

## WORKING PAPER

für die XXIII. Nachwuchswissenschaftler/innen-Tagung der AGI  
am 06. und 07. April 2018 an der Wirtschaftsuniversität Wien

---

### **Die aufbau- und ablauforganisatorische Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken**

#### **Deskriptive Ergebnisse einer empirischen Untersuchung**

Jan Henrik Schröder\*

März 2018

#### **Abstract**

Diese empirische Abhandlung untersucht die Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken. Das Ziel besteht darin, den Status quo der zugehörigen Strukturen deskriptiv herauszuarbeiten. Es werden dabei sowohl strategische als auch operative Aspekte in Bezug auf die aufbau- und ablauforganisatorische Konfiguration der Vertriebssteuerung berücksichtigt, sodass folgende zentrale Elemente der Steuerung adressiert werden können: strategische Kundensegmentierung (1), operative Marktbearbeitung (2), internes Zielsystem und Vertriebscontrolling (3) sowie leistungsorientierte Vergütung (4). Die ersten beiden Punkte behandeln die Nachfrageseite (Market/Customer View), während die letzten beiden die Angebotsseite stärker in den Fokus rücken (Internal View). Die notwendige Datenerhebung erfolgte durch eine schriftliche Befragung mittels standardisiertem Fragebogen. Als Schlüsselinformanten wurden die zuständigen Vorstände der Banken festgelegt. Die effektive Rücklaufquote beträgt 32 %. Von den antwortgebenden Personen sind 90 % der erweiterten Geschäftsleitung zuzuordnen (Vorstand/Bereichsleiter). Im Vergleich zu ähnlichen Studien können diese Werte als hoch eingestuft werden. Eine bedingte Repräsentativität des Rücklaufs (n = 300) ist gegeben. Festzuhalten ist, dass die Vertriebssteuerung heterogen ausgestaltet ist, trotz einer homogenen geschäftlichen Zielsetzung gemäß dem MemberValue-Konzept. Für die strategische Kundensegmentierung (1) gilt, dass Einkommen und Vermögen die höchste Bedeutung aufweisen. Die Grundsegmentierung basiert dabei zumeist auf Systemen mit drei, vier oder fünf Untersegmenten. Für das Element der operativen Marktbearbeitung (2) gilt, dass die meisten Banken segmentspezifische Konzepte nutzen und die Berater zumeist fest zugeordnete Kunden betreuen. In puncto Zielsystem und Vertriebscontrolling (3) sowie leistungsorientierte Vergütung (LOV) (4) gilt, dass die Ziele in der Regel top-down entwickelt werden, unter Einbezug interner Abteilungen. Aktivitäten und Volumina sind im Retail sowie auch in der gehobenen Beratung die wichtigsten Größen beim Reporting. Entlang der Hierarchie im Vertrieb steigt auch die Häufigkeit der bankseitigen Nutzung variabler Gehaltsbestandteile in Form einer LOV, ebenso wie die Höhe des maximal erreichbaren Anteils dieser LOV an der Gesamtvergütung. Diese Ergebnisse ergänzen die bestehende Literatur und dienen als Ausgangspunkt für weitere Forschungsaktivitäten.

*Keywords: Sales management, retail banking, cooperative banks, survey research*

*JEL Codes: G21, M10, M20*

\* WWU Münster, Institut für Genossenschaftswesen (jan-henrik.schroeder@ifg-muenster.de)

## **Inhaltsverzeichnis**

Abbildungsverzeichnis .....	II
Tabellenverzeichnis.....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	IV
Symbolverzeichnis .....	V
1 Einleitung .....	1
2 Konzeptionelle Grundlagen und Datenbasis .....	2
2.1 Elemente der Vertriebssteuerung .....	2
2.2 Beschreibung der Datengrundlage .....	3
3 Ausgewählte deskriptive Ergebnisse .....	3
3.1 Bankmanagement und Kunde.....	4
3.1.1 Strategische Kundensegmentierung .....	4
3.1.2 Operative Marktbearbeitung .....	8
3.2 Bankmanagement und Berater .....	10
3.2.1 Internes Zielsystem und Vertriebscontrolling .....	11
3.2.2 Leistungsorientierte Vergütung.....	16
4 Zusammenfassung und Ausblick.....	20
Literaturverzeichnis.....	23

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Ausgewählte Bestandteile der Vertriebssteuerung.....	3
Abb. 2:	Zustimmungsraten hinsichtlich der Bedeutung ausgewählter Segmentierungskriterien .....	5
Abb. 3:	Varianten der Kundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen.....	6
Abb. 4:	Boxplot, Histogramm und Dichteschätzung zur Höhe der Nettomarktzeit der Kundenberater .....	10
Abb. 5:	Verschiedene Hierarchieebenen und ihre Raten der (vollen) Einbindung in die Planung der Vertriebsziele .....	12
Abb. 6:	Zustimmungsraten für eine hohe Bedeutung ausgewählter Zielgrößen beim Reporting an die Führungskräfte.....	14
Abb. 7:	Boxplots zur Höhe des maximal erreichbaren Anteils der LOV an der Gesamtvergütung nach Mitarbeitertyp .....	18
Abb. 8:	Histogramm und Dichteschätzung bezogen auf den maximal erreichbaren Anteil der LOV an der Gesamtvergütung nach Mitarbeitertyp.....	19

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Antwortverhalten hinsichtlich der Bedeutung ausgewählter Kriterien bei der Segmentierung der Privatkunden .....	4
Tab. 2:	Antwortverhalten zur Ausgestaltung der Kundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen.....	7
Tab. 3:	Antwortverhalten zu grundlegenden Aspekten der Organisation der Privatkundenbetreuung .....	8
Tab. 4:	Lageparameter zur Höhe der Nettomarktzeit der Kundenberater.....	9
Tab. 5:	Antwortverhalten hinsichtlich der Einbindung verschiedener Hierarchieebenen in die Planung der Vertriebsziele .....	11
Tab. 6:	Antwortverhalten hinsichtlich der Bedeutung ausgewählter Zielgrößen beim Reporting an die Führungskräfte .....	13
Tab. 7:	Antwortverhalten hinsichtlich der Nutzung variabler Gehaltsbestandteile in Form einer LOV nach Mitarbeitertyp.....	17
Tab. 8:	Lageparameter zur Höhe des maximal erreichbaren Anteils der LOV an der Gesamtvergütung nach Mitarbeitertyp.....	18

