

Münstersche Schriften zur Kooperation

Band 135

Jan Henrik Schröder

**Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft
deutscher Genossenschaftsbanken**

Eine empirische Analyse der Ausgestaltung und Erfolgswirkung

Shaker Verlag
Düren 2020

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XV
Tabellenverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis.....	XXIII
Symbolverzeichnis.....	XXVI
1 Einleitung.....	1
1.1 Motivation, Zielsetzung und Forschungsfragen.....	1
1.2 Fachliche Einordnung und Gang der Untersuchung	6
2 Rahmenbedingungen im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken.....	12
2.1 Einordnung der genossenschaftlichen Primärbanken in den deutschen Bankenmarkt.....	12
2.1.1 Koexistenz von Kreditbanken, Sparkassen und Ge- nossenschaftsbanken im Drei-Säulen-System	13
2.1.2 Zusammenarbeit im genossenschaftlichen Finanzver- bund und konsolidierte Geschäftsentwicklung	15
2.1.3 Gesetzlicher Förderauftrag und das Konzept der MemberValue-Orientierung	20
2.2 Status quo im Geschäftsfeld der Privatkunden in deutschen Genossenschaftsbanken	23
2.2.1 Strategische Bedeutung und längerfristige Heraus- forderungen für das Bankmanagement	23
2.2.2 Verbundweite strategische Projekte des BVR	26
2.3 Zwischenfazit.....	27
3 Theoretische Grundlagen der geschäftlichen Interaktion und Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft von Genossen- schaftsbanken	29
3.1 Mikroökonomische Grundlagen der Nachfrage von Privat- kunden nach Finanzdienstleistungen.....	29

3.1.1	Konsum- und Sparverhalten im Lebenszyklus	29
3.1.2	Handlungsfelder im Rahmen der Umsetzung individueller Finanzvorhaben und Bedarf an Finanzdienstleistungen	36
3.2	Strukturelle Merkmale des Angebots von Banken an Finanz- dienstleistungen für Privatkunden	38
3.2.1	Kundenbezogene Handlungsfelder	38
3.2.2	Kundenbezogene Interaktionskanäle	39
3.3	Agenturtheoretische Spezifika der Geschäftsbeziehung zwischen Bankmanagement, Berater und Kunde	41
3.3.1	Interaktionsstrukturen und Konfliktpotenziale	42
3.3.2	Institutionelle Reaktionsmöglichkeiten	47
3.3.2.1	Staatlicher Verbraucherschutz	47
3.3.2.2	Bankseitige Vertriebssteuerung	49
3.4	Teilbereiche der marktbezogenen Vertriebssteuerung aus bankbetriebswirtschaftlicher Perspektive	51
3.4.1	Bankmanagement und Kunde	51
3.4.1.1	Strategische Kundensegmentierung	51
3.4.1.2	Operative Marktbearbeitung	55
3.4.2	Bankmanagement und Berater	58
3.4.2.1	Zielsystem und Vertriebscontrolling	58
3.4.2.2	Leistungsorientierte Vergütung	62
3.5	Konzeptionelle Verknüpfung von Vertriebssteuerung, wirt- schaftlichem Erfolg und MemberValue-Orientierung	64
3.6	Zwischenfazit	67
4	Stand der empirischen Forschung zur Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft von Banken in Deutschland und Entwicklung der Hypothesen	70
4.1	Darstellung und Systematisierung ausgewählter Studien	70
4.2	Forschungsbedarf und Formulierung der Hypothesen	85

5	Design der empirischen Erhebung und Datenqualität	92
5.1	Auswahl der Erhebungsmethode.....	92
5.2	Durchführung der Befragung	94
5.2.1	Erstellung des Fragebogens.....	94
5.2.2	Organisatorischer Ablauf der Befragung	96
5.3	Charakterisierung des Rücklaufs.....	98
5.3.1	Eingrenzung der relevanten Grundgesamtheit.....	99
5.3.2	Reaktionsquote und effektive Rücklaufquote	101
5.3.3	Spezifika der antwortgebenden Personen	102
5.3.4	Merkmalsgebundene Repräsentativität	104
5.3.4.1	Umfeldbezogene Merkmale	104
5.3.4.2	Größenbezogene Merkmale	106
5.4	Analyse potenzieller methodenbasierter Verzerrungen	117
5.5	Zwischenfazit.....	121
6	Ergebnisse der empirischen Analyse und Implikationen für die kreditgenossenschaftliche Praxis	123
6.1	Deskriptive Ergebnisse zur Ausgestaltung der Vertriebs- steuerung.....	123
6.1.1	Bankmanagement und Kunde	123
6.1.1.1	Strategische Kundensegmentierung.....	123
6.1.1.2	Operative Marktbearbeitung	133
6.1.2	Bankmanagement und Berater	138
6.1.2.1	Zielsystem und Vertriebscontrolling.....	138
6.1.2.2	Leistungsorientierte Vergütung.....	149
6.2	Deskriptive Ergebnisse zur Implementierung der genossen- schaftlichen Beratung	154
6.2.1	Konzeptionelle Grundlagen.....	155
6.2.2	Projektbezogene Ergebnisse.....	160
6.2.2.1	Ausgangslage und Zeitplanung.....	160

