

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

---

**Die Implementierung einheitlicher CRM-Prozesse und Beratungsstandards  
im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken**

–

**Empirische Befunde zur Umsetzung des BVR-Projekts *Beratungsqualität*  
durch Einführung der *genossenschaftlichen Beratung***

von Jan Henrik Schröder  
Nr. 182 ▪ Juli 2018

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

Die herausfordernden Rahmenbedingungen für das Bankgeschäft und ihre Entwicklung sind hinlänglich bekannt, ebenso die starke Betroffenheit der Genossenschaftsbanken. Auch die möglichen Ansatzpunkte, um diesen Gegebenheiten zu trotzen, wurden oft erörtert. Sie bestehen sowohl in der Arbeitsteilung der genossenschaftlichen FinanzGruppe als auch in den Banken selbst. Das Privatkundengeschäft stellt einen solchen dar, insbesondere das Vertriebsmanagement. Die genossenschaftliche FinanzGruppe hat, initiiert vom Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, frühzeitig ein Projekt „Beratungsqualität“ entwickelt. Genossenschaftsbanken sollen ihre Beratung auf einem rechtlich abgesicherten und IT-gestützten Prozess aufbauen können. Freilich gilt es diesen erst einmal zu implementieren.

IfG-Mitarbeiter Jan Henrik Schröder hat in einer Primärerhebung den Genossenschaftsbanken neben anderen Fragen zum Vertriebsmanagement auch Fragen zur Projektumsetzung „Beratungsqualität“ vorgelegt. Er kann auf diese Weise interessante Informationen gewinnen, so z. B. zur Zeitplanung, den Investitionskosten, den Zuständigkeiten in den Banken sowie deren Erwartungshaltung. Diese Ergebnisse bilden den Kern des nun vorgelegten IfG-Arbeitspapiers.

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

Die Umsetzung des vom BVR initialisierten Projekts *Beratungsqualität* durch die Primärbanken impliziert die Einführung der *genossenschaftlichen Beratung* – eines IT-gestützten, medienbruchfreien sowie rechtlich abgesicherten Beratungsprozesses. Das Zielbild ist die Implementierung einheitlicher CRM-Prozesse und Beratungsstandards im Privatkundengeschäft. In diesem Zusammenhang besteht das Ziel der Arbeit darin, den Status quo der Umsetzung empirisch zu untersuchen. Erforderlich ist dies, weil die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Institute betroffen und die Literatur in diesem Bereich noch lückenhaft ist. Im Fokus der Evaluierung stehen zentrale Aspekte der Projektumsetzung – wie Zeitplanung, Investitionskosten und Zuständigkeiten sowie Reichweite und Erwartungshaltung. Die hierzu verwendeten Daten stammen aus einer bundesweiten Befragung der Genossenschaftsbanken. Die Ergebnisse zeigen, dass die flächendeckende Umsetzung im Verbund circa fünf bis sechs Jahre benötigt. In diesem Zeitraum investieren die Primärbanken geschätzte 100 Mio. EUR in die Implementierung, wobei häufig auf externe Unterstützung zurückgegriffen wird. Dieser Sachverhalt und die Tatsache, dass die Verantwortlichkeit für die Einführung zumeist direkt bei der erweiterten Geschäftsleitung liegt, zeigen den Stellenwert einer erfolgreichen Umsetzung. Die Absicht eines ausgedehnten Einsatzes im Vertrieb und die positive Erwartungshaltung spiegeln das Potenzial von Wettbewerbsvorteilen wider, welche durch den Einsatz der *genossenschaftlichen Beratung* realisierbar sind. Die Ergebnisse können dabei der Verbandsebene als Monitoring-Instrument dienen, während den Primärbanken eine Benchmarking-Option gegeben wird.

## Abstract

The implementation of the BVR project *Beratungsqualität* by the German cooperative primary banks implies the introduction of *Genossenschaftliche Beratung* – an IT-supported, media-break-free and legally secure consulting process. Insofar the target is characterized by the realization of standardized CRM processes and consulting standards in the retail banking business. In this context, the purpose of the paper is to empirically investigate the status quo of this conversion, which is necessary because the long-term competitiveness is affected and literature in this area is still incomplete. The focus of the evaluation lies on central aspects of project implementation – such as scheduling, investment costs and responsibilities, as well as coverage and maintenance. The data used for this analysis comes from a nationwide survey of the cooperative banks. The results show that the conversion takes about five to six years. During this period, the primary banks invest an estimated amount of around 100 million EUR, frequently relying on external assistance. This point and the fact that in most cases the responsibility lies directly within the extended management board show the importance of a successful implementation. Besides, the general intention of widespread use in sales and positive expectations reflect the potential of competitive advantages that can be leveraged through the introduction of the new digital consulting tool. The results illustrated in this paper can be used by the association level as a monitoring instrument, while the primary banks are given a benchmarking option.

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	I
Zusammenfassung / Abstract.....	II
Inhaltsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
Symbolverzeichnis.....	VIII
1 Einleitung .....	1
2 Konzeptionelle Grundlagen und Datenbasis.....	3
2.1 Charakteristika der <i>genossenschaftlichen Beratung</i> .....	3
2.2 Datengrundlage .....	8
3 Ausgewählte Ergebnisse .....	9
3.1 Zeitplanung .....	9
3.2 Investitionskosten und Zuständigkeiten .....	16
3.3 Reichweite und Erwartungshaltung .....	25
3.4 Einordnung der Ergebnisse .....	28
4 Schlussbetrachtung .....	30
Anhang .....	33
Literaturverzeichnis .....	36

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1:</b>	Grundlegende Elemente und chronologischer Ablauf einer <i>genossenschaftlichen Beratung</i> .....	4
<b>Abb. 2:</b>	Systematisierung der Beratungsthemen und Teilprozesse im Rahmen der <i>genossenschaftlichen Beratung</i> .....	5
<b>Abb. 3:</b>	Gesamt-Workflow der <i>genossenschaftlichen Beratung</i> .....	6
<b>Abb. 4:</b>	Stabdiagramm in Bezug auf den Beginn der Umsetzung des BVR-Projekts <i>Beratungsqualität</i> .....	11
<b>Abb. 5:</b>	Boxplot zum eingeplanten Zeitraum für die Umsetzung des BVR-Projekts <i>Beratungsqualität</i> .....	12
<b>Abb. 6:</b>	Histogramm und Dichteschätzung zum Zeitraum für die Umsetzung des BVR-Projekts <i>Beratungsqualität</i> .....	13
<b>Abb. 7:</b>	Empirische Verteilungsfunktion zum Zeitraum für die Umsetzung des BVR-Projekts <i>Beratungsqualität</i> .....	14
<b>Abb. 8:</b>	Scatterplot mit Regressionsgerade zum Zeitraum für die Projektumsetzung in Abhängigkeit von der Größe.....	15
<b>Abb. 9:</b>	Kreisdiagramm zur Umsetzungsquote in Bezug auf das BVR-Projekt <i>Beratungsqualität</i> .....	16
<b>Abb. 10:</b>	Boxplot zu den veranschlagten Investitionskosten für die Umsetzung des BVR-Projekts <i>Beratungsqualität</i> .....	17
<b>Abb. 11:</b>	Histogramm und Dichteschätzung zu den Investitionskosten für die Umsetzung des BVR-Projekts <i>Beratungsqualität</i> .....	17
<b>Abb. 12:</b>	Empirische Verteilungsfunktion zu den Investitionskosten für die Umsetzung des BVR-Projekts <i>Beratungsqualität</i> .....	18
<b>Abb. 13:</b>	Scatterplot mit Regressionsgerade zu den Investitionskosten für die Projektumsetzung in Abhängigkeit von der Größe.....	19
<b>Abb. 14:</b>	Boxplot zu den Investitionskosten pro Privatkundenberater für die Umsetzung des BVR-Projekts <i>Beratungsqualität</i> .....	20
<b>Abb. 15:</b>	Histogramm und Dichteschätzung zu den Investitionskosten pro Privatkundenberater für die Projektumsetzung.....	21
<b>Abb. 16:</b>	Empirische Verteilungsfunktion zu den Investitionskosten pro Privatkundenberater für die Projektumsetzung.....	21

<b>Abb. 17:</b> Kreisdiagramm zur Inanspruchnahme externer Unterstützung bei der Umsetzung des BVR-Projekts <i>Beratungsqualität</i> .....	23
<b>Abb. 18:</b> Stabdiagramm zur verantwortlichen Stelle für die Umsetzung des BVR-Projekts <i>Beratungsqualität</i> .....	24
<b>Abb. 19:</b> Zustimmungsraten zu ausgewählten Aussagen in Bezug auf den Einsatz der <i>genossenschaftlichen Beratung</i> .....	27

## Tabellenverzeichnis

<b>Tab. 1:</b>	Antwortverhalten in Bezug auf den Beginn der Umsetzung des BVR-Projekts <i>Beratungsqualität</i> .....	9
<b>Tab. 2:</b>	Lageparameter in Bezug auf den eingeplanten Zeitraum für die Umsetzung des BVR-Projekts <i>Beratungsqualität</i> .....	12
<b>Tab. 3:</b>	Lageparameter zu den veranschlagten Investitionskosten für die Umsetzung des BVR-Projekts <i>Beratungsqualität</i> .....	16
<b>Tab. 4:</b>	Lageparameter zu den Investitionskosten pro Privatkundenberater für die Umsetzung des BVR-Projekts <i>Beratungsqualität</i> .....	20
<b>Tab. 5:</b>	Anzahl der von den Banken gemeldeten Anlageberater an das Mitarbeiterregister der BaFin gemäß dem WpHG .....	22
<b>Tab. 6:</b>	Antwortverhalten zu den geplanten Einsatzbereichen der <i>genossenschaftlichen Beratung</i> im Privatkundengeschäft .....	25
<b>Tab. 7:</b>	Antwortverhalten hinsichtlich der Bewertung ausgewählter Aussagen zum Einsatz der <i>genossenschaftlichen Beratung</i> .....	26

## Abkürzungsverzeichnis

BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BB	Bandbreite
BL	Bereichsleiter
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken
EUR	Euro
Max	Maximum
Med	Median
Min	Minimum
Mod	Modus
MW	Mittelwert
nrb	noch nicht begonnen
OQ	Oberes Quartil (75%-Quantil)
PK	Privatkunden
UQ	Unteres Quartil (25%-Quantil)
VM	Vertriebsmanagement
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
Z	Zustimmungsrate



## Symbolverzeichnis

n	Anzahl der Beobachtungen
#	Anzahl / absolute Häufigkeit
%	Prozent / relative Häufigkeit
$\Sigma$	Summe

## 1 Einleitung

Die circa 900 genossenschaftlichen Primärbanken in Deutschland sind das Kernelement des genossenschaftlichen Bankensektors.<sup>1</sup> Sie bieten Finanzdienstleistungen für mehr als 30 Mio. Kunden an, von denen über 60 % eine Mitgliedschaft besitzen und damit auch Eigentümer ihrer Bank sind.<sup>2</sup> Die positive Geschäftsentwicklung in den vergangenen Jahren schützt diese genossenschaftlichen Primärbanken und ihre über 18 Mio. Mitglieder jedoch nicht vor den aktuellen Herausforderungen, die sich durch die Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank, zunehmende staatliche Regulierung sowie Digitalisierung und Globalisierung für die gesamte Branche ergeben haben.<sup>3</sup>

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

Der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) hat aus diesem Grund das verbundweite Großprojekt *Beratungsqualität* initialisiert und in den *KundenFokus 2015* integriert.<sup>7</sup> Es umfasst die Einführung eines IT-gestützten, medienbruchfreien sowie rechtlich abgesicherten Beratungsprozesses. Das Zielbild ist die Implementierung einheitlicher CRM-Prozesse und Beratungsstandards im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken. Diese *genossenschaftliche Beratung* soll die Grundlage für ein zukunftsfähiges CRM sowie eine

---

<sup>1</sup> Vgl. BVR (2018), S. 2.

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

<sup>3</sup> Vgl. hierzu Fröhlich (2016), S. 5ff und Arts (2016), S. 10ff.

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

<sup>5</sup> Vgl. ebenda, S. 5. Für grundlegende Inhalte zum Vertriebsmanagement vgl. z. B. Johnston und Marshall (2016), Jobber und Lancaster (2015), Ingram et al. (2015), Bruhn (2015) oder Spiro et al. (2008).

<sup>6</sup> Vgl. hierzu Broxtermann (2011), S. 303. Für die ersten beiden Absätze der Einleitung vgl. Schröder (2017a), S. 1.

<sup>7</sup> Vgl. z. B. BVR (2014), S. 5; Baecker (2014), S. 21 oder Wache (2013), S. 29.

kundenorientiertere Vertriebssteuerung in den einzelnen Primärbanken vor Ort legen. Der Strategieprozess *KundenFokus 2020* schreibt diese Entwicklung unter Berücksichtigung einer technischen Verzahnung aller Vertriebskanäle fort.<sup>8</sup> Eine erfolgreiche Implementierung der *genossenschaftlichen Beratung* stellt jedoch eine Herausforderung auf finanzieller Ebene sowie im Rahmen der operativen Umsetzung dar.<sup>9</sup>

Vor diesem Hintergrund besteht das Ziel der vorliegenden Arbeit darin, den Status quo der verbundweiten Implementierung empirisch zu untersuchen. Erforderlich ist dies, weil die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Institute zur Disposition steht. Darüber hinaus zeigt die Literatur in diesem Bereich noch Lücken. Im Fokus der Evaluierung stehen die zentralen Charakteristika der Projektumsetzung. Zu nennen sind insbesondere die Aspekte Zeitplanung, Investitionskosten und Zuständigkeiten sowie Reichweite und Erwartungshaltung. Die inhaltliche Schwerpunktsetzung orientiert sich damit an zentralen Eckpunkten des Projektmanagements im Rahmen der Einführung der *genossenschaftlichen Beratung*. Die Ausführungen umfassen deskriptive Auswertungen in uni- und bivariater Form zur Beschreibung des Status quo. Der Verbandsebene, insbesondere dem BVR, können diese Ergebnisse als Monitoring-Instrument dienen, während den Primärbanken eine Benchmarking-Option gegeben wird. Die verwendeten Daten stammen dabei aus einer bundesweiten Befragung aller deutschen Genossenschaftsbanken.<sup>10</sup>

Die weiteren Inhalte des Papiers gliedern sich wie folgt: Kapitel 2 widmet sich zunächst den konzeptionellen Grundlagen sowie der Datenbasis. Dabei werden die Charakteristika der *genossenschaftlichen Beratung* erörtert. Ferner erfolgt ein Rückbezug zur Datengrundlage. In Kapitel 3 werden anschließend die Ergebnisse zum Stand der Projektumsetzung präsentiert und eingeordnet. Neben Aspekten der Zeitplanung sowie der Investitionskosten und personellen Zuständigkeiten rücken dabei auch Aspekte der angestrebten Reichweite und internen Erwartungshaltung in den Fokus. Kapitel 3.1 berücksichtigt den Startzeitpunkt der Umsetzung sowie die veranschlagte Dauer der Implementierung. Kapitel 3.2 konzentriert sich auf die Höhe der Investitionskosten, die Einbindung von externen Partnern zur Unterstützung und die personelle Verantwortlichkeit für die operative Umsetzung. In Kapitel 3.3 werden die anvisierten

---

<sup>8</sup> Vgl. Fröhlich (2016), S. 22.