## Abkürzungsverzeichnis

B	Beratung
BB	Bandbreite
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken
I	Gehobene Beratung („Individual“)
L	Leitung
LOV	Leistungsorientierte Vergütung
Max	Maximum
Med	Median
Min	Minimum
Mod	Modus
MW	Mittelwert
OQ	Oberes Quartil (75%-Quantil)
R	Normale Beratung („Retail“)
S	Service
UQ	Unteres Quartil (25%-Quantil)
Z	Zustimmungsrate

## Symbolverzeichnis

%	Prozent
n	Anzahl der Beobachtungen im Rücklauf
n <sup>I</sup>	Anzahl der Beobachtungen für die gehobene Beratung („Individual“)
n <sup>J</sup>	Anzahl der relevanten Beobachtungen mit LOV = Ja
n <sup>R</sup>	Anzahl der Beobachtungen für die normale Beratung („Retail“)

## 1 Einleitung<sup>1</sup>

Die circa 1.000 genossenschaftlichen Primärbanken in Deutschland sind das Kernelement des genossenschaftlichen Bankensektors.<sup>2</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>3</sup> Die positive Geschäftsentwicklung in den vergangenen Jahren schützt diese genossenschaftlichen Primärbanken und ihre 18,3 Mio. Mitglieder jedoch nicht vor den aktuellen Herausforderungen, die sich durch die Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank, zunehmende staatliche Regulierung sowie Digitalisierung und Globalisierung für die gesamte Branche ergeben haben.<sup>4</sup>

Das Privatkundengeschäft der genossenschaftlichen Primärbanken ist von diesen Veränderungen zunehmend betroffen: sinkende Konditionsmargen im Aktiv- und Passivgeschäft, steigende Umsetzungskosten für Verbraucherschutzmaßnahmen und steigende Investitionskosten für das Kundenbeziehungsmanagement sind nur ausgewählte Beispiele mit entsprechender Ergebniswirkung.<sup>5</sup> Eine mögliche Strategie im Umfeld dieser Herausforderungen besteht darin, das Vertriebsmanagement im Privatkundenbereich zu optimieren.<sup>6</sup> Eine geeignete Vertriebssteuerung, die konsequent auf die geschäftspolitische Zielsetzung einer Genossenschaftsbank ausgerichtet ist, lässt sich dabei als potenzieller Ansatzpunkt identifizieren.<sup>7</sup>

Die Literatur zur aufbau- und ablauforganisatorischen Ausgestaltung der Vertriebssteuerung in genossenschaftlichen Primärbanken ist allerdings noch lückenhaft, insbesondere in Bezug auf das Privatkundengeschäft. Sowohl die strategischen als auch die operativen Elemente des entsprechenden Marktmanagements in diesen Banken sind noch nicht hinreichend erforscht.<sup>8</sup> Die empirischen Arbeiten von Broxtermann (2011), Breisig et al. (2010), Duderstadt (2006) und Mengue (2006) haben – unter Rückgriff auf das Instrument der Befragung – zwar in diese Richtung gezielt und wertvolle Ergebnisse für den deutschen Raum geliefert, aber sie weisen auch Einschränkungen auf, wie z. B. geringe Fallzahlen oder Verengungen auf Teilbereiche der Steuerung. Die nachfolgenden Inhalte leisten einen ergänzenden Beitrag zur Schließung der Forschungslücke, wobei die genannten Studien als Ausgangspunkt dienen.

Gemäß dieser Einordnung besteht das Ziel der vorliegenden Arbeit darin, die Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken empirisch zu untersuchen und den Status quo der Strukturen deskriptiv aufzubereiten. Die inhaltliche Schwerpunktsetzung orientiert sich dabei an zentralen Aspekten des bankwirtschaftlichen Vertriebsmanagements. Mit Blick auf den Kunden stehen die strategische Kundensegmentierung sowie die operative Marktbearbeitung im Mittelpunkt. Mit Blick auf den Berater rücken das interne Zielsystem und Vertriebscontrolling sowie die leistungsorientierte Vergütung (LOV) in den Fokus. Methodisch betrachtet konzentrieren sich die Ausführungen damit auf

---

<sup>1</sup> Die nachfolgenden Ausführungen orientieren sich an Schröder (2017a) und Schröder (2017b).

<sup>2</sup> Vgl. DZ Bank (2017), S. 8.

<sup>3</sup> Vgl. ebenda.

<sup>4</sup> Vgl. hierzu Arts (2016), S. 10ff.

<sup>5</sup> Für eine Zusammenstellung aktueller Handlungsfelder mit Bezug zur Ergebniswirkung vgl. z. B. Sinn und Schmuntz (2016), S. 4f.

<sup>6</sup> Vgl. ebenda, S. 5.

<sup>7</sup> Vgl. hierzu Broxtermann (2011), S. 303.

<sup>8</sup> Vgl. ebenda, S. 2f.

deskriptiv-explorative Auswertungen in uni- und bivariater Form zur Beschreibung des Status quo der aufbau- und ablauforganisatorischen Konfiguration der Steuerung.

Auf Grundlage der Daten aus einer bundesweiten Befragung kann global festgehalten werden, dass sowohl strategische als auch operative Elemente der Vertriebssteuerung im Privatkundenbereich genossenschaftlicher Primärbanken zum Teil sehr heterogen ausgestaltet sind, trotz einer grundsätzlich homogenen geschäftlichen Zielsetzung dieser Institute gemäß dem gesetzlichen Förderauftrag bzw. dem genossenschaftlichen MemberValue-Konzept<sup>9</sup>. Diese Vielfalt der Antworten spiegelt die Ausrichtung der Institute im Verbund wider – *homogen nach außen und in Teilbereichen heterogen nach innen*.

Die weiteren Ausführungen gliedern sich wie folgt: Kapitel 2 widmet sich zunächst den konzeptionellen Grundlagen, indem wichtige Elemente der Vertriebssteuerung gezeigt werden. Darüber hinaus wird auf die Datengrundlage eingegangen. In Kapitel 3 werden anschließend ausgewählte deskriptive Ergebnisse präsentiert. Neben Aspekten der strategischen Kundensegmentierung und der operativen Marktbearbeitung, die dem Bereich *Bankmanagement und Kunde* (3.1) zuzuordnen sind, finden dabei auch Aspekte des bankinternen Zielsystems und Vertriebscontrollings sowie der LOV Berücksichtigung, die dem Bereich *Bankmanagement und Berater* (3.2) zuzuordnen sind. Die Arbeit endet mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick in Kapitel 4.