6.2.2.2	Investitionskosten und Zuständigkeiten.....	169
6.2.2.3	Reichweite und Erwartungshaltung	178
6.2.3	Einordnung der Ergebnisse	181
6.3	Explikative Ergebnisse zur Erfolgswirkung der Vertriebssteuerung.....	183
6.3.1	Untergliederung der Hypothesen	183
6.3.2	Analysemethodik und Auswahl der Messmodelle.....	185
6.3.3	Operationalisierung der Variablen	186
6.3.4	Spezifikation der ökonometrischen Modellansätze	197
6.3.4.1	Struktureller Aufbau der Regressionsgleichungen A, B und C.....	197
6.3.4.2	Überprüfung der Modellprämissen.....	199
6.3.5	Darstellung und hypothesenbezogene Einordnung der Ergebnisse unter Berücksichtigung der Modellgüte	216
6.3.5.1	Regressionsansatz A für den Marktanteil	216
6.3.5.2	Regressionsansatz B für die CIR	225
6.3.5.3	Regressionsansatz C für die Zielerreichung	233
6.3.5.4	Zusammenführung und Diskussion der Ergebnisse	247
6.4	Zwischenfazit	257
6.5	Handlungsimplicationen für das Bankmanagement bezüglich einer effizienten Ausgestaltung der Vertriebssteuerung	264
6.5.1	Bankmanagement und Kunde	264
6.5.2	Bankmanagement und Berater	266
7	Schlussbetrachtung.....	271
7.1	Zusammenfassung und Einordnung der Ergebnisse	271
7.2	Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf	280
	Anhang.....	283
	Literaturverzeichnis	306

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1:	Einordnung der Arbeit nach wirtschaftswissenschaftlichen Schwerpunktbereichen.....	6
Abb. 1.2:	Struktureller Aufbau der Arbeit.....	10
Abb. 2.1:	Akteure im deutschen Bankensystem.....	13
Abb. 2.2:	Akteure im genossenschaftlichen Finanzverbund	16
Abb. 2.3:	Strukturelle Elemente des MemberValue	22
Abb. 2.4:	Einordnung des Privatkundengeschäfts in das Gesamt- bankgeschäft einer genossenschaftlichen Primärbank	24
Abb. 3.1:	Einkommen, Konsum und Vermögen eines Individuums im Lebenszyklusmodell	33
Abb. 3.2:	Zielfunktionen, Interaktionsstrukturen und Konflikt- potenziale im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie.....	42
Abb. 3.3:	Problemfelder der Interaktion zwischen Prinzipal und Agent..	43
Abb. 3.4:	Agenturtheoretische Darstellung der geschäftlichen Inter- aktion zwischen Bankmanagement, Berater und Kunde.....	45
Abb. 3.5:	Ausgewählte Bestandteile der auf das Marktmanagement bezogenen Vertriebssteuerung in Banken	50
Abb. 3.6:	Mögliche Kriterien für eine strategische Segmentierung der Privatkunden einer Bank	53
Abb. 3.7:	Varianten der klassischen Kundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen im Privatkundenbereich	54
Abb. 3.8:	Allgemeiner Prozess des bedürfnisorientierten Vertriebs im Privatkundenbereich einer Bank	56
Abb. 3.9:	Hierarchieebenen des Vertriebs und strategische Planung der Vertriebsziele im Privatkundenbereich einer Bank.....	59
Abb. 3.10:	Zielgrößenverwendung im Rahmen des Vertriebs- Reportings im Privatkundenbereich einer Bank.....	61
Abb. 3.11:	Zusammenführung von marktbezogener Vertriebssteuerung, wirtschaftlichem Erfolg und MemberValue-Orientierung.....	65
Abb. 5.1:	Dotplot zur Größenverteilung gemäß Bilanzsumme.....	108