<sup>9</sup> Für diesen Absatz vgl. z. B. Fröhlich (2017), S. 10ff; Fröhlich (2016), S. 16ff; GVB (2015), S. 5; Baecker (2014), S. 12ff; BVR (2014), S. 5; Kolak und Lehmann (2014); Werner (2014) oder Wache (2013), S. 18ff.

<sup>10</sup> Für detaillierte Informationen zur Datengrundlage vgl. Schröder (2017a).

Einsatzbereiche in Bezug auf die Grundsegmentierung nach Einkommen und Vermögen sowie die bankinterne Erwartungshaltung hinsichtlich der Chancen und Potenziale der *genossenschaftlichen Beratung* betrachtet. Kapitel 3.4 beinhaltet dann eine zusammenführende Einordnung dieser Ergebnisse im Hinblick auf die Verbandsebene sowie die Primärbanken. Die Ausführungen enden mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick im Rahmen der Schlussbetrachtung.

## 2 Konzeptionelle Grundlagen und Datenbasis

Im ersten Teil wird ein Überblick zu den wesentlichen Charakteristika der *genossenschaftlichen Beratung* gegeben.<sup>11</sup> Diese wird als ganzheitliche Finanzberatung für Privatkunden eingeordnet. Anschließend wird auf die verwendete Datengrundlage eingegangen.

### 2.1 Charakteristika der *genossenschaftlichen Beratung*

Die operative Umsetzung des BVR-Projekts *Beratungsqualität* impliziert die Einführung der *genossenschaftlichen Beratung*.<sup>12</sup> Mit Blick auf die Marktbearbeitung der Primärbanken lässt sich diese insbesondere als standardisierter, IT-gestützter, medienbruchfreier sowie rechtlich abgesicherter Beratungsprozess charakterisieren. Die Implementierung einheitlicher CRM-Prozesse und Beratungsstandards dient dabei vorrangig der Optimierung der Interaktionsstrukturen zwischen Bankmanagement, Berater und Kunde, indem Konfliktpotenziale im Privatkundengeschäft abgeschwächt werden.<sup>13</sup> Der Berater, der in seiner beruflichen Position gewissermaßen als Agent von Bankmanagement und Kunde auftritt,<sup>14</sup> hat durch die vorgegebene Struktur des Beratungsprozesses stets die Gewähr, im Interesse von Bank und Kunde zu handeln. Dies generiert Nutzenvorteile für die Mitglieder und dient somit dem Förderauftrag.<sup>15</sup>

Die grundlegenden Bestandteile sowie der chronologische Ablauf einer *genossenschaftlichen Beratung* sind in Abb. 1 dargestellt. Der Gesamtprozess der Finanzberatung ist dabei in zwei Teilabschnitte unterglie-

---

<sup>11</sup> Die Ausführungen in Kapitel 2.1 basieren bis zur Fußnote 17 auf den in Fußnote 9 aufgeführten Quellen.

<sup>12</sup> Vgl. BVR (2014), S. 5 und Wache (2013), S. 18ff.

<sup>13</sup> Zu den Interaktionsstrukturen, Nutzenpotenzialen und Interessenskonflikten im Rahmen der Finanzberatung vgl. z. B. de Lamboy (2015), S. 66ff; Inderst und Ottaviani (2012); Hackethal et al. (2011), S. 28ff; Blüthgen (2008), S. 7ff; Fischer (2008), S. 6ff; Gerhardt (2008), S. 19ff oder Müller (2008), S. 6ff.

<sup>14</sup> Vgl. hierzu ergänzend Schröder (2015).


<sup>15</sup> Zum Förderauftrag und dem MemberValue-Konzept vgl. z. B. Theurl (2013), S. 83ff oder Theurl (2005), S. 137ff.

dert. Er beginnt mit dem Kundenbeziehungsmanagement (A) und endet mit der bedarfsorientierten Beratung (B).


Abb. 1: Grundlegende Elemente und chronologischer Ablauf einer *genossenschaftlichen Beratung*

---

### **A Kundenbeziehungsmanagement**

- 
- A1 Beratungsmandat vom Kunden einholen
  - A2 Ziele und Wünsche erfragen
  - A3 Finanzielle Verhältnisse, Kenntnisse und Erfahrungen mit Finanzprodukten sowie Risikobereitschaft erfragen
  - A4 Ziele und Wünsche priorisieren
  - A5 Überleitung zur bedarfsorientierten Beratung (via Terminvereinbarung oder Direkteinstieg in Beratungsthema/-prozess)

### **B Bedarfsorientierte Beratung**

- 
- B1 Gesprächsvorbereitung, -einstieg und Abgleich mit dem Kundenbeziehungsmanagement
  - B2 Konkretisierung der Beratung (Teilprozesse gemäß Abb. 2)
  - B3 Aufnahme und Analyse fehlender Informationen
  - B4 Konkretes Angebot auf Basis der Hausmeinung
  - B5 Dokumentation, Produktabschluss und Nachbereitung

---

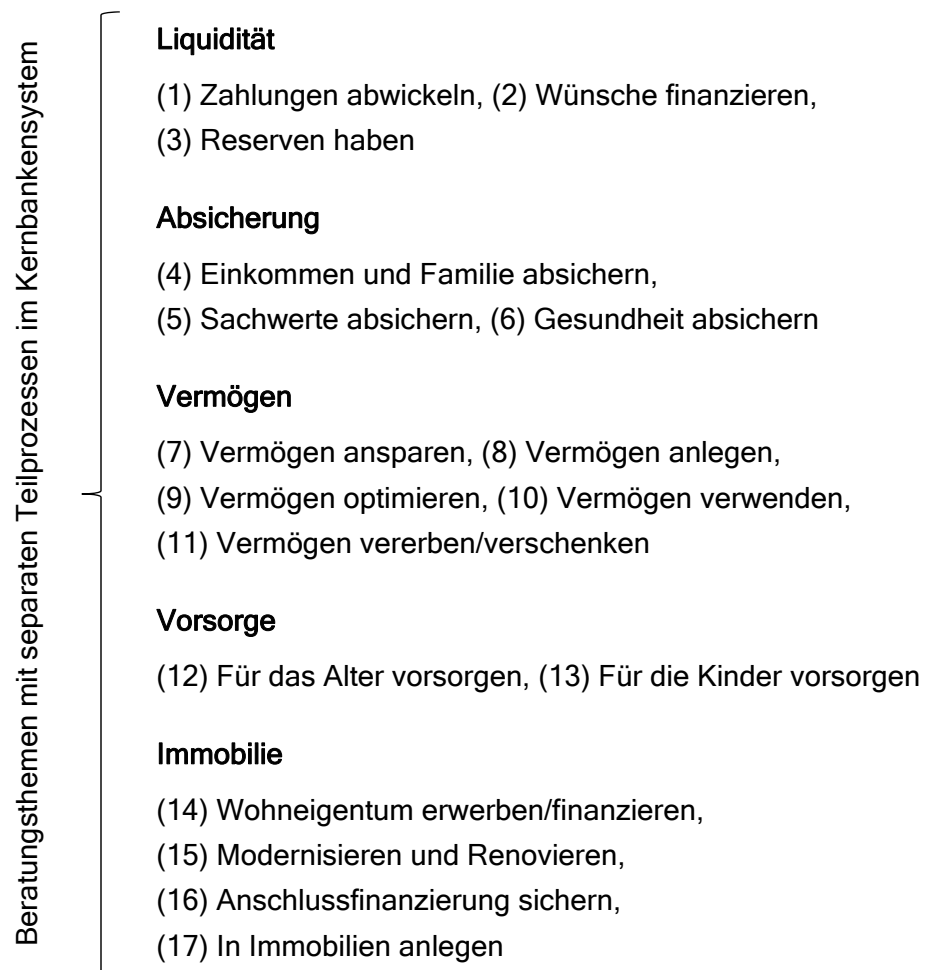
*Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Fröhlich (2017), S. 12 und Wache (2013), S. 24*

Die erstgenannte Prozesskette wird ausschließlich im Rahmen des Erstkontaktes mit dem Kunden vollständig durchlaufen. Bei nachfolgenden Beratungen werden die zugehörigen Angaben aktualisiert bzw. ergänzt. Der Prozess beginnt mit der Einholung des Beratungsmandats (A1) und dem Kennenlernen des Kunden. Anschließend werden gemeinsam Ziele und Wünsche identifiziert und im System hinterlegt (A2). Die finanziellen Verhältnisse des Kunden, seine Kenntnisse und Erfahrungen im Umgang mit Finanzprodukten sowie seine Risikobereitschaft werden in der Folge ebenso ins System eingepflegt (A3). Darauf aufbauend können die zuvor erarbeiteten Ziele und Wünsche dann gemeinsam priorisiert werden (A4). Im Anschluss findet die Überleitung zur bedarfsorientierten Beratung statt (A5). Diese kann entweder zeitlich versetzt durch eine

Terminvereinbarung oder auch unmittelbar via Direkteinstieg in das erste Beratungsthema erfolgen.

Im Fall der direkten Überleitung beginnt die zweite Prozesskette mit der Konkretisierung der Beratung (B2).<sup>16</sup> Die verschiedenen Themen sowie die Teilprozessen im Kernbankensystem sind in Abb. 2 dargestellt.

Abb. 2: Systematisierung der Beratungsthemen und Teilprozesse im Rahmen der *genossenschaftlichen Beratung*



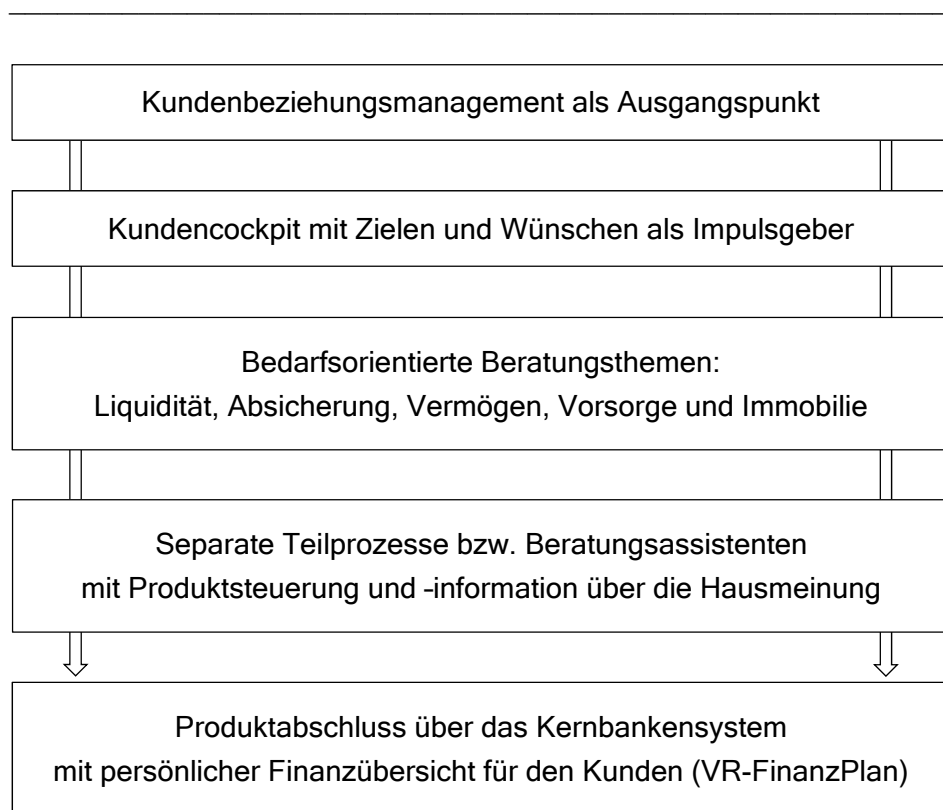
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Fröhlich (2017), S. 12 und Wache (2013), S. 25

Zur Auswahl stehen dabei die fünf Bereiche Liquidität, Absicherung, Vermögen, Vorsorge und Immobilie. Die insgesamt 17 Teilprozesse sind diesen Beratungsthemen systematisch zugeordnet. Wenn der Einstieg in

<sup>16</sup> Im Fall einer zeitlich versetzten Fortführung oder einer Folgeberatung ist der Schritt B1 vorgelagert durchzuführen. Die Gesprächsvorbereitung obliegt dabei dem Berater, während der Abgleich gemeinsam mit dem Kunden erfolgt.

einen dieser Teilprozess erfolgt ist, beginnt die Aufnahme und Analyse fehlender Informationen (B3). Das Angebot an den Kunden wird dann auf Basis der in die Prozess-Architektur eingebundenen Hausmeinung vorgenommen (B4). Dokumentation (inkl. Beratungsprotokoll, falls notwendig), Produktabschluss und Nachbereitung erfolgen anschließend unmittelbar innerhalb des Prozesses (B5). Dieser permanente Workflow der bedarfsorientierten Beratung orientiert sich demnach stets an den konkreten Zielen und Wünschen des Kunden. Während einer Beratung schauen Berater und Kunde dabei gemeinsam auf den Bildschirm, der den Arbeitsablauf übersichtlich abbildet.

Abb. 3: Gesamt-Workflow der *genossenschaftlichen Beratung*



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Fröhlich (2017), S. 12

Der Gesamt-Workflow im Rahmen der *genossenschaftlichen Beratung* ist in Abb. 3 dargestellt. Die vorgelagerte Prozesskette des Kundenbeziehungsmanagements ist dabei der Ausgangspunkt der Beratungsdienstleistungen. Das Kundencockpit befindet sich an der Schnittstelle zur bedarfsorientierten Beratung und umfasst die gesammelten Ziele und Wünsche des Kunden. Es ist der Impulsgeber für die spezifische Beratung entlang der separaten Teilprozesse. Diese sind als Beratungs-

assistenten konzipiert – mit einer entsprechenden Produktsteuerung und -information über die Hausmeinung. Der Arbeitsablauf mündet in den Produktabschluss über das Kernbankensystem – mit einer persönlichen Finanzübersicht für den Kunden (VR-FinanzPlan).