## **2 Konzeptionelle Grundlagen und Datenbasis**

In Kapitel 2.1 werden zunächst einige konzeptionelle Grundlagen zum Aspekt der Vertriebssteuerung gezeigt.<sup>10</sup> Diese Ausführungen begründen den strukturellen Aufbau von Kapitel 3. In Kapitel 2.2 wird anschließend ein Rückbezug zur Datenbasis hergestellt. Es wird auf die Auswahl der Erhebungsmethode, den Ablauf der Befragung und die Qualitätseigenschaften des Rücklaufs eingegangen.<sup>11</sup>

### **2.1 Elemente der Vertriebssteuerung**

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

---

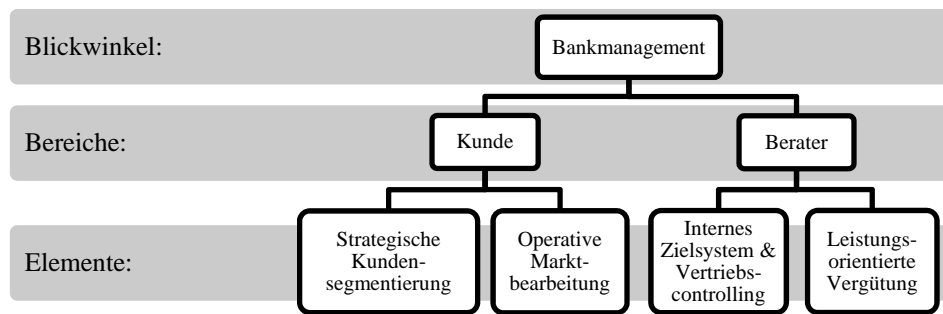
<sup>9</sup> Vgl. hierzu Theurl (2013), S. 83ff oder auch Theurl (2005), S. 137ff.

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

<sup>11</sup> Für eine ausführliche Beschreibung der verwendeten Datengrundlage sei auf Schröder (2017a) verwiesen.



Abb. 1: Ausgewählte Bestandteile der Vertriebssteuerung



Quelle: Eigene Darstellung

## 2.2 Beschreibung der Datengrundlage

Schröder (2017a) hat sich ausführlich mit der verwendeten Datenbasis auseinandergesetzt. Aus diesem Grund werden die Inhalte nachfolgend nur kurz zusammengefasst.

Die notwendige Erhebung von Primärdaten erfolgte anhand einer bundesweiten schriftlichen Befragung<sup>12</sup> der Genossenschaftsbanken. Auf Grundlage der bestehenden Literatur wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt. Als Schlüsselinformanten (Key Informants) wurden die fachlich zuständigen Vorstände ausgewählt. Die relevante Grundgesamtheit ist durch alle Primärbanken ab einer bestimmten Mindestgröße definiert (Bilanzsumme > 80 Mio. €).

Die Reaktionsquote beträgt 40 % und der effektive Rücklauf 32 %. Von den antwortgebenden Personen sind 90 % der erweiterten Geschäftsleitung zuzuordnen (1. oder 2. Führungsebene). Diese Werte können im Vergleich zu ähnlichen Befragungen als hoch eingestuft werden.<sup>13</sup> In Bezug auf die merkmalsgebundene Repräsentativität ist festzuhalten, dass keine Auffälligkeiten identifiziert werden konnten, die eine bedingte Repräsentativität des Rücklaufs hinsichtlich Umfeld- und größenbezogener Merkmale nachhaltig in Frage stellen würden. Dies gilt insbesondere auch in Bezug auf die Größenverteilung gemäß Bilanzsumme.

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

## 3 Ausgewählte deskriptive Ergebnisse

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

<sup>12</sup> 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 auch Babbie (1990).

<sup>13</sup> Für einen Vergleich mit den effektiven Rücklaufquoten ähnlicher Befragungen von deutschen Genossenschaftsbanken vgl. Werries (2009): 32,21 %; Schenkel (2016): 31,89 %; Klein (2016): 23,60 %; Schlaefke (2016): 20,21 %; Spandau (2012): 16,96 %. Andere Autoren haben Vorstände von Genossenschaftsbanken und Sparkassen simultan befragt. Nur auf die genossenschaftlichen Institute bezogen haben sich dabei effektive Rücklaufquoten von z. B. 17,86 % bei Broxtermann (2011) und 4,95 % bei Pfungsten 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.

### 3.1 Bankmanagement und Kunde

In diesem Unterkapitel stehen die strategische Kundensegmentierung und die operative Marktbearbeitung im Fokus. Mit Blick auf den ersten Aspekt wird in Kapitel 3.1.1 zunächst die Bedeutung verschiedener Kriterien für die strategische Segmentierung der Privatkunden betrachtet, bevor auf die Anzahl der verwendeten Untersegmente im Rahmen der Grundsegmentierung nach Einkommen und Vermögen eingegangen wird. Mit Blick auf den zweiten Aspekt widmen sich die Ausführungen in Kapitel 3.1.2 zunächst den Betreuungskonzepten und Prozessen in diesen Untersegmenten, bevor die Nettomarktzeiten der Kundenberater im Vertrieb betrachtet werden.

#### 3.1.1 Strategische Kundensegmentierung

Im ersten Schritt stehen die Kriterien für die strategische Segmentierung der Privatkunden im Fokus. In Tab. 1 ist das Antwortverhalten der Schlüsselinformanten in Bezug auf die bankinterne Bedeutung von insgesamt acht möglichen Kriterien dargestellt. Diese decken unter anderem das Einkommen, die Vermögenslage und andere sozioökonomische Merkmale ab. Dargestellt sind die relativen Häufigkeiten zu den fünf Stufen der jeweils vorgegebenen Skala von keine Bedeutung (--) bis hohe Bedeutung (++).

Ersichtlich ist, dass die beiden erstgenannten Kriterien, Einkommen und Vermögen, mit Abstand die höchsten Zustimmungsraten<sup>14</sup> aufweisen. Die große Mehrzahl der Befragungsteilnehmer hat die Bedeutung dieser beiden Kriterien bei der strategischen Segmentierung der Privatkunden als hoch (++) bzw. eher hoch (+) eingestuft. Mit einigem Abstand hinsichtlich der Zustimmung folgt das letztgenannte Kriterium der kundenwertorientierten Merkmale.