Abb. 5.2:	Boxplots zur Größenverteilung gemäß Bilanzsumme	109
Abb. 5.3:	Histogramm und Dichteschätzung zur Größenverteilung gemäß Bilanzsumme.....	110
Abb. 5.4:	Vergleich von Histogramm und Dichteschätzung in Bezug auf die Größenverteilung gemäß Bilanzsumme	111
Abb. 5.5:	Vergleich der empirischen Verteilungsfunktionen in Bezug auf die Größenverteilung gemäß Bilanzsumme	112
Abb. 5.6:	Quantil-Quantil-Diagramm (QQ-Plot) zur Größen- verteilung gemäß Bilanzsumme	113
Abb. 5.7:	Vergleich von Lorenzkurve und Gini-Koeffizient in Bezug auf die Größenverteilung gemäß Bilanzsumme	114
Abb. 6.1:	Zustimmungsraten zu Aussagen in Bezug auf die Markt- strategie.....	125
Abb. 6.2:	Zustimmungsraten hinsichtlich der Bedeutung ausge- wählter Segmentierungskriterien.....	127
Abb. 6.3:	Varianten der Segmentierung nach Einkommen und Vermögen	128
Abb. 6.4:	Boxplot, Histogramm und Dichteschätzung zum Alter der bestehenden Grundsegmentierung	132
Abb. 6.5:	Zustimmungsraten zu Aussagen in Bezug auf die Organisation der Privatkundenbetreuung	134
Abb. 6.6:	Boxplot, Histogramm und Dichteschätzung zur Höhe der Nettomarktzeit der Kundenberater	137
Abb. 6.7:	Zustimmungsraten hinsichtlich ausgewählter Aussagen zum internen Zielsystem und zum Vertriebscontrolling	140
Abb. 6.8:	Verschiedene Hierarchieebenen und ihre Raten der (vollen) Einbindung in die Planung der Vertriebsziele.....	142
Abb. 6.9:	Zustimmungsraten für eine hohe Bedeutung ausgewählter Zielgrößen beim Reporting an die Führungskräfte	145
Abb. 6.10:	Boxplots zur Höhe des maximal erreichbaren Anteils der LOV an der Gesamtvergütung nach Mitarbeitertyp.....	152
Abb. 6.11:	Histogramm und Dichteschätzung zum maximal erreich- baren Anteil der LOV an der Gesamtvergütung nach Mitarbeitertyp	153

Abb. 6.12: Grundlegende Elemente und chronologischer Ablauf einer genossenschaftlichen Beratung.....	156
Abb. 6.13: Systematisierung der Beratungsthemen und Teilprozesse im Rahmen der genossenschaftlichen Beratung.....	157
Abb. 6.14: Gesamt-Workflow der genossenschaftlichen Beratung	158
Abb. 6.15: Zustimmungsraten hinsichtlich ausgewählter Aussagen zum Data Warehouse und CRM-IT-System.....	162
Abb. 6.16: Stabdiagramm in Bezug auf den Beginn der Umsetzung des BVR-Projekts Beratungsqualität	164
Abb. 6.17: Boxplot, Histogramm und Dichteschätzung zum eingeplanten Zeitraum für die Umsetzung des BVR-Projekts Beratungsqualität	166
Abb. 6.18: Empirische Verteilungsfunktion zum Zeitraum für die Umsetzung des BVR-Projekts Beratungsqualität.....	167
Abb. 6.19: Scatterplot mit Regressionsgerade zum Zeitraum für die Projektumsetzung in Abhängigkeit von der Größe	168
Abb. 6.20: Kreisdiagramm zur Umsetzungsquote in Bezug auf das BVR-Projekt Beratungsqualität	169
Abb. 6.21: Boxplot, Histogramm und Dichteschätzung zu den Investitionskosten für die Umsetzung des BVR-Projekts Beratungsqualität	170
Abb. 6.22: Empirische Verteilungsfunktion zu den Investitionskosten für die Umsetzung des BVR-Projekts Beratungsqualität	171
Abb. 6.23: Scatterplot mit Regressionsgerade zu den Investitionskosten für die Projektumsetzung in Abhängigkeit von der Größe.....	172
Abb. 6.24: Boxplot, Histogramm und Dichteschätzung zu den Investitionskosten pro Privatkundenberater für die Projektumsetzung	173
Abb. 6.25: Empirische Verteilungsfunktion zu den Investitionskosten pro Privatkundenberater für die Projektumsetzung	174
Abb. 6.26: Kreisdiagramm zur Inanspruchnahme externer Unterstützung bei der Umsetzung des BVR-Projekts Beratungsqualität	176