Die zentralen Charakteristika der *genossenschaftlichen Beratung* sind damit beschrieben. Diese lässt sich als ganzheitliche Finanzberatung für Privatkunden einordnen. An dieser Stelle ist jedoch anzumerken, dass die grundlegende theoretische Konzeption hinter einer ganzheitlichen und bedarfsorientierten Finanzberatung für Privatkunden auch schon vor Einführung der *genossenschaftlichen Beratung* eine breite Anwendung in den Primärbanken gefunden hat. Die zugehörigen CRM-Prozesse und Beratungsstandards in den Instituten sind allerdings heterogen gewesen und die Architektur des Workflows in der Beratung hat einen niedrigeren Grad der Digitalisierung aufgewiesen. Das mit der Projektumsetzung verbundene innovative Element bezieht sich also auf die prozessualen Eigenschaften der *genossenschaftlichen Beratung* (standardisiert, IT-gestützt, medienbruchfrei und verbraucherrechtlich abgesichert).

Zur konzeptionellen Einordnung der *genossenschaftlichen Beratung* ist überdies ein kurzer Blick auf die Sparkassen als zentrale Wettbewerber sinnvoll.<sup>17</sup> Mit dem *Sparkassen-Finanzkonzept* verfügen diese in Bezug auf das grundlegende theoretische Konzept hinter der Finanzberatung über einen vergleichbaren Beratungsansatz im Privatkundengeschäft. Im Zentrum stehen die Themen (1) Service und Liquidität, (2) Absicherung von Lebensrisiken, (3) Altersvorsorge und (4) Vermögen.

Darüber hinaus kann bezüglich der beschriebenen Funktionalitäten und innovativen Elemente der *genossenschaftliche Beratung* festgehalten werden, dass die Gruppe der Sparkassen diese Entwicklung ebenfalls anstrebt. So nutzen viele Institute der Gruppe mit *OSPlus neo* bereits heute ein vergleichbares Vertriebs- bzw. Beratungs-Frontend, welches der IT-Dienstleister Finanz Informatik auf Basis der strategischen bankfachlichen Konzepte des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes entwickelt hat. Ende 2018 soll diese neue Lösung dann flächendeckend in allen Sparkassen in Deutschland zur Verfügung stehen.

Die Eigenschaften der *genossenschaftlichen Beratung* definieren somit kein institutionelles Alleinstellungsmerkmal. Es geht um die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit in einem digitalisierten Markt und das Wording

---

<sup>17</sup> Für diesen und den nachfolgenden Absatz vgl. z. B. FI (2018), Merk (2017), Pemsel (2017) und DSGVO (2011), S. 10ff.



ist dabei als Marketing-Instrument im Rahmen der Kommunikation nach außen zu verstehen. Ein erfolgreiches Changemanagement während der Implementierung bleibt jedoch eine interne Herausforderung. Bevor sich die Ausführungen diesem Status Quo der Umsetzung zuwenden, wird im nächsten Unterkapitel auf die verwendete Datenbasis eingegangen.

## 2.2 Datengrundlage

Die Erhebung von Primärdaten erfolgte durch eine bundesweite schriftliche Befragung der Genossenschaftsbanken.<sup>18</sup> Hierzu wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt, der neben den in Schröder (2017b) thematisierten Aspekten der Vertriebssteuerung auch ein Modul zur Umsetzung des BVR-Projekts *Beratungsqualität* durch Einführung der *genossenschaftlichen Beratung* umfasste. Als Key Informants wurden die fachlich zuständigen Vorstände ausgewählt. Die relevante Grundgesamtheit ist durch alle genossenschaftlichen Primärbanken ab einer bestimmten Mindestgröße definiert (Bilanzsumme > 80 Mio. EUR).

Die Reaktionsquote beträgt 40 % und der effektive Rücklauf beläuft sich auf 32 % (n = 300). Von den antwortgebenden Personen sind 90 % der erweiterten Geschäftsleitung zuzuordnen (1. oder 2. Führungsebene). Diese Werte können im Vergleich zu ähnlichen Befragungen als hoch eingestuft werden.<sup>19</sup> Bezüglich der merkmalsbezogenen 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

---

<sup>18</sup> Die verwendete Datenbasis wird in Schröder (2017a) ausführlich beschrieben. Nachfolgend werden zentrale Elemente zusammengefasst. Die Ausführungen orientieren sich dabei an Schröder (2017b), S. 4. Für grundlegende Literatur zu wissenschaftlichen Befragungen (Survey Research) vgl. z. B. Heeringa et al. (2017), Ruel et al. (2016), Blair et al. (2014), Fowler (2014), Rea und Parker (2014), Saris und Gallhofer (2014), Jacob et al. (2013), Ornstein (2013), Andres (2012), Schumann (2012), Baker et al. (2011), Bethlehem (2009), Groves et al. (2009), Sapsford (2007), Alreck und Settle (2004), Punch (2003), Weisberg et al. (1996) oder Babbie (1990).

<sup>19</sup> Für einen Vergleich mit den effektiven Rücklaufquoten früherer Befragungen von deutschen Genossenschaftsbanken vgl. z. B. Werries (2009): 32 %, Schenkel (2016): 32 %, Klein (2016): 24 %, Schlaefke (2016): 20 % oder Spandau (2012): 17 %. Andere Autoren haben Vorstände von Genossenschaftsbanken und Sparkassen simultan befragt. Nur auf die genossenschaftlichen Institute bezogen haben sich dabei effektive Rücklaufquoten von z. B. 18 % bei Broxtermann (2011) und 5 % bei Pfingsten et al. (2014) ergeben. Allgemein lässt sich festhalten, dass bei schriftlichen Befragungen dieser Art effektive Rücklaufquoten von 5 bis 30 % üblich sind, vgl. hierzu Meffert (1992), S. 202.

Bilanzsumme. Dieses Fazit zur Datenqualität impliziert eine gute Grundlage für die empirische Analyse. Die deskriptiv-explorativen Ausführungen hierzu folgen im nächsten Kapitel.

### 3 Ausgewählte Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse zum Stand der Projektumsetzung präsentiert. Neben ausgewählten Aspekten hinsichtlich der Zeitplanung (3.1) sowie der Investitionskosten und personellen Zuständigkeiten (3.2) rücken dabei auch Aspekte hinsichtlich der angestrebten Reichweite und internen Erwartungshaltung (3.3) in den Fokus. Unterkapitel 3.1 berücksichtigt vor allem den Startzeitpunkt der Umsetzung sowie die veranschlagte Dauer der Implementierung. Unterkapitel 3.2 konzentriert sich in der Folge auf die Höhe der Investitionskosten, die Einbindung von externen Partnern zur Unterstützung und die personelle Verantwortlichkeit für die operative Umsetzung. Kapitel 3.3 betrachtet abschließend die anvisierten Einsatzbereiche (in Bezug auf die Grundsegmentierung) sowie die interne Erwartungshaltung hinsichtlich der Chancen und Potenziale der *genossenschaftlichen Beratung*.

#### 3.1 Zeitplanung

Im ersten Schritt wird auf das Antwortverhalten in Bezug auf den Beginn der Umsetzung des BVR-Projekts *Beratungsqualität* eingegangen. Die Befragungsteilnehmer haben hierzu jeweils angegeben, wann ihre Bank angefangen hat, das genannte Projekt umzusetzen und die *genossenschaftliche Beratung* einzuführen. Die Angaben beziehen sich auf das Auftakt-Meeting des Projekt-Teams und umfassen Quartal und Jahr. Tab. 1 enthält eine Übersicht hierzu. Dargestellt sind sowohl die absoluten (#) als auch die relativen (%) Häufigkeiten.

Tab. 1: Antwortverhalten in Bezug auf den Beginn der Umsetzung des BVR-Projekts *Beratungsqualität*

Jahr	Quartal	Anzahl (#)	Anteil (%)	Σ Anteil (%)
2012	Q1	9	3,19	3,19
	Q2	1	0,35	3,54
	Q3	1	0,35	3,89
	Q4	1	0,35	4,24
2013	Q1	11	3,90	8,14
	Q2	9	3,19	11,33

2013	Q3	14	4,96	16,29
	Q4	13	4,61	20,90
2014	Q1	28	9,93	30,83
	Q2	12	4,26	35,09
	Q3	16	5,67	40,76
	Q4	18	6,38	47,14
2015	Q1	31	10,99	58,13
	Q2	15	5,32	63,45
	Q3	11	3,90	67,35
	Q4	11	3,90	71,25
2016	Q1	40	14,18	85,43
	Q2	13	4,61	90,04
	Q3	6	2,13	92,17
	Q4	4	1,42	93,59
nbn		18	6,38	100*

*Legende: nbn = noch nicht begonnen (Stand: Ende 2016), 100\* = aufgerundet von 99,97*

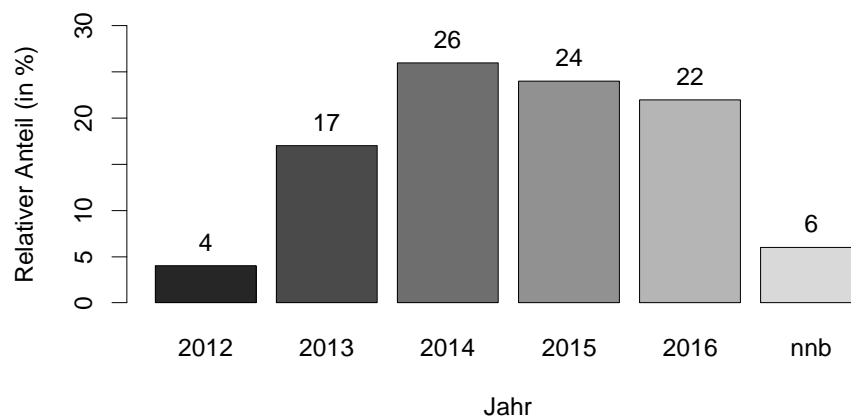
*Quelle: Eigene Berechnungen (n = 282)*

Ersichtlich ist, dass bis Ende 2014 knapp 50 % und bis Ende 2016 knapp 95 % der befragten Banken mit der Umsetzung begonnen hatten. Das heißt, nur gut 5 % der Institute hatten zum letztgenannten Zeitpunkt die Projektumsetzung noch nicht initialisiert. Demnach ist festzuhalten, dass ein nahezu flächendeckender Roll-out des Projekts vorliegt. Mit Blick auf die zuvor gesteckten Ziele können diese Werte als erwartungskonform bezeichnet werden. Der BVR hatte durch die Namensgebung *KundenFokus 2015* den Aspekt der Zeitplanung offensiv adressiert.

Ferner ist anzumerken, dass der Umsetzungsbeginn sehr häufig auf das erste Quartal eines Jahres entfiel. Bezogen auf alle getätigten Antworten (exklusive der nbn-Elemente) sind circa 45 % diesem Quartal im Jahr zuzuordnen. Das heißt, der Jahresanfang kann als dominanter Zeitraum für den Start der Projektumsetzung charakterisiert werden. Als mögliche Erklärung für diesen Sachverhalt kann gegebenenfalls die strategische Überlegung, größere Projekte mit einem neuen Geschäftsjahr zu verknüpfen, herangezogen werden.

Zur visuellen Verdichtung der Zahlenwerte aus Tab. 1 ist in Abb. 4 ein nach Kalenderjahr gestaffeltes Stabdiagramm in Bezug auf den Beginn der Projektumsetzung dargestellt. Ersichtlich ist darin, dass mit 26, 24 und 22 % die höchsten relativen Anteile auf die Jahre 2014, 2015 und 2016 entfallen. Über diese drei Jahre hinweg ergeben sich nur geringe Abweichungen in den Werten. Größere Unterschiede zeigen sich aber im Vergleich zu den Vorjahren 2012 (4 %) und 2013 (17 %). Dieser Umstand lässt sich möglicherweise dadurch erklären, dass Kapazitäten und Erfahrungswerte innerhalb des Finanzverbundes sukzessive aufgebaut werden mussten, um eine Vielzahl an Projektumsetzungen nachhaltig stemmen zu können.

Abb. 4: Stabdiagramm in Bezug auf den Beginn der Umsetzung des BVR-Projekts *Beratungsqualität*



*Legende: n nb = noch nicht begonnen (Stand: Ende 2016), Angaben beziehen sich auf das Auftakt-Meeting des zuständigen Projekt-Teams*

*Quelle: Eigene Berechnungen (n = 282)*

Nachfolgend wird auf das Antwortverhalten in Bezug auf den eingeplanten Zeitraum für die Umsetzung des BVR-Projekts *Beratungsqualität* eingegangen. Die Befragungsteilnehmer haben hierzu angegeben, wie lang der Zeitraum ist, den die eigene Bank laut interner Planung für die Projektumsetzung veranschlagt hat. Die Angaben beziehen sich dabei auf die Zeitspanne vom Auftakt-Meeting des zugehörigen Projekt-Teams bis zum flächendeckenden Einsatz der *genossenschaftlichen Beratung* im Vertrieb. Tab. 2 enthält eine Übersicht zur Ausprägung der zentralen Lageparameter.

Tab. 2: Lageparameter in Bezug auf den eingeplanten Zeitraum für die Umsetzung des BVR-Projekts *Beratungsqualität*

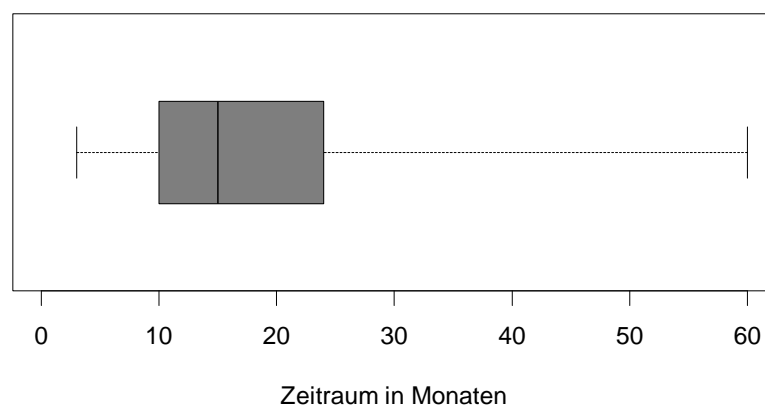
Lageparameter	Min	UQ	Mod	Med	MW	OQ	Max
Ausprägung in Monaten	3,0	10,0	12,0	15,0	17,4	24,0	60,0

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

Quelle: *Eigene Berechnungen (n = 257)*

Die angegebenen Zeiträume unterscheiden sich zum Teil deutlich voneinander. Sie erstrecken sich von 3 Monaten am unteren Ende der Skala bis hin zu 5 Jahren am oberen Ende. Der Mittelwert über alle Antworten hinweg liegt bei 17,4 Monaten. Eine Dauer von genau einem Jahr ist die häufigste Antwort. Der Median beläuft sich auf 15 Monate, während das untere Quartil bei 10 Monaten und das obere Quartil bei 2 Jahren liegt. Abb. 5 fasst die zentralen Lageparameter anhand eines Boxplots visuell zusammen.