Tab. 1: Antwortverhalten hinsichtlich der Bedeutung ausgewählter Kriterien bei der Segmentierung der Privatkunden

	Kriterium und Beschreibung		Antwortverhalten				
			--	-	0	+	++
1	<b>Einkommen</b> z. B. Arbeitseinkommen (n = 294)	%	2,04	0,68	1,36	23,81	72,11
2	<b>Vermögen</b> bzw. Aktiv- und Passiv-Volumen (n = 294)	%	1,36	0	0,34	18,03	80,27
3	<b>Andere sozioökonomische Merkmale</b> z. B. Bildung, Beruf (n = 289)	%	31,14	18,69	31,14	16,61	2,42
4	<b>Demografische Merkmale</b> z. B. Alter, Geschlecht, Familienstand, Haushaltsgröße (n = 289)	%	23,53	13,84	29,07	26,64	6,92
5	<b>Geografische bzw. sozioregionale Merkmale</b> z. B. Wohnumfeld (n = 289)	%	43,25	23,88	22,49	8,30	2,08

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

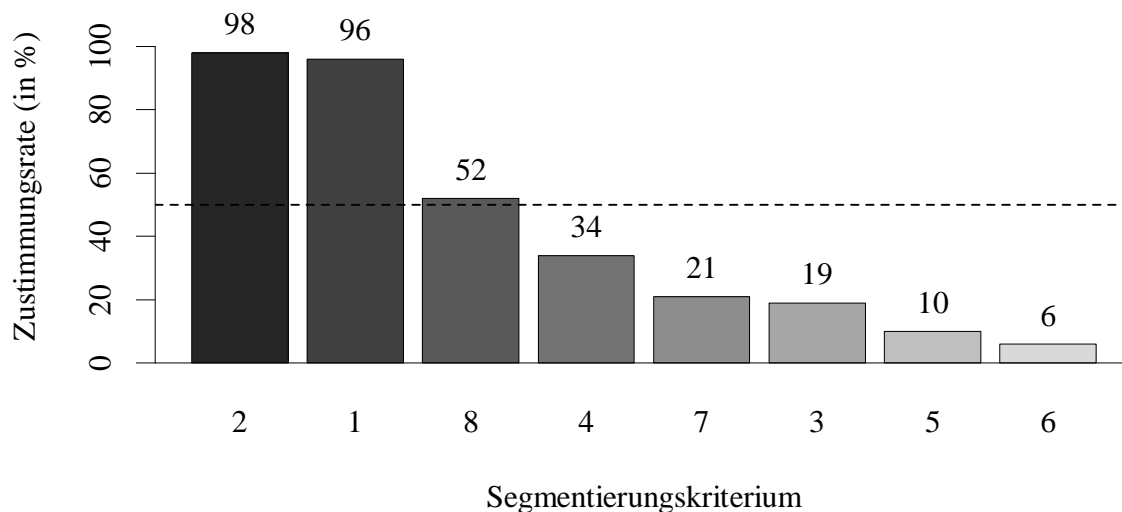
6	<b>Persönlichkeitsbezogene Merkmale</b> z. B. Lebensstil, Interessen, Einstellungen, Werte (n = 290)	%	48,28	22,76	23,10	5,52	0,34
7	<b>Verhaltensorientierte Merkmale</b> z. B. Vertriebskanal-Präferenz, Preissensitivität (n = 290)	%	34,48	18,62	25,86	17,24	3,80
8	<b>Kundenwertorientierte Merkmale</b> z. B. Deckungsbeiträge, Potenzial, Lifetime Value (n = 291)	%	15,12	11,00	21,99	37,46	14,43

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

Quelle: Eigene Berechnungen

Die geringsten Zustimmungsraten haben sich für das Kriterium der geografischen bzw. sozio-regionalen Merkmale sowie für das Kriterium der persönlichkeitsbezogenen Merkmale ergeben, was eine eher geringe Bedeutung dieser beiden Kriterien bei der strategischen Segmentierung der Privatkunden impliziert. Die übrigen drei Kriterien weisen im Vergleich zu dieser Spannweite zwischen hoher und geringer Zustimmung eine moderate bis mittelhohe Bedeutung auf. Abb. 2 enthält eine zusammenfassende Übersicht hierzu.

Abb. 2: Zustimmungsraten hinsichtlich der Bedeutung ausgewählter Segmentierungskriterien



Legende: Zustimmung = (+) oder (++); gestrichelte Linie = absolute Mehrheit

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

Quelle: Eigene Berechnungen

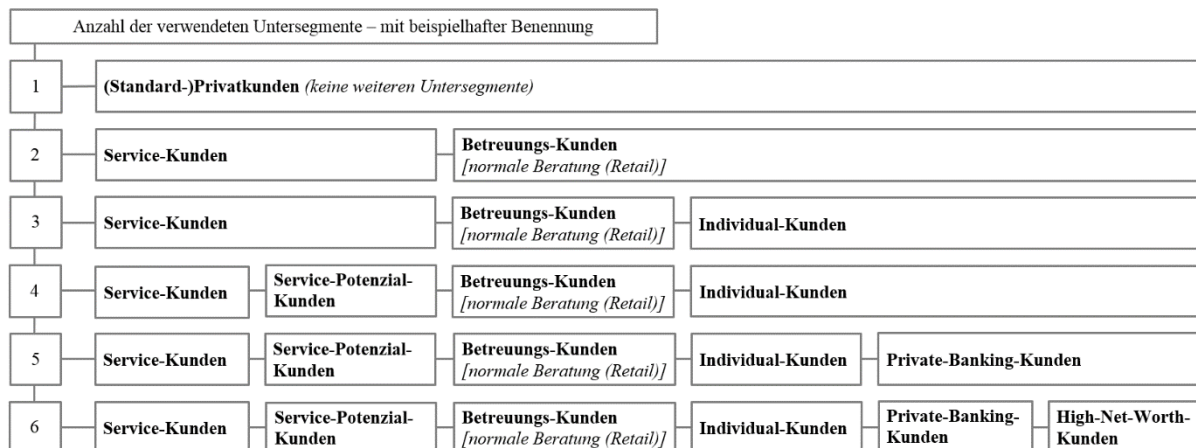
Es ist zu erkennen, dass die Zustimmungsraten für die Kriterien 1 (Einkommen) und 2 (Vermögen) mit 96 bzw. 98 % fast unmittelbar an der 100%-Grenze liegen. Dies ist ein klares Votum für eine hohe bzw. eher hohe Bedeutung von Einkommen und Vermögen bei der strategischen Segmentierung der Privatkunden.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

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

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

Nachfolgend rückt die Ausgestaltung der Kundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen (Grundsegmentierung) in den Mittelpunkt. Die Schlüsselinformanten sollten hierzu angeben, welche Variante der Kundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen der im Privatkundenbereich ihrer Bank angewandten Form am nächsten kommt. Insgesamt sechs vorgegebene Varianten standen den Befragten zur Auswahl und die Antwort sollte sich auf die Anzahl der verwendeten Untersegmente beziehen. Abb. 3 fasst die Optionen zusammen.