Abb. 6.27: Stabdiagramm zur verantwortlichen Stelle für die Umsetzung des BVR-Projekts Beratungsqualität.....	177
Abb. 6.28: Zustimmungsraten zu ausgewählten Aussagen in Bezug auf den Einsatz der genossenschaftlichen Beratung.....	180
Abb. 6.29: Boxplot, Histogramm und Dichteschätzung in Bezug auf den relativen Marktanteil im Geschäftsgebiet.....	188
Abb. 6.30: Empirische Verteilungsfunktion in Bezug auf den relativen Marktanteil im Geschäftsgebiet.....	188
Abb. 6.31: Boxplot, Histogramm und Dichteschätzung in Bezug auf die Cost-Income-Ratio.....	190
Abb. 6.32: Empirische Verteilungsfunktion in Bezug auf die Cost-Income-Ratio.....	190
Abb. 6.33: Tukey-Anscombe-Diagramm und Scale-Location-Plot für Regressionsmodell A (RM_A)	203
Abb. 6.34: Verteilung der standardisierten Residuen gegen die Normalverteilung mittels Histogramm und Dichte sowie QQ-Plot für das RM_A	207
Abb. 6.35: Hebelwerte-Diagramm und Indexplot der Cooks Distanzen für Regressionsmodell A (RM_A)	210
Abb. 6.36: Indexplot der Cooks Distanzen für das RM_C	215
Abb. 6.37: ROC-Kurve und AUC_{ROC} für Regressionsmodell C (RM_C).....	238
Abb. 6.38: ROC-Kurven für RM_C _I , RM_C _{II} und RM_C _{III} im Vergleich.....	241
Abb. 8.1: Tukey-Anscombe-Diagramm und Scale-Location-Plot für Regressionsmodell B (RM_B).....	297
Abb. 8.2: Verteilung der standardisierten Residuen gegen die Normalverteilung mittels Histogramm und Dichte sowie QQ-Plot für das RM_B	301
Abb. 8.3: Hebelwerte-Diagramm und Indexplot der Cooks Distanzen für Regressionsmodell B (RM_B).....	304

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1:	Prozentuale Marktaufteilung der Universalbanken im Drei-Säulen-System in Deutschland	14
Tab. 2.2:	Entwicklung des konsolidierten Jahresabschlusses der Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken	18
Tab. 4.1:	Übersicht hinsichtlich empirischer Studien zur Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft von Banken	71
Tab. 4.2:	Themenbezogene Übersicht über die Hypothesen	90
Tab. 5.1:	Organisatorischer Ablauf der Befragung	96
Tab. 5.2:	Grundlegende Informationen zur Datenbasis.....	101
Tab. 5.3:	Position der Schlüsselinformanten im Unternehmen.....	103
Tab. 5.4:	Kundeneinzugsgebiet der teilnehmenden Banken	105
Tab. 5.5:	Prüfungsverbandszugehörigkeit der teilnehmenden Banken..	106
Tab. 5.6:	Struktur der Größenverteilung gemäß Bilanzsumme.....	107
Tab. 5.7:	Aufteilung der Banken auf vier Größenklassen.....	115
Tab. 5.8:	Aufteilung der Banken auf zwei Größenklassen.....	116
Tab. 6.1:	Antwortverhalten zu grundlegenden Aspekten der Marktstrategie.....	124
Tab. 6.2:	Antwortverhalten hinsichtlich der Bedeutung ausgewählter Kriterien bei der Segmentierung der Privatkunden.....	126
Tab. 6.3:	Antwortverhalten zur Ausgestaltung der Kundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen	129
Tab. 6.4:	Lageparameter zur Struktur der Kundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen	130
Tab. 6.5:	Lageparameter zum Alter der Grundsegmentierung.....	131
Tab. 6.6:	Antwortverhalten zu grundlegenden Aspekten der Organisation der Privatkundenbetreuung.....	133
Tab. 6.7:	Antwortverhalten zum Einsatz eines Verfahrens zur Messung der Nettomarktzeit der Kundenberater	135

