Service-Kunden Service-Potenzial-Kunden Betreuungskunden <i>[normale Beratung (Retail)]</i> Individual-Kunden <input type="checkbox"/>
5	Service-Kunden Service-Potenzial-Kunden Betreuungskunden <i>[normale Beratung (Retail)]</i> Individual-Kunden Private-Banking-Kunden <input type="checkbox"/>
6	Service-Kunden Service-Potenzial-Kunden Betreuungskunden <i>[normale Beratung (Retail)]</i> Individual-Kunden Private-Banking-Kunden High-Net-Worth-Kunden <input type="checkbox"/>
(4) Wann wurde die letzte konzeptionelle Überarbeitung der Grundsegmentierung im Privatkundenbereich Ihrer Bank vorgenommen?	vor (ca.) _____ Jahren
(5) Wie bewerten Sie folgende Aussagen zur Organisation der Privatkundenbetreuung in Bezug auf Ihre Bank?	trifft nicht zu \longleftarrow \longrightarrow trifft zu -- - o + ++
Im Vertrieb werden für die einzelnen Untersegmente jeweils spezifische Betreuungskonzepte genutzt.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Unsere Kundenberater im Vertrieb betreuen ausschließlich fest zugeordnete Kunden.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Die zentralen Prozesse für die Vertriebsarbeit sind fest definiert und dokumentiert (z.B. über Arbeitsanweisungen).	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(6) Setzen Sie im Rahmen des Privatkundengeschäfts ein Verfahren zur Messung der Nettomarktzeit Ihrer Kundenberater ein? <i>Nettomarktzeit = Anteil der Kundengespräche (inkl. direkter Vor- und Nachbereitung) an der Gesamtarbeitszeit</i>	
Ja, exakte Messung <input type="checkbox"/>	Ja, aber keine exakte Messung <input type="checkbox"/>
Nein, keine Messung <input type="checkbox"/>	
(7) Wie hoch ist diese Nettomarktzeit in Ihrer Bank im Durchschnitt? <i>Wenn nicht gemessen wird, nehmen Sie bitte eine Einschätzung vor.</i>	Nettomarktzeit: (ca.) _____ %

(8) Vertriebscontrolling im Privatkundenbereich: Wie bewerten Sie folgende Aussagen zum internen Zielsystem in Bezug auf Ihre Bank?		trifft nicht zu \longrightarrow trifft zu																	
		--	-	o	+	++													
Unsere Vertriebsstrategie wird konsequent in ein kennzahlenbasiertes Zielsystem für die einzelnen Geschäftsstellen und Kundenberater umgesetzt.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Das Vertriebs-Reporting an unsere Führungskräfte ist standardisiert, das heißt, es erfolgt regelmäßig und umfasst klar definierte Inhalte.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
In jedem standardmäßigen Vertriebsbericht an unsere Führungskräfte werden die aktuellen Zahlen (Ist-Werte) mit den Zielgrößen (Soll-Werten) verglichen und mögliche Abweichungen herausgestellt.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Die einzelnen Privatkundenberater haben jederzeit direkten (EDV-)Zugriff auf die von ihnen erzielten Ergebnisse im Vertrieb.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Die Ergebnisse der Vertriebsseinheiten (z.B. die Zielerreichungsgrade) werden im Sinne eines internen Benchmarkings aktiv miteinander verglichen.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
(9) Wie intensiv werden die folgenden Hierarchieebenen des Vertriebs im Privatkundenbereich Ihrer Bank in die strategische Planung der Vertriebsziele eingebunden?		keine Einbindung \longrightarrow volle Einbindung																	
		--	-	o	+	++													
Vorstand		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Bereichsleiter Privatkunden (2. Führungsebene)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Marktgebietsleiter (zuständig für mehrere Filialen) bzw. Filialleiter		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Kundenberater		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
zusätzliche Einbindung: Abteilung Controlling / internes Rechnungswesen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
zusätzliche Einbindung: Abteilung Vertriebsmanagement / -unterstützung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
(10) Welche Bedeutung haben diese Zielgrößen beim Vertriebs-Reporting an die Führungskräfte im Privatkundenbereich Ihrer Bank?	(a) normale Kundenberatung (Retail)	(b) gehobene Kundenberatung (Individual)																	
	keine Bedeutung \longrightarrow hohe Bedeutung		keine Bedeutung \longrightarrow hohe Bedeutung																
		--	-	o	+	++													
Aktivitäten (z.B. Anzahl Beratungsgespräche)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Stückzahlen (z.B. Anzahl Produktverkäufe)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Volumina (z.B. Umfang Neugeschäft, „Prolongation“)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Ertragswerte (z.B. Deckungsbeiträge, Margen)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Andere kundenbezogene Größen (z.B. Zufriedenheit)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
(11) Wie hoch ist in Ihrer Bank der prozentuale Anteil bezogen auf die Gesamtarbeitszeit, den die direkten Führungskräfte der Privatkundenberater (z.B. Filialleiter) für Führungstätigkeiten aufwenden? Bitte nehmen Sie ggf. eine Einschätzung vor.																			
$\leq 10\%$	<input type="checkbox"/>	11 - 20 %	<input type="checkbox"/>	21 - 30 %	<input type="checkbox"/>	31 - 40 %	<input type="checkbox"/>	41 - 50 %	<input type="checkbox"/>	51 - 60 %	<input type="checkbox"/>	61 - 70 %	<input type="checkbox"/>	71 - 80 %	<input type="checkbox"/>	81 - 90 %	<input type="checkbox"/>	> 90%	<input type="checkbox"/>
(12) (a) Welche der folgenden Mitarbeitertypen im Privatkundenvertrieb Ihrer Bank haben variable Gehaltsbestandteile in Form einer leistungsorientierten Vergütung (LOV)?																			
(b) Wie hoch ist der maximal erreichbare Anteil der LOV an der Gesamtvergütung für diese Mitarbeitertypen?																			
Mitarbeiter im Service	Ja <input type="checkbox"/>	oder	Nein <input type="checkbox"/>	(wenn Ja) max. Anteil LOV: (ca.) _____ %															
Kundenberater	Ja <input type="checkbox"/>	oder	Nein <input type="checkbox"/>	(wenn Ja) max. Anteil LOV: (ca.) _____ %															
Führungskräfte (Filialleiter, Marktgebietsleiter, etc.)	Ja <input type="checkbox"/>	oder	Nein <input type="checkbox"/>	(wenn Ja) max. Anteil LOV: (ca.) _____ %															

Literaturverzeichnis²⁶

- 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, 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.

²⁶ Das vorliegende Literaturverzeichnis bezieht sich auf den Teil I (Nr. 177) und den Teil II (Nr. 178) der 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, 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; Schmudt, 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, 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 Problemkreditbearbeitung
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