Abb. 3: Varianten der Kundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen



Quelle: Eigene Darstellung

Die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten reichen dabei von der Variante 1 mit nur einem Untersegment bis zur Variante 6 mit insgesamt sechs Untersegmenten. Für diesen letzten Fall erstreckt sich die beispielhafte Benennung der einzelnen Untersegmente vom Service-Kunden bis zum High-Net-Worth-Kunden. Tab. 2 zeigt das Antwortverhalten der Institute in Bezug auf die bankintern vorliegende Ausgestaltung der Privatkundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen. Dargestellt sind die relativen Häufigkeiten zu den einzelnen Varianten.

Tab. 2: Antwortverhalten zur Ausgestaltung der Kundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen

Variante <sup>15</sup>	1	2	3	4	5	6
%	3,37	6,06	36,36	29,97	22,56	1,68

Legende: % = relative Häufigkeit

Quelle: Eigene Berechnungen (n = 297)

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

Die allgemeine Dominanz der Varianten 3, 4 und 5 gegenüber den Varianten 1, 2 und 6 wird durch ausgewählte Parameter zur Struktur der Kundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen bestätigt. Bezogen auf die Anzahl der Untersegmente ist der Modus mit 3, das arithmetische Mittel mit 3,67 und der Median mit 4 anzugeben. Da diese Werte betragslich nicht sehr weit auseinander liegen, kann in der Tendenz von einer unimodalen und relativ symmetrischen Häufigkeitsverteilung gesprochen werden. Zumindest fallen vom Modus aus betrachtet die zugehörigen Häufigkeiten zu den Rändern hin sukzessive ab. Insgesamt kann festgehalten werden, dass im Privatkundenbereich der genossenschaftlichen Primärbanken eine eher mittel-detaillierte Ausgestaltung der Kundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen dominiert.

Ein Drittel der Befragungsteilnehmer praktiziert eine dreidimensionale Variante mit einer Unterteilung in Service-Kunden, Betreuungs-Kunden (normale Beratung / Retail) und Individual-Kunden. Dies entspricht der vom BVR empfohlenen Mindestanzahl an Untersegmenten im Rahmen der Grundsegmentierung,<sup>16</sup> was eine Erklärung für die hohe Popularität dieser Variante sein könnte und darüber hinaus erklären würde, warum nur wenige Befragungsteilnehmer die Varianten 1 oder 2 nutzen. Fernab von externen Anreizen kann die Anzahl der Untersegmente jedoch vermutlich besser spezifisch durch die Größe und das Marktumfeld der einzelnen Institute erklärt werden. Dieser gedankliche Ansatz könnte z. B. begründen, warum viele Banken (>50 %) auch die Varianten 4 oder 5 nutzen. Die Ausgestaltung wäre in diesem Fall als Ergebnis einer bankindividuellen Optimierung zu verstehen, um eine bestmögliche Marktbearbeitung zu erreichen. Die geringe Präferenz für sechs Untersegmente könnte durch einen abnehmenden Grenznutzen bzw. unvorteilhafte Kosten-Nutzen-Verhältnisse in diesem

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

<sup>16</sup> Vgl. hierzu BVR (2003). Der Begriff der Grundsegmentierung ist dabei ein Synonym für die Kundensegmentierung nach Einkommen und Vermögen.

Zusammenhang ebenfalls erklärt werden. Das nachfolgende Kapitel geht einen Schritt weiter und wendet sich – auf Basis der strategischen Kundensegmentierung – der operativen Marktbearbeitung zu.

### 3.1.2 Operative Marktbearbeitung

Im ersten Schritt stehen grundlegende Aspekte der Organisation der Privatkundenbetreuung im Fokus. Berücksichtigung finden die Anwendung von Betreuungskonzepten, die Kundenzuordnung und die Dokumentation von Prozessen. Tab. 3 zeigt drei elementare Aussagen zu diesen Bereichen sowie das zugehörige Antwortverhalten der Schlüsselinformanten. Dargestellt sind die relativen Häufigkeiten zu den fünf Stufen der jeweils vorgegebenen Skala von trifft nicht zu (--) bis trifft zu (++).

Ersichtlich ist, dass über alle drei Aussagen hinweg die Zustimmung<sup>17</sup> eindeutig dominiert. Die große Mehrzahl der Befragungsteilnehmer hat die Nutzung von spezifischen Betreuungskonzepten für die einzelnen Untersegmente bejaht. Gleiches gilt in Bezug auf die Betreuung von fest zugeordneten Kunden durch die Berater. Eindeutig bejaht wird auch die Definition und Dokumentation der zentralen Prozesse für die Vertriebsarbeit.

Tab. 3: Antwortverhalten zu grundlegenden Aspekten der Organisation der Privatkundenbetreuung

	Wortlaut der Aussage		Antwortverhalten				
			--	-	o	+	++
1	Im Vertrieb werden für die einzelnen Untersegmente jeweils <u>spezifische Betreuungskonzepte</u> genutzt. (n = 297)	%	6,06	8,75	13,13	42,42	29,63
2	Unsere Kundenberater im Vertrieb betreuen ausschließlich fest <u>zugeordnete Kunden</u> . (n = 297)	%	3,70	5,72	8,75	33,67	48,15
3	Die zentralen <u>Prozesse für die Vertriebsarbeit</u> sind fest definiert und dokumentiert, z. B. über Arbeitsanweisungen. (n = 293)	%	1,71	6,48	13,99	44,03	33,79

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

Quelle: Eigene Berechnungen

Zu erkennen ist, dass die relative Häufigkeit bezogen auf den Nicht-Zustimmungsbereich<sup>18</sup> bei Aussage 2 (Zuordnung) mit circa 18 % und bei Aussage 3 (Prozesse) mit etwa 22 % etwas niedriger ausfällt als bei Aussage 1 (Konzept) mit circa 28 %. Die höchste Zustimmung liegt demnach für Aussage 2 vor und beträgt etwa 82 %. Die Zustimmung für Aussage 3 weicht nur marginal davon ab und beziffert sich auf circa 78 %. Die geringste Rate der Zustimmung entfällt auf Aussage 1 und beläuft sich auf circa 72 %. Das Niveau der Zustimmungsraten zu diesen elementaren Aussagen in Bezug auf die Organisation der Privatkundenbetreuung ist aber grundsätzlich als hoch einzustufen. Zu jeder Aussage ergibt sich ein klares Votum pro Bejahung.

<sup>17</sup> Eine Antwort wird als Zustimmung gewertet, wenn (+) oder (++) angekreuzt worden ist.