Tab. 6.8:	Lageparameter zur Höhe der Nettomarktzeit der Kundenberater	136
Tab. 6.9:	Antwortverhalten zu grundlegenden Aspekten des internen Zielsystems und Vertriebscontrollings.....	139
Tab. 6.10:	Antwortverhalten hinsichtlich der Einbindung verschiedener Hierarchieebenen in die Planung der Vertriebsziele.....	141
Tab. 6.11:	Antwortverhalten hinsichtlich der Bedeutung ausgewählter Zielgrößen beim Reporting an die Führungskräfte	144
Tab. 6.12:	Antwortverhalten zum Anteil der Führungstätigkeiten von Filialleitern in Bezug auf deren Gesamtarbeitszeit	148
Tab. 6.13:	Antwortverhalten hinsichtlich der Nutzung variabler Gehaltsbestandteile in Form einer LOV nach Mitarbeitertyp	150
Tab. 6.14:	Lageparameter zur Höhe des maximal erreichbaren Anteils der LOV an der Gesamtvergütung nach Mitarbeitertyp	151
Tab. 6.15:	Antwortverhalten zu grundlegenden Aspekten der Data Warehouse-Lösung und des CRM-IT-Systems	161
Tab. 6.16:	Antwortverhalten in Bezug auf den Beginn der Umsetzung des BVR-Projekts Beratungsqualität.....	163
Tab. 6.17:	Lageparameter in Bezug auf den eingeplanten Zeitraum für die Umsetzung des BVR-Projekts Beratungsqualität.....	165
Tab. 6.18:	Lageparameter zu den veranschlagten Investitionskosten für die Umsetzung des BVR-Projekts Beratungsqualität.....	170
Tab. 6.19:	Lageparameter zu den Investitionskosten pro Privatkundenberater für die Umsetzung des BVR-Projekts Beratungsqualität.....	173
Tab. 6.20:	Anzahl der von den Banken gemeldeten Anlageberater an das Mitarbeiterregister der BaFin gemäß dem WpHG	175
Tab. 6.21:	Antwortverhalten zu den geplanten Einsatzbereichen der genossenschaftlichen Beratung im Privatkundengeschäft	178
Tab. 6.22:	Antwortverhalten hinsichtlich der Bewertung ausgewählter Aussagen zum Einsatz der genossenschaftlichen Beratung....	179
Tab. 6.23:	Untergliederung der Hypothesen nach Erfolgsdimension	183
Tab. 6.24:	Deskriptive Parameter zum Marktanteil im Geschäftsgebiet..	187

Tab. 6.25: Deskriptive Parameter zur Cost-Income-Ratio	189
Tab. 6.26: Übersicht hinsichtlich der Zielerreichung	191
Tab. 6.27: Auflistung der zur Anwendung kommenden Variablen	196
Tab. 6.28: Zusammenfassung der (Generalised) Variance Inflation Factors für die erklärenden Variablen im RM_A	205
Tab. 6.29: Testergebnisse zur Normalverteilung der Residuen im RM_A	209
Tab. 6.30: Zusammenfassung der (Generalised) Variance Inflation Factors für die erklärenden Variablen im RM_C.....	213
Tab. 6.31: Übersicht der Hypothesen in Bezug auf den volumen- bezogenen Marktanteil im Geschäftsgebiet (RM_A)	216
Tab. 6.32: Ergebnisse der multiplen linearen Regression im Hinblick auf den volumenbezogenen Marktanteil im Geschäftsgebiet (RM_A)	218
Tab. 6.33: Zusammenfassung der modellbasierten Hypothesenüber- prüfung in Bezug auf den Marktanteil (RM_A)	224
Tab. 6.34: Übersicht der Hypothesen in Bezug auf die Cost-Income- Ratio (RM_B).....	225
Tab. 6.35: Ergebnisse der multiplen linearen Regression im Hinblick auf die Cost-Income-Ratio (RM_B).....	227
Tab. 6.36: Zusammenfassung der modellbasierten Hypothesenüber- prüfung in Bezug auf die Cost-Income-Ratio (RM_B)	232
Tab. 6.37: Übersicht der Hypothesen in Bezug auf die Zielerreichung (RM_C).....	234
Tab. 6.38: Ergebnisse der binären logistischen Regression im Hinblick auf die Zielerreichung (RM_C).....	236
Tab. 6.39: Robustheit der Ergebnisse der binären Regression in puncto Zielerreichung (RM_C) bei Verwendung alternativer Linkfunktionen	239
Tab. 6.40: Zusammenfassung der modellbasierten Hypothesenüber- prüfung in Bezug auf die Zielerreichung (RM_C).....	246
Tab. 6.41: Übersicht über die Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung...	248

Tab. 8.1:	Ablaufplan für den Chi-Quadrat-Anpassungstest in Bezug auf die Größenverteilung gemäß Bilanzsumme.....	284
Tab. 8.2:	Zusammenfassung der (Generalised) Variance Inflation Factors für die erklärenden Variablen im RM_B.....	300
Tab. 8.3:	Testergebnisse zur Normalverteilung der Residuen im RM_B	302