Abb. 5: Boxplot zum eingeplanten Zeitraum für die Umsetzung des BVR-Projekts *Beratungsqualität*

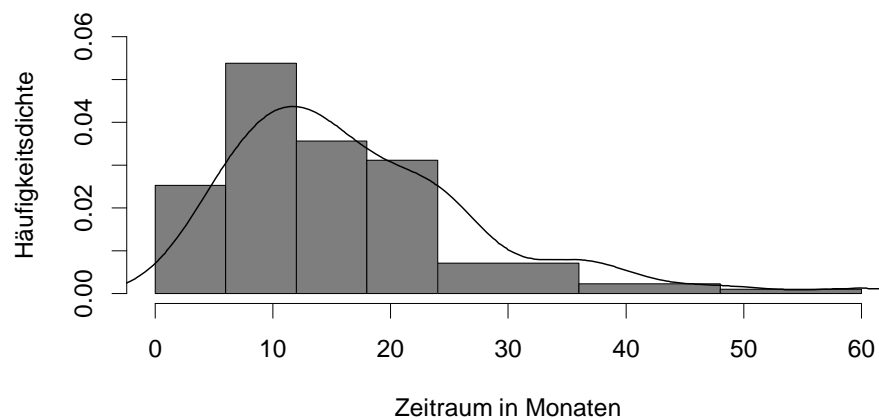


Quelle: *Eigene Berechnungen (n = 257)*

Das Zentrum der Daten zum eingeplanten Zeitraum für die Projektumsetzung wird an dieser Stelle hervorgehoben, indem der Median sowie das obere und untere Quartil mithilfe der grau unterlegten Box in die Spannweite eingeordnet werden. Der Interquartilsabstand beträgt dabei 14 Monate.

Bei näherer Betrachtung fällt zudem auf, dass in der Tendenz eine linkssteile und rechtsschiefe Verteilung der Daten vorliegt, was sich durch die in Tab. 2 hinterlegte Ausprägung der Lageparameter bereits angedeutet hat ( $\text{Modus} < \text{Median} < \text{Mittelwert}$ ).<sup>20</sup> Dieser Sachverhalt ist in Abb. 6 sehr deutlich zu erkennen, indem ein Histogramm zum veranschlagten Zeitrahmen für die Projektumsetzung und eine dazu korrespondierende Dichteschätzung<sup>21</sup> dargestellt werden.

Abb. 6: Histogramm und Dichteschätzung zum Zeitraum für die Umsetzung des BVR-Projekts *Beratungsqualität*



Legende: Klassen:  $C = (0, 6, 12, 18, 24, 36, 48, 60)$ , Dichteschätzung: Gauß-Kern und Bandbreite  $BB = 4$

Quelle: Eigene Berechnungen ( $n = 257$ )

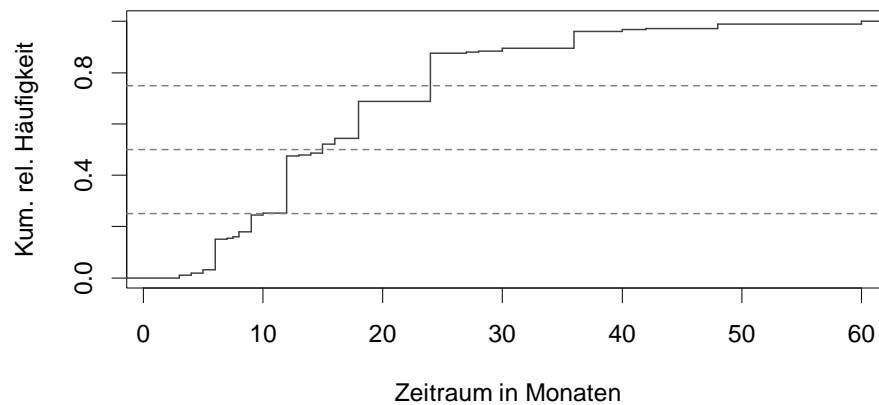
Grundsätzlich liegt dabei eine unimodale Verteilung der Daten vor.<sup>22</sup> Der Modus in Höhe von 12 Monaten wird durch den Hochpunkt der Dichtespur an dieser Stelle sowie den höchsten Balken im Histogramm visuell bestätigt. Abb. 7 verdeutlicht diesen Sachverhalt durch die höchste Treppenstufe in der empirischen Verteilungsfunktion. Der zweithäufigste Wert ist an der Stelle  $x = 24$  Monate gegeben. Auch 6 und 18 Monate sind in diesem Zusammenhang häufig genannte Werte, wie die Sprünge im Funktionsverlauf an diesen Stellen zeigen.

<sup>20</sup> Dies bedeutet, dass die Verteilung eine asymmetrische Struktur aufweist und nach links geneigt ist (positive Schiefe).

<sup>21</sup> Für Grundlagen zur Kerndichteschätzung vgl. z. B. Duller (2008), S. 273ff. Histogramme zeigen gleichverteilte Beobachtungswerte pro Klasse. Diese traditionelle Form der Darstellung für die empirische Dichte einer Beobachtungsreihe lässt sich mithilfe einer Kerndichteschätzung optimieren.

<sup>22</sup> Dies bedeutet, dass die Verteilung in Bezug auf den Verlauf ein eindeutiges globales Maximum aufweist.

Abb. 7: Empirische Verteilungsfunktion zum Zeitraum für die Umsetzung des BVR-Projekts *Beratungsqualität*



Quelle: Eigene Berechnungen ( $n = 257$ )

Der Status quo in Bezug auf den eingeplanten Zeitraum für die Projektumsetzung ist damit deskriptiv-explorativ beschrieben. Abschließend sei noch ein Blick auf den Zusammenhang zwischen der Institutsgröße und der Dauer der Umsetzung geworfen. Es wird der Frage nachgegangen, ob die Größe der Bank einen Teil der Streuung in den Daten erklären kann. Aus theoretischer Sicht lässt sich die Hypothese aufstellen, dass größere Geldhäuser mit entsprechend vielen Kundenberatern mehr Zeit für die Umsetzung benötigen als kleinere Institute. Zu erwarten wäre demnach ein positiver Zusammenhang zwischen der Größe der Bank bzw. der Anzahl der Privatkundenberater im Vertrieb und der Dauer der Projektumsetzung.

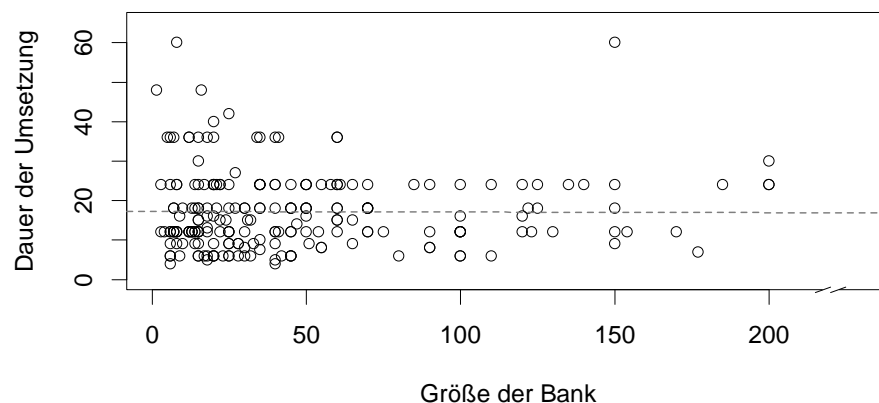
Um diesen Aspekt zu eruieren, wird in der Folge eine einfache lineare Regression durchgeführt.<sup>23</sup> Die Dauer der Umsetzung in Monaten fungiert dabei als abhängige Variable (y-Achse), während die Größe der Bank bzw. die Anzahl der Berater als unabhängige Variable dient (x-Achse). Abb. 8 zeigt den Scatterplot der Daten sowie die Regressionsgerade.<sup>24</sup> Zu erkennen ist, dass die besagte Gerade nahezu parallel zur Abszisse verläuft und die Ordinate an der Stelle  $y = 17,3$  Monate schneidet, was nahezu exakt dem Mittelwert aus Tab. 2 entspricht. Es lässt sich weder ein positiver noch ein negativer Zusammenhang nachweisen. Das heißt,

<sup>23</sup> Für die technischen Grundlagen der einfachen linearen Regression vgl. z. B. Stock and Watson (2015), S. 155ff; Wooldridge (2015), S. 20ff oder Fahrmeir et al. (2009), S. 59ff.

<sup>24</sup> Anhang A2 enthält die quantitativen Ergebnisse der Regressionsanalyse in Form einer Zusammenfassung (inklusive Modelldiagnostik).

die Hypothese aus dem vorherigen Absatz kann nicht bestätigt werden. Auf Basis des gewählten Ansatzes gibt es keine Evidenz dafür, dass größere Geldhäuser mehr Zeit für die Umsetzung benötigen als kleinere Institute. Vielmehr lässt sich vermuten, dass die Dauer der Umsetzung weitgehend unabhängig von der Größe der Institute ist.

Abb. 8: Scatterplot mit Regressionsgerade zum Zeitraum für die Projektumsetzung in Abhängigkeit von der Größe



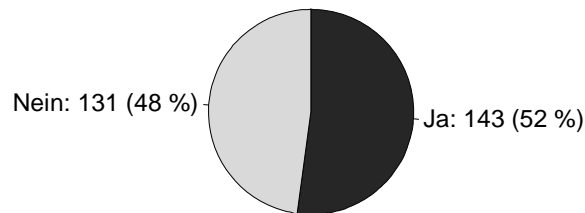
*Legende: Dauer in Monaten, Größe als Anzahl der Privatkundenberater im Vertrieb, Linie: Regressionsgerade der Form  $y = b + m \cdot x$  gemäß der Schätzung  $\widehat{Dauer}_k = \widehat{\beta}_0 + \widehat{\beta}_1 \cdot Größe_k = 17,277 - 0,001 \cdot Größe_k$  mit  $k = 1, \dots, n$*

*Quelle: Eigene Berechnungen (n = 219 Datenpaare)*

Im nächsten Schritt rückt die Umsetzungsquote in Bezug auf das BVR-Projekt *Beratungsqualität* in den Mittelpunkt. Die Befragungsteilnehmer haben hierzu angegeben, ob die zugehörige Projektumsetzung in ihrer Bank bereits vollständig abgeschlossen ist. Die Angaben beschränken sich dabei auf eine Ja/Nein-Einordnung. Abb. 9 zeigt ein Kreisdiagramm mit den zugehörigen Werten. Darin ist zu erkennen, dass die Hälfte der antwortgebenden Institute (52 %) die Projektumsetzung inzwischen vollständig abgeschlossen hat, Stand: Ende 2016. Die andere Hälfte der Banken (48 %) hat sich zu diesem Zeitpunkt folglich noch in der aktiven Implementierungsphase befunden.



Abb. 9: Kreisdiagramm zur Umsetzungsquote in Bezug auf das BVR-Projekt *Beratungsqualität*



*Legende: Anzahl bzw. Anteil der Banken, die die Projektumsetzung vollständig abgeschlossen haben (Stand: Ende 2016)*

*Quelle: Eigene Berechnungen (n = 274)*

Nachfolgend fokussieren sich die Ausführungen auf den Bereich der Investitionskosten und personellen Zuständigkeiten.

### 3.2 Investitionskosten und Zuständigkeiten

Zunächst wird auf das Antwortverhalten zur Höhe der Investitionskosten für die Umsetzung des BVR-Projekts *Beratungsqualität* eingegangen. Die Befragungsteilnehmer haben hierzu angegeben, wie hoch die veranschlagten Investitionskosten für die Projektumsetzung und die damit verbundene Einführung der *genossenschaftlichen Beratung* sind. Tab. 3 zeigt eine Übersicht hierzu. Dargestellt sind zentrale Lageparameter in Bezug auf die Ausprägung der Kosten in Tsd. EUR.

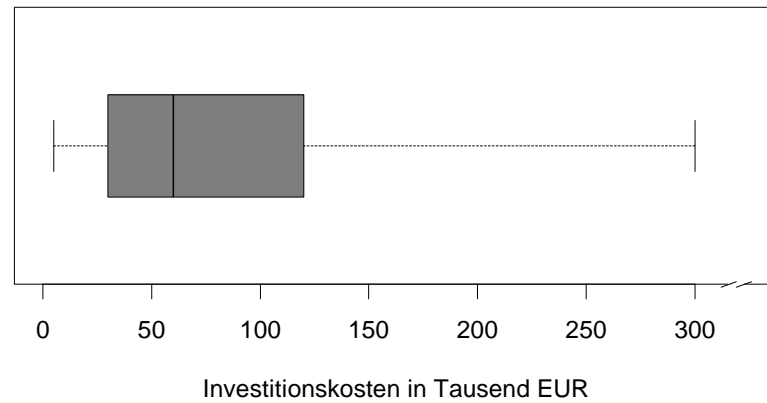
Tab. 3: Lageparameter zu den veranschlagten Investitionskosten für die Umsetzung des BVR-Projekts *Beratungsqualität*

Lageparameter	Min	UQ	Med	MW	OQ	Max
Ausprägung in Tsd. EUR	5	30	60	94	120	500

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

*Quelle: Eigene Berechnungen (n = 210)*

Abb. 10: Boxplot zu den veranschlagten Investitionskosten für die Umsetzung des BVR-Projekts *Beratungsqualität*

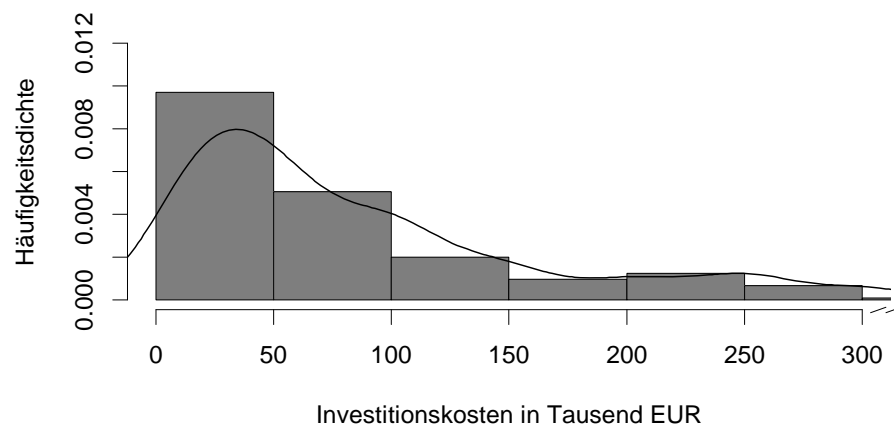


Legende: Länge der Whiskers: jeweils maximal doppelter Interquartilsabstand

Quelle: Eigene Berechnungen ( $n = 210$ )

Der Mittelwert über alle antwortgebenden Banken hinweg beträgt knapp 100 Tsd. EUR. Das untere Quartil liegt bei 30 Tsd. EUR und das obere Quartil bei 120 Tsd. EUR, während sich der Median auf 60 Tsd. EUR beläuft. Der Interquartilsabstand beträgt somit 90 Tsd. EUR, wie der Boxplot in Abb. 10 zusammenfassend verdeutlicht.