<sup>18</sup> Eine Antwort wird als Nicht-Zustimmung gewertet, wenn (o), (-) oder (--) angekreuzt worden ist.

Bei der Einordnung dieser Werte sollte allerdings berücksichtigt werden, dass es sich evtl. um sozial erwünschtes Antwortverhalten handelt. Eine Bejahung durch das Bankmanagement kann von den Stakeholdern erwartet werden. Insofern ist bemerkenswert, dass immerhin fast 30 % der Teilnehmer der Aussage 1 und jeweils circa 20 % den Aussagen 2 und 3 nicht zugestimmt haben. Dies lässt sich möglicherweise dadurch erklären, dass in vielen Primärbanken zwar eine ausdifferenzierte Kundensegmentierung für den Privatkundenbereich existiert, aber die entsprechenden Betreuungskonzepte über bestimmte Segmentgrenzen hinweg auch vergleichbar sein können. Ferner ist denkbar, dass bei der Kundenzuordnung bzw. der internen Verschlüsselung von Kunden auf bestimmte Arbeitsplätze sinnvolle Ausnahmen existieren, wie z. B. für den Bereich der Baufinanzierung, in dem es spezialisierte Berater ohne eine feste Kundenzuordnung geben kann. Darüber hinaus ist vorstellbar, dass nach Veränderungen in der Vertriebsarbeit, wie z. B. nach Projektumsetzungen, vorübergehend keine vollständige Dokumentation der internen Prozesse vorliegt.

Nachfolgend rückt die Höhe der Nettomarktzeit in Bezug auf die Mitarbeiter im Vertrieb in den Fokus. Die befragten Primärbanken sollten hierzu angeben, wie hoch die Nettomarktzeit ihrer Kundenberater im Durchschnitt ausfällt. Die besagte Nettomarktzeit ist dabei als Anteil der Kundengespräche (inklusive direkter Vor- und Nachbereitung) an der Gesamtarbeitszeit definiert. Tab. 4 zeigt eine Zusammenfassung der zentralen Lageparameter zur angegebenen Höhe.

Ersichtlich ist, dass die zugehörigen Daten den Wertebereich von 20 bis 85 % abdecken und die Spannweite demnach 65 Prozentpunkte beträgt. Die mittlere Hälfte dieser Daten zwischen unterem und oberem Quartil umfasst den Wertebereich von 50 bis circa 61 %. Modus und Median sind identisch mit einer Ausprägung von jeweils 60 % – und damit größer als der entsprechende Mittelwert in Höhe von circa 55 %.

Tab. 4: Lageparameter zur Höhe der Nettomarktzeit der Kundenberater

Lageparameter	Min	UQ	MW	Mod	Med	OQ	Max
Ausprägung <sup>19</sup>	20,00	50,00	54,59	60,00	60,00	60,98	85,00

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

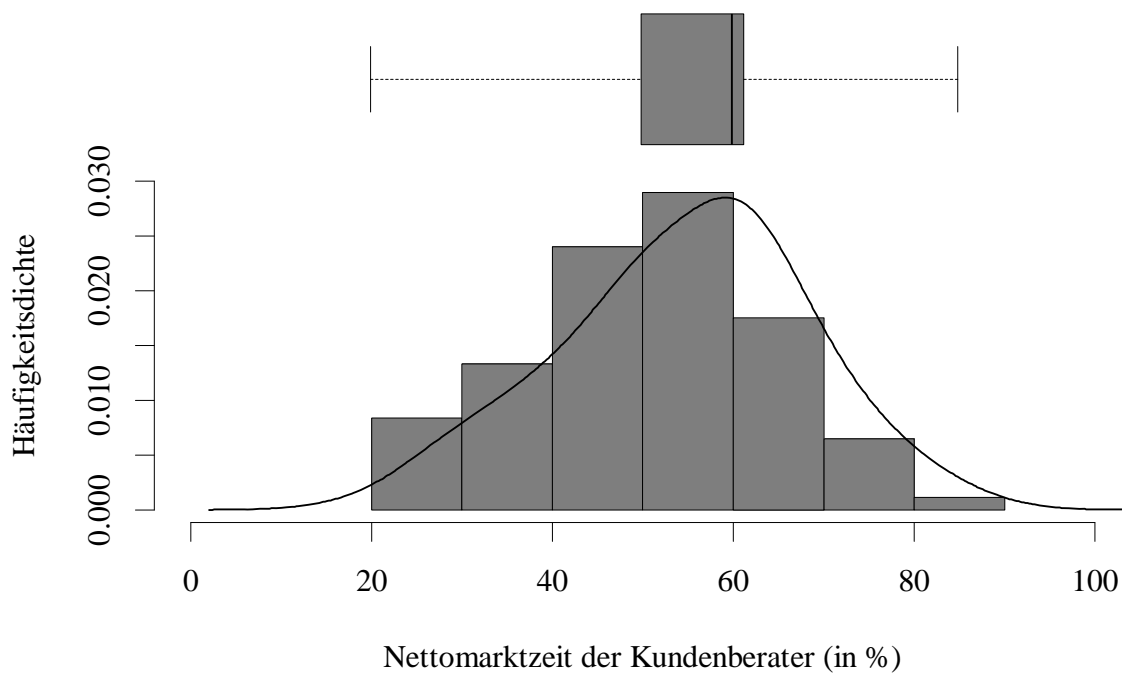
*Quelle: Eigene Berechnungen (n = 262)*

Diese Verhältnismäßigkeiten deuten auf eine eher linksschiefe und rechtssteile Datensituation in Bezug auf die angegebene Höhe der Nettomarktzeit der Kundenberater hin. Dieser Sachverhalt wird insbesondere mit Blick auf Boxplot, Histogramm und Dichteschätzung deutlich. Alle drei Elemente sind in Abb. 4 dargestellt und zeigen die Asymmetrie der Verteilung.

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

<sup>19</sup> Die Ausprägung bezieht sich jeweils auf die angegebene Höhe der Nettomarktzeit in %.

Abb. 4: Boxplot, Histogramm und Dichteschätzung zur Höhe der Nettomarktzeit der Kundenberater



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

Quelle: Eigene Berechnungen ( $n = 262$ )

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

Die Inhalte zur strategischen Kundensegmentierung und zur operativen Marktbearbeitung im Bereich *Bankmanagement und Kunde* (3.1) haben zentrale Aspekte der aufbau- und ablauforganisatorischen Ausgestaltung der Vertriebssteuerung abgedeckt. Im nächsten Abschnitt wird der Bereich *Bankmanagement und Berater* betrachtet.

