

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
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Motivation, Zielsetzung und Forschungsfragen.....	1
1.2 Fachliche Einordnung und Gang der Untersuchung .....	6
<b>2 Rahmenbedingungen im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken.....</b>	<b>12</b>
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
<b>3 Theoretische Grundlagen der geschäftlichen Interaktion und Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft von Genossen- schaftsbanken .....</b>	<b>29</b>
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
<b>4</b>	<b>Stand der empirischen Forschung zur Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft von Banken in Deutschland und Entwicklung der Hypothesen .....</b>	<b>70</b>
4.1	Darstellung und Systematisierung ausgewählter Studien .....	70
4.2	Forschungsbedarf und Formulierung der Hypothesen .....	85

<b>5</b>	<b>Design der empirischen Erhebung und Datenqualität .....</b>	<b>92</b>
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
<b>6</b>	<b>Ergebnisse der empirischen Analyse und Implikationen für die kreditgenossenschaftliche Praxis .....</b>	<b>123</b>
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
<b>7</b>	<b>Schlussbetrachtung.....</b>	<b>271</b>
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 <sub>I</sub> , RM_C <sub>II</sub> und RM_C <sub>III</sub> 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