Abb. 11: Histogramm und Dichteschätzung zu den Investitionskosten für die Umsetzung des BVR-Projekts *Beratungsqualität*



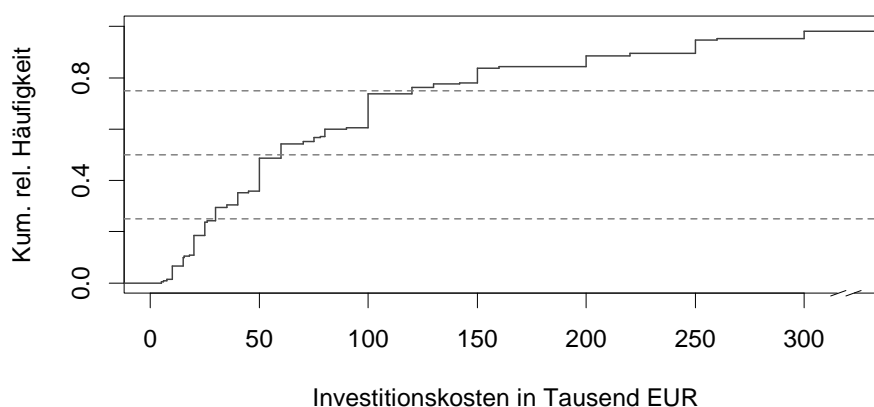
Legende: Dichteschätzung: Gauß-Kern und optimale Bandbreite (BB) nach Silverman ( $BB = 20,75$ )

Quelle: Eigene Berechnungen ( $n = 210$ )

Darüber hinaus kann festgehalten werden, dass in der Tendenz eine unimodale Datenverteilung vorliegt, mit linkssteilem und rechtsschiefelem Charakter. Dieser Sachverhalt ist in Abb. 11 ersichtlich. Dargestellt sind Histogramm und Dichteschätzung zu den veranschlagten Kosten für die Projektumsetzung.

Die dazu korrespondierende empirische Verteilungsfunktion ist Abb. 12 zu entnehmen. Darin zeigt sich, dass die beiden Werte 50 und 100 Tsd. EUR als häufige Antworten bezeichnet werden können.

Abb. 12: Empirische Verteilungsfunktion zu den Investitionskosten für die Umsetzung des BVR-Projekts *Beratungsqualität*



Quelle: Eigene Berechnungen ( $n = 210$ )

Der Status quo in Bezug auf die veranschlagten Kosten für die Projektumsetzung ist damit deskriptiv-explorativ beschrieben. Abschließend sei noch ein Blick auf den Zusammenhang zwischen der Institutsgröße und den Kosten der Umsetzung geworfen. Es wird der Frage nachgegangen, ob die Größe der Bank einen Teil der Streuung in den Daten erklären kann. Aus theoretischer Sicht lässt sich die Hypothese aufstellen, dass größere Geldhäuser mit entsprechend vielen Kundenberatern höhere Kosten für die Umsetzung haben als kleinere Institute. Zu erwarten wäre demnach ein positiver Zusammenhang zwischen der Größe der Bank bzw. der Anzahl der Privatkundenberater im Vertrieb und der Höhe der Kosten für die Projektumsetzung.

Um diesen Aspekt zu eruieren, wird in der Folge eine einfache lineare Regression durchgeführt. Die Höhe der besagten Kosten fungiert dabei als abhängige Variable (y-Achse), während die Größe der Bank bzw. die Anzahl der Kundenberater als unabhängige Variable dient (x-Achse).

Abb. 13 zeigt den Scatterplot der Daten sowie die Regressionsgerade.<sup>25</sup> Zu erkennen ist, dass diese Gerade eine signifikant positive Steigung aufweist, was einen positiven Zusammenhang zwischen den Variablen widerspiegelt. Die Hypothese aus dem vorherigen Absatz muss demnach nicht verworfen werden. Vielmehr kann – auf Basis des gewählten Ansatzes – festgehalten werden, dass größere Banken im Durchschnitt höhere Kosten für die Umsetzung haben als kleinere Institute.

Abb. 13: Scatterplot mit Regressionsgerade zu den Investitionskosten für die Projektumsetzung in Abhängigkeit von der Größe



Legende: Kosten in Tsd. EUR, Größe als Anzahl der Privatkundenberater im Vertrieb, Linie: Regressionsgerade der Form  $y = b + m \cdot x$  gemäß der Schätzung  $\widehat{Kosten}_k = \widehat{\beta}_0 + \widehat{\beta}_1 \cdot Größe_k = 46,209 + 1,007 \cdot Größe_k$  mit  $k = 1, \dots, n$

Quelle: Eigene Berechnungen ( $n = 184$  Datenpaare)

Der gewählte Modellansatz impliziert geschätzte Fixkosten in Höhe von knapp 50 Tsd. EUR und variable Kosten in Höhe von circa 1 Tsd. EUR pro Privatkundenberater im Vertrieb. Eine Bank mit z. B. 100 Beratern würde laut Prognoserechnung also Investitionskosten für die Umsetzung in Höhe von knapp 150 Tsd. EUR aufweisen. Diese Werte lassen sich ggf. dadurch erklären, dass im Rahmen der Projektumsetzung neben den fixen Kosten im Bereich des Kernbankensystems auch mitarbeiterbezogene Kosten für Schulungen anfallen, um eine korrekte Ausführung der *genossenschaftlichen Beratung* im Rahmen der Marktbearbeitung sicherstellen zu können.

<sup>25</sup> Anhang A3 enthält die quantitativen Ergebnisse der Regressionsanalyse in Form einer Zusammenfassung (inklusive Modelldiagnostik).

Zur weiterführenden Analyse der Investitionskosten für die Umsetzung des BVR-Projekts Beratungsqualität wird nachfolgend noch detaillierter auf einzelne Lageparameter zu den bankseitigen Umsetzungskosten pro Privatkundenberater eingegangen. Tab. 4 zeigt eine Zusammenstellung der entsprechenden Werte in Tsd. EUR.

Tab. 4: Lageparameter zu den Investitionskosten pro Privatkundenberater für die Umsetzung des BVR-Projekts *Beratungsqualität*

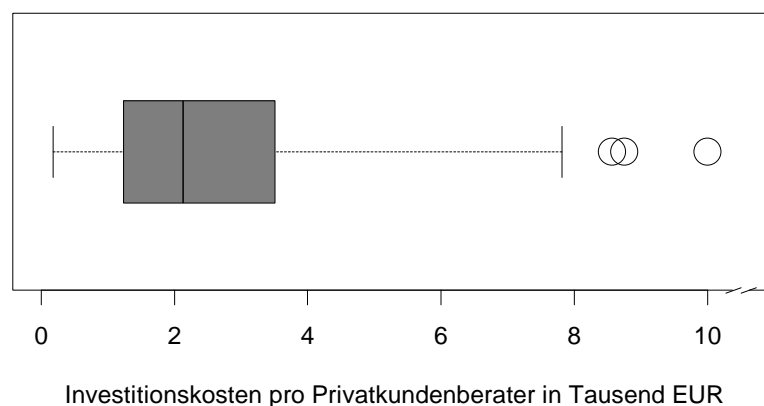
Lageparameter	Min	UQ	Med	MW	OQ	Max
Ausprägung in Tsd. EUR	0,18	1,24	2,13	2,81	3,48	21,43

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

*Quelle: Eigene Berechnungen (n = 184)*

Der Mittelwert über alle antwortgebenden Banken hinweg beträgt circa 2.800 EUR. Das untere Quartil liegt bei gut 1.200 EUR und das obere Quartil bei knapp 3.500 EUR, während sich der Median auf etwa 2.100 EUR beläuft. Der Interquartilsabstand beträgt somit circa 2.300 EUR, wie der Boxplot in Abb. 14 zusammenfassend verdeutlicht.

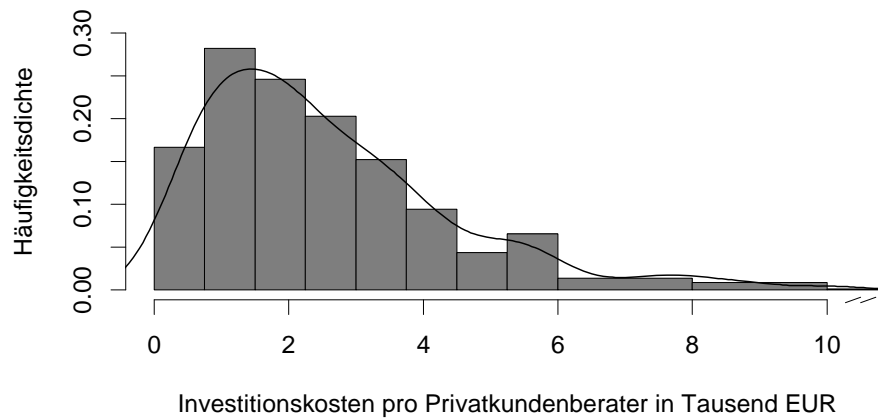
Abb. 14: Boxplot zu den Investitionskosten pro Privatkundenberater für die Umsetzung des BVR-Projekts *Beratungsqualität*



*Legende: Länge der Whiskers: jeweils maximal doppelter Interquartilsabstand*

*Quelle: Eigene Berechnungen (n = 184)*

Abb. 15: Histogramm und Dichteschätzung zu den Investitionskosten pro Privatkundenberater für die Projektumsetzung

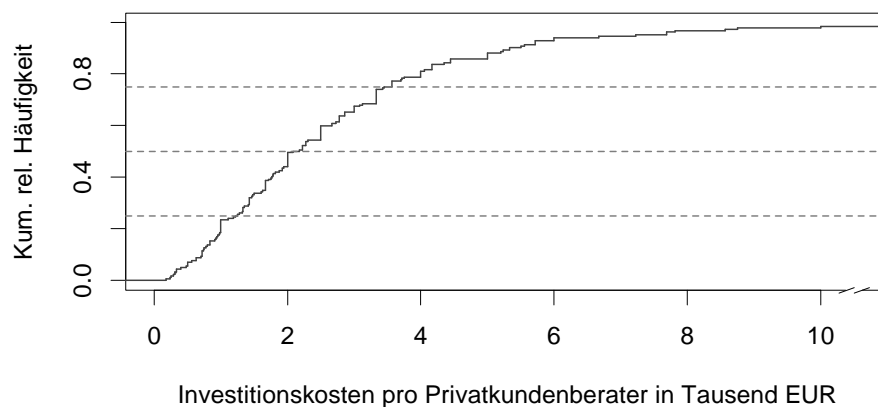


Legende: Klassen:  $C = (0,75; 1,5; 2,25; 3; 3,75; 4,5; 5,25; 6; 8; 10; 25)$ , Dichteschätzung: Gauß-Kern und optimale Bandbreite (BB) nach Silverman (BB = 0,53)

Quelle: Eigene Berechnungen ( $n = 184$ )

Ferner kann festgehalten werden, dass in der Tendenz eine unimodale Datenverteilung vorliegt, mit linkssteilem und rechtsschiefe Verlauf. Dies wird in Abb. 15 deutlich. Dargestellt sind Histogramm und Dichteschätzung zu den veranschlagten Kosten für die Projektumsetzung pro Privatkundenberater. Eine hierzu korrespondierende empirische Verteilungsfunktion ist Abb. 16 zu entnehmen. Darin zeigt sich, dass es keinen einzelnen Wert gibt, der besonders häufig angegeben worden ist.

Abb. 16: Empirische Verteilungsfunktion zu den Investitionskosten pro Privatkundenberater für die Projektumsetzung



Quelle: Eigene Berechnungen ( $n = 184$ )

Im nächsten Schritt werden die in Tab. 4 dargestellten Werte für eine Hochrechnung der gesamten Kosten für die Umsetzung auf der Ebene der Primärbanken herangezogen. Hierzu wird zunächst die Anzahl der von den Instituten gemäß dem Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) gemeldeten Anlageberater an das Mitarbeiter- und Beschwerderegister der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) betrachtet. Zum 31. Dez. 2016 waren nach diesem Prinzip circa 142 Tsd. Anlageberater in Deutschland gemeldet, von denen etwa 38 Tsd. auf die Genossenschaftsbanken entfielen, wie Tab. 5 verdeutlicht.

Tab. 5: Anzahl der von den Banken gemeldeten Anlageberater an das Mitarbeiterregister der BaFin gemäß dem WpHG

Sektor	Stand zum 31.12.2016
Privatbanken	42.576
Sparkassen und Landesbanken	55.545
Genossenschaftsbanken	38.333
Sonstige Finanzdienstleistungsinstitute	5.754
Summe	142.208

Quelle: BaFin (2017), S. 45

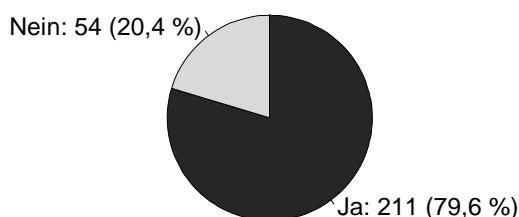
Eine vorsichtige Hochrechnung für die Gesamtkosten der Umsetzung im Verbund lässt sich durch Multiplikation dieser Anzahl mit den mittleren Kosten der Umsetzung pro Kundenberater erreichen. Mit Bezug auf den Mittelwert (1) und den Median (2) ergeben sich folgende Berechnungen:

- (1)  $38.333 \text{ Berater} \times 2.810 \text{ EUR / Berater} = 107,716 \text{ Mio. EUR}$
- (2)  $38.333 \text{ Berater} \times 2.130 \text{ EUR / Berater} = 81,649 \text{ Mio. EUR}$

Unter Berücksichtigung des Mittelwertes (1) beläuft sich die Schätzung für die Gesamtkosten der Umsetzung auf circa 108 Mio. EUR. Bei alternativer Verwendung des Median (2), der weniger empfindlich gegenüber Ausreißern ist, ergeben sich geschätzte Kosten in Höhe von etwa 82 Mio. EUR. Auf Grundlage dieser Werte kann davon ausgegangen werden, dass die Primärbanken im genossenschaftlichen Finanzverbund für die Umsetzung des BVR-Projekts *Beratungsqualität* und die damit verbundene Einführung der *genossenschaftlichen Beratung* in Summe ungefähr 100 Mio. EUR investiert haben.