### 3.2 Bankmanagement und Berater

In diesem Unterkapitel stehen das interne Zielsystem und Vertriebscontrolling sowie die LOV im Mittelpunkt. Mit Blick auf den ersten Aspekt (3.2.1) wird zunächst die Intensität der Einbindung verschiedener Hierarchieebenen in die Planung der Vertriebsziele betrachtet, bevor in



einem zweiten Schritt näher auf die Bedeutung ausgewählter Zielgrößen beim Vertriebs-Reporting an die Führungskräfte eingegangen wird. Mit Blick auf den zweiten Aspekt (3.2.2) widmen sich die Ausführungen zunächst der grundsätzlichen Nutzungshäufigkeit variabler Gehaltsbestandteile in Form einer LOV, bevor dann im zweiten Schritt die explizite Höhe der LOV nach Mitarbeitertyp näher betrachtet wird.

### 3.2.1 Internes Zielsystem und Vertriebscontrolling

Im ersten Schritt steht die Intensität der Einbindung verschiedener Hierarchieebenen in die Planung der Vertriebsziele im Mittelpunkt. Die Befragungsteilnehmer sollten hierzu angeben, wie intensiv ausgewählte Hierarchieebenen des Vertriebs im Privatkundenbereich ihrer Bank in die strategische Planung der Vertriebsziele eingebunden sind. Tab. 5 zeigt eine Übersicht des Antwortverhaltens.

Tab. 5: Antwortverhalten hinsichtlich der Einbindung verschiedener Hierarchieebenen in die Planung der Vertriebsziele

	Hierarchieebene		Antwortverhalten				
			--	-	0	+	++
1	<b>Vorstand</b> 1. Führungsebene (n = 296)	%	0	0	2,36	15,54	82,09
2	<b>Bereichsleiter Privatkunden</b> 2. Führungsebene (n = 280)	%	0,36	0	0,36	10,00	89,29
3	<b>Marktgebietsleiter oder Filialleiter</b> 3. Führungsebene (n = 248)	%	9,68	4,44	16,94	31,45	37,50
4	<b>Kundenberater</b> (n = 274)	%	38,69	17,52	19,71	16,06	8,03
5	<i>Zusätzliche Einbindung:</i> <b>Abteilung Controlling bzw. internes Rechnungswesen</b> (n = 277)	%	7,22	3,97	13,72	32,13	42,96
6	<i>Zusätzliche Einbindung:</i> <b>Abteilung Vertriebsmanagement</b> (n = 261)	%	5,36	3,83	8,05	18,39	64,37

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

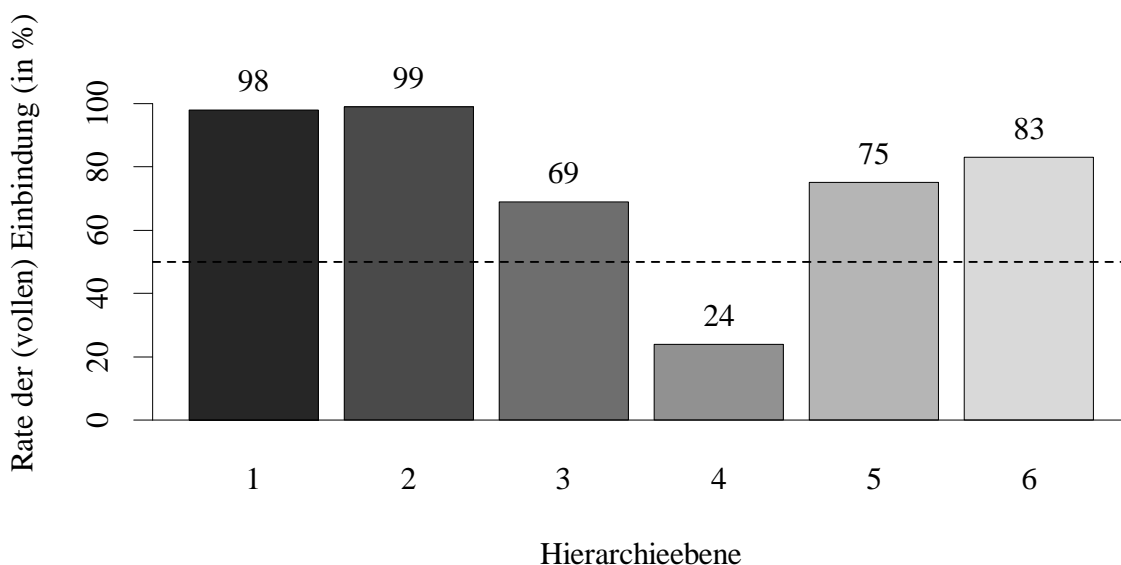
*Quelle: Eigene Berechnungen*

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

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

Abb. 5 zeigt die verschiedenen Hierarchieebenen bzw. Abteilungen sowie die zugehörigen Raten der (vollen) Einbindung in die Planung der Vertriebsziele zusammengefasst in einer Übersicht. Die besagten Raten beziehen sich dabei auf die relative Häufigkeit für volle (++) oder eher volle (+) Einbindung.

Abb. 5: Verschiedene Hierarchieebenen und ihre Raten der (vollen) Einbindung in die Planung der Vertriebsziele



Legende: Rate der (vollen) Einbindung = relative Häufigkeit für volle (++) oder eher volle (+) Einbindung; gestrichelte Linie = absolute Mehrheit

Anmerkung: Für Details zu den einzelnen Ebenen (von 1 bis 6) vgl. Tab. 5.

*Quelle: Eigene Berechnungen*

Es wird deutlich, dass insgesamt drei Stufen in Bezug auf die Intensität der Einbindung existieren. Wie erwartet lässt sich zunächst feststellen, dass Vorstand und Bereichsleitung (1. und 2. Führungsebene) mit Abstand am stärksten eingebunden sind, mit einer relativen Häufigkeit für volle (++) oder eher volle (+) Einbindung von jeweils nahezu 100 %. Stufe 2 ist durch die mittelstarke Einbindung der Marktbereichsleiter bzw. Filialleiter (3. Führungsebene) sowie der beiden internen Abteilungen Controlling und Vertriebsmanagement charakterisiert, mit einer relativen Häufigkeit für volle (++) oder eher volle (+) Einbindung, die sich jeweils zwischen circa 70 und 80 % bewegt. Und Stufe 3 ist durch die weniger stark ausgeprägte Einbindung der Kundenberater gekennzeichnet, mit einer relativen Häufigkeit für volle (++) oder eher volle (+) Einbindung von unter 25 %.