Da die Projektumsetzung vor Ort eine organisatorische Herausforderung darstellt, haben die Institute jeweils selbstständig zu entscheiden, ob sie die Einführung der *genossenschaftlichen Beratung* durch eine interne Lösung stemmen oder dabei externe Unterstützung in Anspruch nehmen möchten. Um diesen Sachverhalt näher eruieren zu können, haben die Befragungsteilnehmer (mit Ja oder Nein) angegeben, ob im Rahmen der Umsetzung externe Unterstützung durch eine Unternehmensberatung in Anspruch genommen wurde. Die Ergebnisse zu dieser Frage sind in Abb. 17 hinterlegt.

Abb. 17: Kreisdiagramm zur Inanspruchnahme externer Unterstützung bei der Umsetzung des BVR-Projekts *Beratungsqualität*



*Legende: Anzahl bzw. Anteil der Banken, die das Projekt mit externer Unterstützung umsetzen*

*Quelle: Eigene Berechnungen (n = 265)*

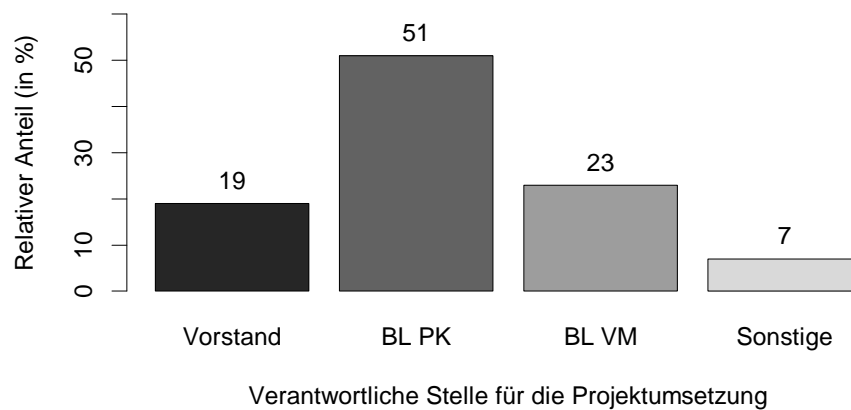
Ersichtlich ist, dass in circa 80 % der Fälle externe Unterstützung im Rahmen der Projektumsetzung herangezogen wurde. Im Umkehrschluss heißt das, jede fünfte Bank hat die Einführung der *genossenschaftlichen Beratung* eigenständig bewältigt. Das Heranziehen externer Expertise, beispielsweise durch ein Beratungsunternehmen, kann somit als dominante Alternative im Kontext der Umsetzung bezeichnet werden. Als mögliche Erklärung für dieses Zahlenverhältnis sind Synergiepotenziale durch Interaktion von internen und externen Projektmitarbeitern bei der Umsetzung zu nennen. Erstere kennen die bankindividuellen Prozesse und Letztere haben die Erfahrung aus vorherigen Aufträgen. Insofern sind die beschriebenen Werte durchaus zu erwarten gewesen.

Unabhängig von der individuellen Entscheidung für oder gegen externe Unterstützung gibt es in der Regel in jedem Institut einen hauptverantwortlichen Projektleiter hinsichtlich der Umsetzung. Nachfolgend rückt die Festlegung dieser verantwortlichen Stelle innerhalb der Bank in den Mittelpunkt. Die Teilnehmer der Befragung haben hierzu angegeben,



wer in ihrem Haus der hauptverantwortliche Leiter für die operative Projektumsetzung und die damit einhergehende Einführung der *genossenschaftlichen Beratung* ist. Abb. 18 zeigt hierzu ein Stabdiagramm mit den zugehörigen Werten.

Abb. 18: Stabdiagramm zur verantwortlichen Stelle für die Umsetzung des BVR-Projekts *Beratungsqualität*



*Legende: BL = Bereichsleiter, PK = Privatkunden, VM = Vertriebsmanagement, Angaben beziehen sich auf den hauptverantwortlichen Projektleiter für die operative Projektumsetzung*

*Quelle: Eigene Berechnungen (n = 271)*

Zu erkennen ist, dass in circa 20 % der Fälle ein Vorstandsmitglied die operative Projektleitung inne hat, während dies in etwa 50 % der Fälle für den Bereichsleiter Privatkunden aus der 2. Führungsebene zutrifft. Weitere 20 % entfallen auf die Leitung des Vertriebsmanagements. Der Rest verteilt sich auf verschiedene sonstige Positionen. Diese Zahlenwerte implizieren eine hohe strategische Bedeutung der Einführung der *genossenschaftlichen Beratung* auf der Ebene der Primärbanken, da die operative Umsetzung des zugehörigen BVR-Projekts in 70 % der Fälle unmittelbar von der erweiterten Geschäftsleitung verantwortet wird.

Im nächsten Kapitel fokussieren sich die Ausführungen auf die Reichweite und die Erwartungshaltung in den Banken.

### 3.3 Reichweite und Erwartungshaltung

Im ersten Teil wird auf das Antwortverhalten zu den geplanten Einsatzbereichen der *genossenschaftlichen Beratung* eingegangen. Damit wird die bankinterne Reichweite adressiert. Die Befragungsteilnehmer haben hierzu angegeben, in welchen Untersegmenten die *genossenschaftliche Beratung* zum Einsatz kommen soll. Als Basis für die Einordnung dient die klassische Grundsegmentierung der Privatkunden nach Einkommen und Vermögen. Tab. 6 zeigt eine Übersicht hierzu. Dargestellt sind die absoluten (#) und die relativen (%) Häufigkeiten.

Tab. 6: Antwortverhalten zu den geplanten Einsatzbereichen der *genossenschaftlichen Beratung* im Privatkundengeschäft

Untersegment		Ja		Nein	
		#	%	#	%
1	Service-Kunden	100	34,0	194	66,0
2	Betreuungs-Kunden / Normale Beratung (Retail)	263	89,5	31	10,5
3	Individual-Kunden / Private-Banking-Kunden	222	75,5	72	24,5

Legende: # = absolute und % = relative Häufigkeit

Quelle: Eigene Berechnungen (n = 294)

Zu erkennen ist, dass im Untersegment der Service-Kunden circa ein Drittel der Banken den Einsatz der *genossenschaftlichen Beratung* beabsichtigt. Im Segment der Betreuungs-Kunden, das heißt im Bereich der normalen Beratung (Retail), planen knapp 90 % einen Einsatz. Im Untersegment der Individual- bzw. Private-Banking-Kunden trifft dies auf etwa drei Viertel der Institute zu. Im Rahmen der Implementierung liegt der Fokus somit eindeutig im Bereich der Betreuungs-Kunden.

Eine mögliche Erklärung für diesen Sachverhalt kann dadurch gegeben sein, dass für Kundengruppen am unteren und oberen Ende der Segmentskala ein IT-gestützter, standardisiert-durchgängiger Beratungsprozess gegebenenfalls nicht zielführend ist. Das heißt, sowohl aus Sicht des Kunden als auch aus der Perspektive der Bank könnten alternative Beratungslösungen an diesen Stellen sinnvoller sein. Im Private-Banking-

Bereich wäre es z. B. denkbar, dass ein solcher Beratungsansatz nicht immer die individuellen Bedürfnisse der Kunden adressieren und deren besondere wirtschaftliche Situationen abbilden kann. Im Service-Kunden-Bereich wäre es z. B. möglich, dass die erzielbaren Deckungsbeiträge stellenweise nicht ausreichen, um den Zeit- und Ressourcenaufwand – ohne partielle Quersubventionierung – betriebswirtschaftlich zu rechtfertigen. Dieses zweite Szenario würde sich durch eine preislich ausdifferenzierte Produktpalette oder eine modifizierte Anwendung der *genossenschaftlichen Beratung* jedoch weitgehend vermeiden lassen.

Bei der bankseitigen Entscheidung über den geplanten Einsatzbereich der *genossenschaftlichen Beratung* spielen Erwartungshaltungen sowie erste Erfahrungen der Institute eine wichtige Rolle. Im zweiten Abschnitt dieses Unterkapitels wird daher abschließend auf die Bewertung von zentralen Aussagen zum Einsatz der *genossenschaftlichen Beratung* eingegangen. Die Befragungsteilnehmer haben zu diesem Zweck eine Einordnung entlang einer fünfstufigen Skala von „stimme nicht zu“ (--) bis „stimme zu“ (++) vorgenommen. Die zugehörigen Ergebnisse sind in Tab. 7 hinterlegt. Dargestellt sind sowohl die absoluten (#) als auch die relativen (%) Häufigkeiten.

Tab. 7: Antwortverhalten hinsichtlich der Bewertung ausgewählter Aussagen zum Einsatz der *genossenschaftlichen Beratung*

	Kriterium und Beschreibung		Antwortverhalten				
			--	-	o	+	++
1	Die <i>genossenschaftliche Beratung</i> wird die Wahrscheinlichkeit von <u>Konflikten</u> in der Interaktion zwischen Bankmanagement, Kundenberater und Privatkunde/Mitglied deutlich reduzieren. (n = 268)	#	8	29	84	115	32
		%	3,0	10,8	31,3	42,9	11,9
2	Die <i>genossenschaftliche Beratung</i> wird für alle Beteiligten (Bankmanagement, Kundenberater und Privatkunde/Mitglied) einen erheblichen <u>Nutzenvorteil</u> generieren. (n = 272)	#	1	6	30	140	95
		%	0,4	2,2	11,0	51,5	34,9
Fortsetzung auf der nächsten Seite							

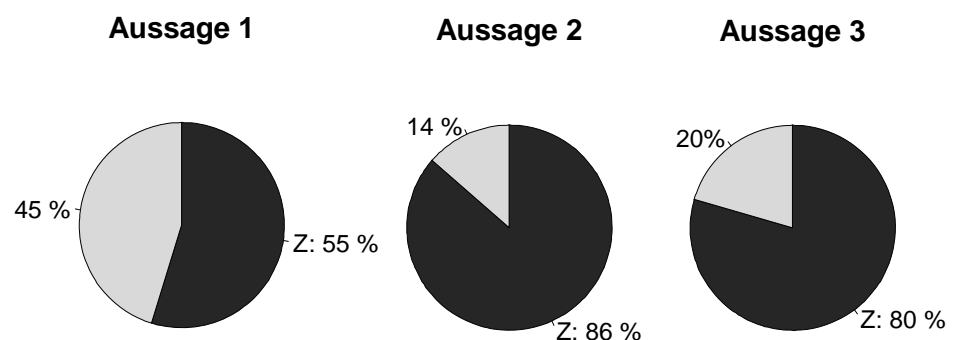
3	Aus Sicht der Vertriebssteuerung wird die <i>genossenschaftliche Beratung</i> die Kunden-Deckungsbeiträge im Privatkundengeschäft nachhaltig erhöhen. (n = 272)	#	3	11	42	159	57
		%	1,1	4,0	15,4	58,5	21,0

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

Quelle: Eigene Berechnungen

Wie die Zahlenwerte zeigen, geht die Mehrheit der Banken davon aus, dass die *genossenschaftliche Beratung* die Wahrscheinlichkeit von Konflikten in der Interaktion zwischen Bankmanagement, Kundenberater und Privatkunde/Mitglied deutlich reduzieren wird. Darüber hinaus erwartet die Mehrheit der Institute, dass die *genossenschaftliche Beratung* für alle Beteiligten (Bankmanagement, Kundenberater und Privatkunde/Mitglied) einen erheblichen Nutzenvorteil generieren wird. Ferner ist eine Mehrzahl davon überzeugt, dass die *genossenschaftliche Beratung* aus Sicht der Vertriebssteuerung die Kunden-Deckungsbeiträge im Privatkundengeschäft nachhaltig erhöhen wird.

Abb. 19: Zustimmungsraten zu ausgewählten Aussagen in Bezug auf den Einsatz der *genossenschaftlichen Beratung*



Legende: Z = Zustimmungsraten, Zustimmung = (+) oder (++) , vgl. Tab. 7 für den genauen Wortlaut der Aussagen und die Anzahl der Beobachtungen

Quelle: Eigene Berechnungen

Abb. 19 zeigt die aggregierten Zustimmungsraten hierzu anhand von Kreisdiagrammen – gemäß der Festlegung Zustimmung = (+) oder (++) . Für die genannten drei Aussagen liegt diese Rate jeweils deutlich über 50 %. Für die Aussagen 2 und 3 erreicht sie sogar jeweils über 75 %. Im

Allgemein wird also eine positive Auswirkung der Implementierung auf die Geschäftstätigkeit erwartet. Bei der Einordnung dieser Werte sollte allerdings berücksichtigt werden, dass eventuell ein sozial erwünschtes Antwortverhalten einen Teil der Antworten beeinflusst haben kann. Eine Bejahung der Aussagen durch das Bankmanagement kann von den Stakeholdern grundsätzlich erwartet werden.

Im nächsten Kapitel werden die Ergebnisse mit Blick auf die Verbandsebene und die Primärbanken zusammenführend eingeordnet.

### **3.4 Einordnung der Ergebnisse**

Im Hinblick auf die Verbandsebene kann festgehalten werden, dass die Ergebnisse als Monitoring-Instrument nutzbar sind, um die Umsetzung des BVR-Projekts *Beratungsqualität* in den einzelnen Primärbanken und damit die Einführung der *genossenschaftlichen Beratung* im Verbund spezifisch evaluieren zu können. So ist es z. B. möglich, die Ergebnisse für einen Soll-Ist-Vergleich in puncto Zeitplanung, Investitionskosten, Zuständigkeiten, Reichweite und Erwartungshaltung heranzuziehen, was eine systematische Rückschau auf das Projekt erlauben und das Zielbild einer verbundweiten Implementierung adressieren würde.

Gleichzeitig können die Ergebnisse auch als Vergleichsmaßstab für die Entscheider in den einzelnen Primärbanken vor Ort dienen, indem eine Möglichkeit zum Vergleich der eigenen Bank mit der Entwicklung im Verbund generiert wird. Ein proaktives Benchmarking kann die eigene Umsetzungsstrategie konstruktiv weiterentwickeln und überdies wichtige Erkenntnisse für andere Großprojekte liefern. Somit erstreckt sich der Nutzen dieser Arbeit letztlich auf zwei Blickwinkel.

Folgende Aspekte können unter Zusammenführung beider Perspektiven übergeordnet festgehalten werden: Hinsichtlich der Zeitplanung ist zu konstatieren, dass die flächendeckende Einführung der *genossenschaftlichen Beratung*, die sich von der anfänglichen Projekt-Pilotierung, über den anschließenden Roll-out, bis zur verbundweiten Implementierung erstreckt, am Ende der Prozesskette mehr als ein halbes Jahrzehnt in Anspruch nehmen wird. Dieser im Vergleich zum Wettbewerb doch eher lange Zeitraum offenbart durchaus eine gewisse Trägheit im Rahmen der Projektumsetzung. Im Kontext eines dezentralen Netzwerks von selbstständigen Unternehmen, wie dem genossenschaftlichen Finanzverbund, treten solche Timelags jedoch nicht unerwartet auf, da es sich gemäß Organisationsstruktur nicht um Top-Down-Entscheidungen einer

Zentrale, sondern um akzeptanzbasierte Bottom-Up-Entscheidungen der einzelnen Einheiten vor Ort handelt. An dieser Stelle können der BVR sowie auch die regionalen Verbände allerdings versuchen, konstruktive Überzeugungsarbeit zu leisten, um eine geschlossene Umsetzung im Verbund zeitnah zu erreichen. Darüber hinaus sollte jede Primärbank aus eigenem Kalkül heraus grundsätzlich bestrebt sein, den technischen Anschluss im Verbund zu halten, insbesondere bei Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung von zentralen Vertriebsaktivitäten.

Bezüglich der Investitionskosten und Zuständigkeiten ist zu konstatieren, dass die Implementierung der *genossenschaftlichen Beratung* in jedem Fall eine Herausforderung für die Primärbanken darstellt, auf finanzieller Ebene sowie im Rahmen der operativen Umsetzung. Die geschätzten Kosten der Projektumsetzung auf der Primärbankenebene in Höhe von circa 100 Mio. EUR unterstreichen diesen Aspekt, zumal die gesamten Kosten der Implementierung auf der Verbundebene noch etwas höher ausfallen dürften, da das Projekt vom BVR und dem Rechenzentrum der Gruppe zunächst strategisch und technisch vorbereitet werden musste. Die personelle Zuständigkeit und Verantwortlichkeit für die operative Projektumsetzung ist dabei zumeist bei der erweiterten Geschäftsleitung verblieben, was sich als positives Signal gegenüber der Verbandsebene interpretieren lässt. Zumindest spiegelt dieser Sachverhalt den hohen Stellenwert wider, den die Führungsebene in den Banken offensichtlich einer erfolgreichen Projektumsetzung beimisst.

Hinsichtlich der kundenbezogenen Reichweite und internen Erwartungshaltung ist herauszustellen, dass auf der Primärbankenebene eine weitreichende Anwendung in den zentralen Untersegmenten geplant ist und überdies eine grundsätzlich positive Einschätzung zu den postulierten Vorteilen der *genossenschaftlichen Beratung* vorliegt. Diese Aspekte spiegeln eine hinreichende Akzeptanz der Implementierung seitens der Primärbanken wider, was für die Verbandsebene wiederum ein wichtiges Signal in Bezug auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen darstellt und die angestrebte Positionierung der Institute im Markt unterstützt. Im letzten Kapitel werden die dargestellten Inhalte zusammengefasst und es wird ein Ausblick gegeben.

## 4 Schlussbetrachtung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit bestand darin, den Status quo der verbundweiten Umsetzung des BVR-Projekts *Beratungsqualität* und der damit verbundenen Einführung der *genossenschaftlichen Beratung* in den Primärbanken empirisch zu untersuchen. Im Fokus der Evaluierung standen ausgewählte Aspekte der Projektumsetzung – wie Zeitplanung, Investitionskosten und Zuständigkeiten sowie Reichweite und Erwartungshaltung. Die Schwerpunktsetzung orientierte sich damit an zentralen Eckpunkten des Projektmanagements im Rahmen der Einführung der *genossenschaftlichen Beratung*. Die Ausführungen umfassten dabei vor allem deskriptive Auswertungen in univariater und bivariater Form zur Beschreibung des Status quo. Der Verbandsebene, insbesondere dem BVR, können diese Ergebnisse als Monitoring-Instrument dienen, während den Primärbanken eine Benchmarking-Option gegeben wird. Die verwendeten Daten stammen aus einer bundesweiten Befragung der deutschen Genossenschaftsbanken.

Die Umsetzung des Projekts *Beratungsqualität* umfasst insbesondere die Einführung eines IT-gestützten, medienbruchfreien sowie rechtlich abgesicherten Beratungsprozesses. Das Zielbild ist die Implementierung einheitlicher CRM-Prozesse und Beratungsstandards im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken. Diese *genossenschaftliche Beratung* soll die Grundlage für ein zukunftsfähiges Kundenbeziehungsmanagement sowie eine kundenorientiertere Vertriebssteuerung in den einzelnen Primärbanken vor Ort legen.

In Bezug auf den Aspekt der Zeitplanung kann zunächst grundsätzlich festgehalten werden, dass inzwischen ein nahezu flächendeckender Roll-out des Projekts vorliegt. Der Umsetzungsbeginn ist dabei häufig auf das erste Quartal eines Jahres entfallen, sodass der Jahresanfang als dominanter Zeitraum für den Umsetzungsstart charakterisiert werden kann. In den Jahren 2014, 2015 und 2016 sind dabei die meisten Starts zu beobachten. Der eingeplante Zeitraum für die Projektumsetzung liegt gemäß dem Interquartilsabstand zwischen 10 und 24 Monaten, wobei der Median 15 Monate beträgt. Es gibt in diesem Zusammenhang keine Evidenz dafür, dass größere Genossenschaftsbanken im Durchschnitt mehr Zeit für die Umsetzung benötigen als kleinere Institute. Vielmehr lässt sich auf Grundlage der durchgeführten Regressionsanalyse vermuten, dass die Dauer der Umsetzung weitgehend unabhängig von der

Größe ist. Zum Stichtag Ende 2016 lag der Anteil der Primärbanken, die die Projektumsetzung vollständig abgeschlossen haben, bei circa 50 %.

Mit Blick auf die Investitionskosten für die Umsetzung ist zunächst allgemein festzuhalten, dass die veranschlagten Kosten in den Instituten gemäß dem Interquartilsabstand zwischen 30 und 120 Tsd. EUR liegen, während der Median 60 Tsd. EUR beträgt. In diesem Kontext kann auf Basis einer Regressionsanalyse aufgezeigt werden, dass größere Banken im Durchschnitt höhere Kosten für die Umsetzung haben als kleinere Institute. Der gewählte Modellansatz impliziert dabei geschätzte Fixkosten in Höhe von knapp 50 Tsd. EUR sowie variable Kosten von circa 1.000 EUR pro Privatkundenberater im Vertrieb. Unter Bezugnahme auf die Größe der Investitionskosten pro Berater zeigt sich dann, dass die Kosten gemäß dem Interquartilsabstand zwischen gut 1.200 EUR und knapp 3.500 EUR liegen, während der Median 2.100 EUR beträgt. Auf Grundlage dieser Werte sowie der offiziellen Anzahl gemeldeter Anlageberater an die BaFin kann gemäß einer vorsichtigen Hochrechnung davon ausgegangen werden, dass die Primärbanken im Finanzverbund für die Umsetzung des BVR-Projekts *Beratungsqualität* und die damit verbundene Einführung der *genossenschaftlichen Beratung* in Summe circa 100 Mio. EUR investiert haben.

In Bezug auf den Aspekt der personellen Zuständigkeiten lässt sich festhalten, dass in circa 80 % der Fälle externe Unterstützung im Rahmen der Implementierung herangezogen wurde, wie z. B. ein spezialisiertes Beratungsunternehmen. Zudem ist eine hohe strategische Bedeutung der Einführung der *genossenschaftlichen Beratung* auf der Ebene der Primärbanken zu beobachten, da die operative Umsetzung des Projekts in circa 70 % der Fälle unmittelbar von der erweiterten Geschäftsleitung verantwortet wird.

Im Hinblick auf die Thematik der internen Reichweite kann konstatiert werden, dass im Untersegment der Service-Kunden circa ein Drittel der Banken den Einsatz der *genossenschaftlichen Beratung* beabsichtigt. Im Segment der Betreuungs-Kunden, das heißt im Bereich der normalen Beratung (Retail), planen knapp 90 % einen Einsatz. Im Untersegment der Individual- bzw. Private-Banking-Kunden trifft dieser Sachverhalt auf etwa drei Viertel der Institute zu. Im Rahmen der Implementierung liegt der Fokus somit eindeutig im Bereich der Betreuungs-Kunden.

Unter Bezugnahme auf die Erwartungshaltung, die mit der Projektumsetzung verbunden ist, kann festgehalten werden, dass eine Mehrheit



der Befragungsteilnehmer davon ausgeht, dass die *genossenschaftliche Beratung* die vorhandene Gefahr von Konflikten in der Interaktion zwischen Bankmanagement, Kundenberater und Privatkunde/ Mitglied deutlich reduzieren wird. Darüber hinaus erwartet die Mehrheit der Institute, dass die *genossenschaftliche Beratung* für alle Beteiligten einen erheblichen Nutzenvorteil generiert. Ferner ist eine Mehrzahl der Banken davon überzeugt, dass die *genossenschaftliche Beratung* aus Sicht der Vertriebssteuerung die Kunden-Deckungsbeiträge im Privatkundengeschäft nachhaltig erhöhen wird. Die bankseitige Erwartungshaltung kann somit als grundsätzlich positiv eingestuft werden.

Zusammengeführt können diese Ergebnisse, wie in Kapitel 3.4 beschrieben, zum einen der Verbandsebene, und hier allen voran dem BVR, als Monitoring-Instrument dienen, während den Primärbanken eine Benchmarking-Option gegeben wird. Unter dem Strich zeigt sich dabei, dass die flächendeckende Umsetzung im Verbund am Ende circa fünf bis sechs Jahre benötigen wird. In diesem Zeitraum werden auf der Ebene der Primärbanken geschätzte 100 Mio. EUR in die Implementierung investiert, wobei häufig auf externe Unterstützung zurückgegriffen wird. Diese Sachverhalte und die Tatsache, dass die Verantwortlichkeit für die Einführung zumeist direkt bei der erweiterten Geschäftsleitung liegt, zeigen den postulierten Stellenwert einer erfolgreichen Umsetzung. Diese stellt für die einzelnen Institute vor Ort in jedem Fall eine Herausforderung dar. Die Absicht eines breiten Einsatzes im Vertrieb und die positive Erwartungshaltung spiegeln aber letztlich das große Potenzial in Bezug auf die Generierung von Wettbewerbsvorteilen wider. Letztere können durch den Einsatz der *genossenschaftlichen Beratung* etabliert und in den nächsten Jahren in kennzahlenbasierte Vertriebsfolge im Retailgeschäft umgewandelt werden.

Eine genauere Untersuchung dieses Zusammenhangs kann im Hinblick auf die Zukunft der Marktbearbeitung im Privatkundengeschäft sowohl für die einzelnen Primärbanken vor Ort als auch die Verbandsebene von besonderem Interesse sein. Daher wird versucht, diesen Aspekt in den nächsten Schritten des Forschungsprojekts zu berücksichtigen.

## Anhang

### A1 Relevante Elemente des Fragebogens

II. Umsetzung des BVR-Projekts „Beratungsqualität“ durch Einführung der „Genossenschaftlichen Beratung“											
<p>2013 und 2014 hat der BVR die beiden verbundweiten Großprojekte „webErfolg“ und „Beratungsqualität“ (BQ) initiiert und unter der Bezeichnung „KundenFokus 2015“ zusammengefasst. BQ umfasst die Einführung eines IT-gestützten, medienbruchfreien, standardisiert-durchgängigen und rechtlich abgesicherten Beratungsprozesses für das Privatkundengeschäft. Diese „Genossenschaftliche Beratung“ soll u.a. die Grundlage für ein zukunftsfähiges Kundenbeziehungsmanagement (CRM) und eine kundenorientiertere Vertriebssteuerung in den einzelnen Primärbanken vor Ort legen. Der weiterführende „KundenFokus 2020“ wird diese Entwicklung fortschreiben. Es folgen nun einige Fragen zur BQ-Projektumsetzung.</p>											
<p>(14) Wann hat Ihre Bank angefangen, das BVR-Projekt „Beratungsqualität“ umzusetzen und die IT-gestützte „Genossenschaftliche Beratung“ einzuführen? Bitte beziehen Sie sich auf das Kick-Off-Meeting des Projekt-Teams und kreuzen Sie Quartal und Jahr an.</p>											
Q1 <input type="checkbox"/>	Q2 <input type="checkbox"/>	Q3 <input type="checkbox"/>	Q4 <input type="checkbox"/>	2012 <input type="checkbox"/>	2013 <input type="checkbox"/>	2014 <input type="checkbox"/>	2015 <input type="checkbox"/>	2016 <input type="checkbox"/>	noch nicht begonnen <input type="checkbox"/>		
<p>(15) (a) Wie lang ist der Zeitraum, den Ihre Bank laut interner Planung für die Umsetzung des BVR-Projekts „Beratungsqualität“ veranschlagt hat? (vom Kick-Off-Meeting bis zum flächendeckenden Einsatz der „Genossenschaftlichen Beratung“ im Vertrieb)            (b) Ist die Umsetzung des BVR-Projekts „Beratungsqualität“ in Ihrer Bank inzwischen vollständig abgeschlossen? (Stand: heute)</p>											
(a) Zeitraum: (ca.) _____ Monate					(b) Umsetzung abgeschlossen: Ja <input type="checkbox"/> oder Nein <input type="checkbox"/>						
<p>(16) Wie hoch sind die von Ihrer Bank veranschlagten Investitionskosten für die Umsetzung des BVR-Projekts „Beratungsqualität“ und die damit verbundene Einführung der IT-gestützten „Genossenschaftlichen Beratung“?</p>											
Investitionskosten: (ca.) _____ Tausend €											
<p>(17) Hat Ihre Bank im Rahmen der Umsetzung des BVR-Projekts „Beratungsqualität“ externe Unterstützung (z.B. durch eine Unternehmensberatung) in Anspruch genommen?</p>											
								Ja <input type="checkbox"/>	oder	Nein <input type="checkbox"/>	
<p>(18) Wer ist in Ihrer Bank der hauptverantwortliche Projektleiter für die operative Umsetzung des BVR-Projekts „Beratungsqualität“?</p>											
Mitglied aus dem Vorstand <input type="checkbox"/>			Bereichsleiter Privatkunden (2. Führungsebene) <input type="checkbox"/>				Abteilungsleiter Vertriebsmanagement / -unterstützung <input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> Sonstige Stelle / Person (bitte eintragen): _____											
<p>(19) In welchen Untersegmenten soll die IT-gestützte „Genossenschaftliche Beratung“ in Ihrer Bank zum Einsatz kommen?            Basis: Grundsegmentierung der Privatkunden nach Einkommen und Vermögen, Mehrfachnennung möglich</p>											
Service-Kunden <input type="checkbox"/>			Betreuungs-Kunden [normale Beratung (Retail)] <input type="checkbox"/>				Individual-Kunden / Private-Banking-Kunden <input type="checkbox"/>				
<p>(20) Wie bewerten Sie folgende Aussagen zum Einsatz der IT-gestützten „Genossenschaftlichen Beratung“ in Bezug auf Ihre Bank? (erste Erfahrungen und/oder Erwartungshaltung)</p>											
							stimme nicht zu	→	stimme zu		
							--	-	o	+	++
Die „Genossenschaftliche Beratung“ wird die Wahrscheinlichkeit von Konflikten in der Interaktion zwischen Bankmanagement, Kundenberater und Privatkunde/Mitglied deutlich reduzieren.							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die „Genossenschaftliche Beratung“ wird für alle Beteiligten (Bankmanagement, Kundenberater und Privatkunde/Mitglied) einen erheblichen Nutzenvorteil generieren.							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aus Sicht der Vertriebssteuerung wird die „Genossenschaftliche Beratung“ die Kunden-Deckungsbeiträge im Privatkundengeschäft nachhaltig erhöhen.							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A2 Ergänzung zu Abb. 8: Regressionsanalyse und Modelldiagnostik

<b>Abhängige Variable: Dauer der Projektumsetzung in Monaten</b>						
Unabhängige Variable: Größe der Bank via Anzahl PK-Berater im Vertrieb						
		Schätzung	Std.-Fehler	t-Wert	WS (>   t  )	
Konst.	$\beta_0$	17,277	0,859	20,106	0,000	***
Größe	$\beta_1$	-0,001	0,009	-0,142	0,887	( )
Beobachtungen: n = 219 Bestimmtheitsmaß: $R^2 = 0,063$ Adjustiertes Bestimmtheitsmaß: Adj. $R^2 = -0,005$ (0,000) F-Statistik: F = 0,020 (df = 1; 217), p-Wert = 0,887						
*** p < 0,001 / ** p < 0,01 / * p < 0,05 / (.) p < 0,01 / ( ) > 0,01						

A3 Ergänzung zu Abb. 13: Regressionsanalyse und Modelldiagnostik

<b>Abhängige Variable: Kosten der Projektumsetzung in Tsd. EUR</b>						
Unabhängige Variable: Größe der Bank via Anzahl PK-Berater im Vertrieb						
		Schätzung	Std.-Fehler	t-Wert	WS ( >   t   )	
Konst.	$\beta_0$	46,209	7,799	5,925	0,000	***
Größe	$\beta_1$	1,007	0,009	8,920	0,000	***
Beobachtungen: n = 184 Bestimmtheitsmaß: $R^2 = 0,3042$ Adjustiertes Bestimmtheitsmaß: Adj. $R^2 = 0,3004$ F-Statistik: F = 79,56 (df = 1; 182), p-Wert = 0,000 ***						
*** p < 0,001 / ** p < 0,01 / * p < 0,05 / (.) p < 0,01 / ( ) > 0,01						

## Literaturverzeichnis

- 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.
- Babbie, Earl (1990): *Survey Research Methods*, 2nd edition, Belmont: Wadsworth / Cengage.
- Baecker, Wolfgang (2014): Erfolgs-Rezept „Genossenschaftliche Beratung“ – Über Risiken und Nebenwirkungen, Vortrag auf der IfG-Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ an der Universität Münster am 26.05.2014, URL: [www.wiwi.uni-muenster.de/06/nd/fileadmin/wpg/ss2014/material/Baecker.pdf](http://www.wiwi.uni-muenster.de/06/nd/fileadmin/wpg/ss2014/material/Baecker.pdf), Stand: 01.06.2018.
- BaFin (2017): Jahresbericht für 2016 der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht.
- 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.
- Blüthgen, Ralph (2008): *Households' Investment Decisions and the Role of Financial Advice*, Berlin: Pro Business.
- 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 (2018): Was viele schaffen, Jahresbericht 2017, Zahlen und Fakten, URL: [www.bvr.de/p.nsf/0/4B0B6361FA50D9BEC125828F0026EF11/%24FILE/180509\\_Flyer\\_Jahresbericht2017\\_WEB.pdf](http://www.bvr.de/p.nsf/0/4B0B6361FA50D9BEC125828F0026EF11/%24FILE/180509_Flyer_Jahresbericht2017_WEB.pdf), Stand: 01.06.2018.
- BVR (2014): Aktivitäten 2013 – Bericht aus dem BVR und den BVR-Fachräten, Ergänzung zum Jahresbericht 2013, URL: [www.bvr.de/p.nsf/0/96C09E3D32AB10E6C1257D00002D3FCB/%24FILE/140513\\_AKTIVITAETEN\\_2013.pdf](http://www.bvr.de/p.nsf/0/96C09E3D32AB10E6C1257D00002D3FCB/%24FILE/140513_AKTIVITAETEN_2013.pdf), Stand: 01.06.2018.
- De Lamboy, Christian (2015): Konzeptualisierung und Relevanz von Interessenkonflikten in der Anlageberatung von Wertpapierdienstleistungsunternehmen in Deutschland, Berlin: Logos.
- DSGV (2011): Deutscher Sparkassen- und Giroverband. Das Profil 2010. Werte schaffen. Werte Leben, Jahresbericht, URL: [www.dsgv.de/\\_download\\_gallery/.../D\\_DSGV\\_Profil2010\\_komplett.pdf](http://www.dsgv.de/_download_gallery/.../D_DSGV_Profil2010_komplett.pdf), Stand: 01.06.2018.
- Duller, Christiane (2008): Einführung in die nichtparametrische Statistik mit SAS und R, Heidelberg: Physica.
- Fahrmeir, Ludwig; Kneib, Thomas; Lang, Stefan (2009): Regression. Modelle, Methoden und Anwendungen, 2. Auflage, Heidelberg (et al.): Springer.
- Finanz Informatik (FI) (2018): Unsere Kompetenzen. Bankanwendungen. OS Plus neo. Für die Zukunft gerüstet, Beitrag auf Homepage, URL: [www.fi.de/Unsere-Kompetenzen/Bankanwendungen](http://www.fi.de/Unsere-Kompetenzen/Bankanwendungen), Stand: 01.06.2018.
- Fischer, René (2008): The Investment Process of Individual Investors and the Role of Financial Advice. Status Quo and Improvement Potential, Berlin: Pro Business.
- Fowler, Floyd (2014): Survey Research Methods, 5th edition, Los Angeles (et al.): Sage.
- Fröhlich, Uwe (2017): Produkt- und preispolitische Ansätze zur Bewältigung aktueller und kommender Herausforderungen der Kreditwirtschaft, Vortrag auf dem 17. Norddeutschen Bankentag in Lüneburg am 14.06.2017, URL: [www.leuphana.de/fileadmin/user\\_upload/Forschungseinrichtungen/ifa/bankfinanz/files/NBT2017/Vortrag3\\_Froehlich\\_-\\_NBT2017.pdf](http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/ifa/bankfinanz/files/NBT2017/Vortrag3_Froehlich_-_NBT2017.pdf), Stand: 01.06.2018.
- Fröhlich, Uwe (2016): Die genossenschaftliche FinanzGruppe im Spannungsfeld von Digitalisierung, Regulierung und Niedrigzins, Vortrag auf der IfG-Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ an der Universität Münster am 18.01.2016, URL: [www.wiwi.uni-muenster.de/06/nd/fileadmin/wpg/ws1516/material/Froehlich\\_Vortrag.pdf](http://www.wiwi.uni-muenster.de/06/nd/fileadmin/wpg/ws1516/material/Froehlich_Vortrag.pdf), Stand: 01.06.2018.

- Gerhardt, Ralf (2008): Investment Mistakes of Private Investors and the Role of Financial Advice, Dissertation, Goethe-Universität Frankfurt am Main.
- Groves, Robert; Fowler, Floyd; Couper, Mick; Lepkowski, James; Singer, Eleanor; Tourangeau, Roger (2009): Survey Methodology, 2nd edition, Hoboken and New Jersey: Wiley.
- GVB (2015): Mit der Genossenschaftlichen Beratung Ertragspotenziale steigern und erschließen, Studie des GVB, Bereich Marketing und Vertrieb, auf Nachfrage erhältlich.
- Hackethal, Andreas; Inderst, Roman; Meyer, Steffen; Rochow, Tillmann (2011): Messung des Kundennutzens der Anlageberatung, Wissenschaftliche Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV).
- Heeringa, Steven; West, Brady; Berglund, Patricia (2017): Applied Survey Data Analysis, 2nd edition, Boca Raton (et al.): CRC / Taylor & Francis.
- Inderst, Roman; Ottaviani, Marco (2012): Financial Advice, in: Journal of Economic Literature, Vol. 50, No. 2, S. 494-512.
- 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.
- Klein, Florian (2016): Die Nachhaltigkeit der Genossenschaftsbanken. Eine empirische Analyse, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 123, Aachen: Shaker.
- Kolak, Marija; Lehmann, Stefan (2014): Beratungsqualität. Jetzt umsetzen, in: BankInformation, Heft 11 / 14, S. 18-21.
- Meffert, Heribert (1992): Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler.

- Merk, Hans-Peter (2017): Digital und persönlich: OSPlus neo verändert den Berateralltag, in: Bank und Markt. Zeitschrift für Retailbanking, Heft 10-2017, S. 40-42.
- Müller, Armin (2008): Anlageberatung bei Retailbanken. Einfluss auf das Anlageverhalten und die Performance von Kundendepots, Wiesbaden: Gabler.
- Ornstein, Michael (2013): A Companion to Survey Research, London (et al.): Sage.
- Pemsel, Dirk (2017): Next Generation Banking mit OSPlus neo, in: Geldinstitute (gi), Heft 5-2017, S. 22-23.
- 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.



- Schröder, Jan H. (2017a): Eine empirische Analyse der aufbau- und ablauforganisatorischen Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken - Teil I: Datengrundlage, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 177.
- Schröder, Jan H. (2017b): Eine empirische Analyse der aufbau- und ablauforganisatorischen Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken - Teil II: Deskriptive und explorative Ergebnisse, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 178.
- Schröder, Jan H. (2015): „Genossenschaftliche Beratung“ im Spannungsfeld zwischen Bank, Berater und Kunde - Vertriebssteuerung, Kundenbeziehungsmanagement und Beratungsqualität im Privatkundengeschäft, in: Marketing intern, Heft 4 / 15, S. 12-13.
- Schumann, Siegfried (2012): Repräsentative Umfrage. Praxisorientierte Einführung in empirische Methoden und statistische Analyseverfahren, 6. Auflage, München: Oldenbourg.
- Sinn, Walter; Schmundt, Wilhelm (2016): Deutschlands Banken 2016: Die Stunde der Entscheider, Studie von Bain & Company, URL: [www.bain.de/Images/Bain-Studie\\_Deutschlands\\_Banken\\_2016\\_DS\\_final.pdf](http://www.bain.de/Images/Bain-Studie_Deutschlands_Banken_2016_DS_final.pdf), Stand: 01.06.2018.
- 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.
- Stock, James; Watson, Mark (2015): Introduction to Econometrics, 3rd edition, Boston (et al.): Pearson.
- 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.

- Wache, Jürgen (2013): Produkt- und kundenbezogene Optimierung der Vertriebswegpolitik, Vortrag auf dem 13. Norddeutschen Bankentag in Lüneburg am 12.06.2013, URL: [www.leuphana.de/fileadmin/user\\_upload/Forschungseinrichtungen/ifa/bankfinanz/files/NBT2013/Vortrag\\_2.pdf](http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/ifa/bankfinanz/files/NBT2013/Vortrag_2.pdf), Stand: 01.06.2018.
- Weisberg, Herbert; Krosnick, Jon; Bowen, Bruce (1996): An Introduction to Survey Research, Polling, and Data Analysis, 3rd edition, Los Angeles (et al.): Sage.
- Werner, Anja (2014): Grundlagen der Genossenschaftlichen Beratung – Mit dem Kundencockpit zu mehr Vertriebs Erfolg, Beitrag unter Basiswissen kurz und knapp im Portal BANKPraxiswissen, DG Verlag, auf Nachfrage erhältlich.
- Weries, 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.
- Wooldridge, Jeffrey (2015): Introductory Econometrics – A Modern Approach, 6th edition, Boston: Cengage.

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

---

- Nr. 150  
*Manuel Peter*  
Konvergenz europäischer Aktienmärkte - Eine Analyse der Entwicklungen und Herausforderungen für Investoren  
Februar 2015
- Nr. 151  
*Julian Taape*  
Das Management der Kooperationen von Familienunternehmen - Empirische Ergebnisse zum Einfluss der Familie auf den Kooperationsprozess  
April 2015
- Nr. 152  
*Andreas Schenkel*  
Bankenregulierung und Bürokratiekosten - Ein Problemaufriss  
Mai 2015
- Nr. 153  
*Vanessa Arts*  
Zusammenschlüsse von Volks- und Raiffeisenbanken - Eine theoretische Aufarbeitung und strukturierte Analyse des Fusionsprozesses unter Berücksichtigung genossenschaftlicher Spezifika  
August 2015
- Nr. 154  
*Stephan Zumdick*  
Zukünftige Trends und ihre Auswirkungen auf Wohnungsgenossenschaften - Ausgewählte Ergebnisse 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 Untersuchung  
November 2015
- Nr. 158  
*Kai Hohnhold*  
Energieeffizienz im mittelständischen Einzelhandel - 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 Kommunikationsmärkten - Eine Klassifikation wesentlicher Triebkräfte unter besonderer Berücksichtigung bestehender Interdependenzen  
März 2016
- Nr. 161  
*Christian Golnik*  
Kreditgenossenschaften und genossenschaftliche 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) - Literatúrauswahl 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
- Nr. 179  
*Robin Paul Wolf*  
IFRS 11 und 12 - Fluch oder Segen für die Finanzberichterstattung der Kooperationspartner? Erste Ergebnisse aus der Analyse der Eigenkapitalkostenentwicklung der Unternehmen des deutschen Prime Standards  
Mai 2018
- Nr. 180  
*Tobias Bollmann*  
Unternehmensgründungen und Hochschulen - Eine Analyse der Bedeutung von universitärer Entrepreneurship-Bildung und Clustermitgliedschaften auf regionale Unternehmensgründungen  
Mai 2018
- Nr. 181  
*Robin Paul Wolf*  
Wer kooperiert im DAX? Erkenntnisse aus der Buchhaltung - Eine Analyse des Status Quo der kooperationsbezogenen Rechnungslegung von Unternehmen des deutschen Prime Standards  
Juli 2018
- Nr. 182  
*Jan Henrik Schröder*  
Die Implementierung einheitlicher CRM-Prozesse und Beratungsstandards im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken - Empirische Befunde zur Umsetzung des BVR-Projekts *Beratungsqualität* durch Einführung der *genossenschaftlichen Beratung*  
Juli 2018

---

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

---