Somit zeigt sich, dass die Intensität der Einbindung in die strategische Planung der Vertriebsziele entlang der betrachteten Hierarchieebenen und Abteilungen eher heterogen ausfällt. Sie

kann jedoch in drei Stufen eingeteilt werden. Tendenziell werden die Vertriebsziele dabei von oben nach unten (also top-down) entwickelt, unter Einbezug von internen Abteilungen. Dieser Sachverhalt würde sich durch die Existenz einer hierarchiegeprägten Organisationsstruktur im Vertriebsbereich der Banken erklären lassen, die eine Bottom-up-Planung der Vertriebsziele durch Kommunikation von unten nach oben eher nicht vorsieht.

In der Folge soll die Bedeutung ausgewählter Zielgrößen beim Vertriebs-Reporting an die Führungskräfte im Mittelpunkt stehen. Die Befragungsteilnehmer haben angegeben, welche Bedeutung einzelne Zielgrößen beim Vertriebs-Reporting an die Führungskräfte im Privatkundenbereich ihrer Bank haben. Tab. 6 enthält eine Übersicht zum Antwortverhalten.

Tab. 6: Antwortverhalten hinsichtlich der Bedeutung ausgewählter Zielgrößen beim Reporting an die Führungskräfte

	Zielgröße und Beschreibung			Antwortverhalten				
				--	-	0	+	++
1	<b>Aktivitäten</b> z. B. Anzahl Beratungen (n <sup>R</sup> = 285, n <sup>I</sup> = 284)	%	R	3,86	2,46	9,47	26,67	57,54
			I	2,11	2,47	8,45	28,87	58,10
2	<b>Stückzahlen</b> z. B. Anzahl Produktverkäufe (n <sup>R</sup> = 287, n <sup>I</sup> = 283)	%	R	8,36	9,06	15,33	43,90	23,34
			I	12,37	9,54	18,37	39,22	20,49
3	<b>Volumina</b> z. B. Umfang Neugeschäft (n <sup>R</sup> = 284, n <sup>I</sup> = 282)	%	R	3,87	5,99	13,73	45,77	30,63
			I	3,19	3,55	8,87	46,45	37,94
4	<b>Ertragswerte</b> z. B. Deckungsbeiträge, Margen (n <sup>R</sup> = 281, n <sup>I</sup> = 277)	%	R	13,88	11,39	16,01	26,33	32,38
			I	9,03	6,86	8,66	25,63	49,82
5	<b>Andere kundenbezogene Größen</b> z. B. Zufriedenheit (n <sup>R</sup> = 275, n <sup>I</sup> = 273)	%	R	26,55	18,91	28,73	17,09	8,73
			I	25,64	16,85	25,27	16,12	16,12

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

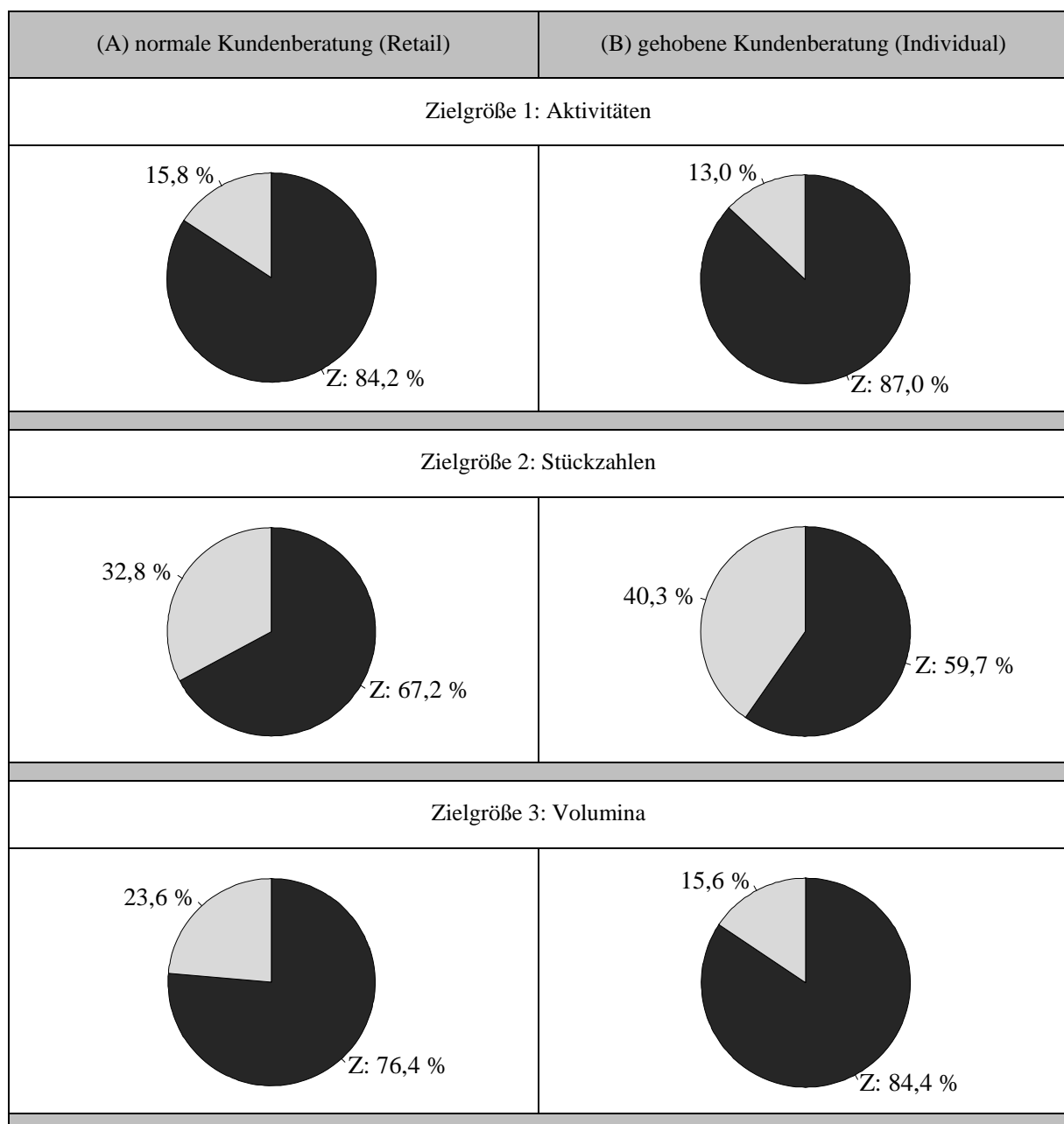
Quelle: Eigene Berechnungen

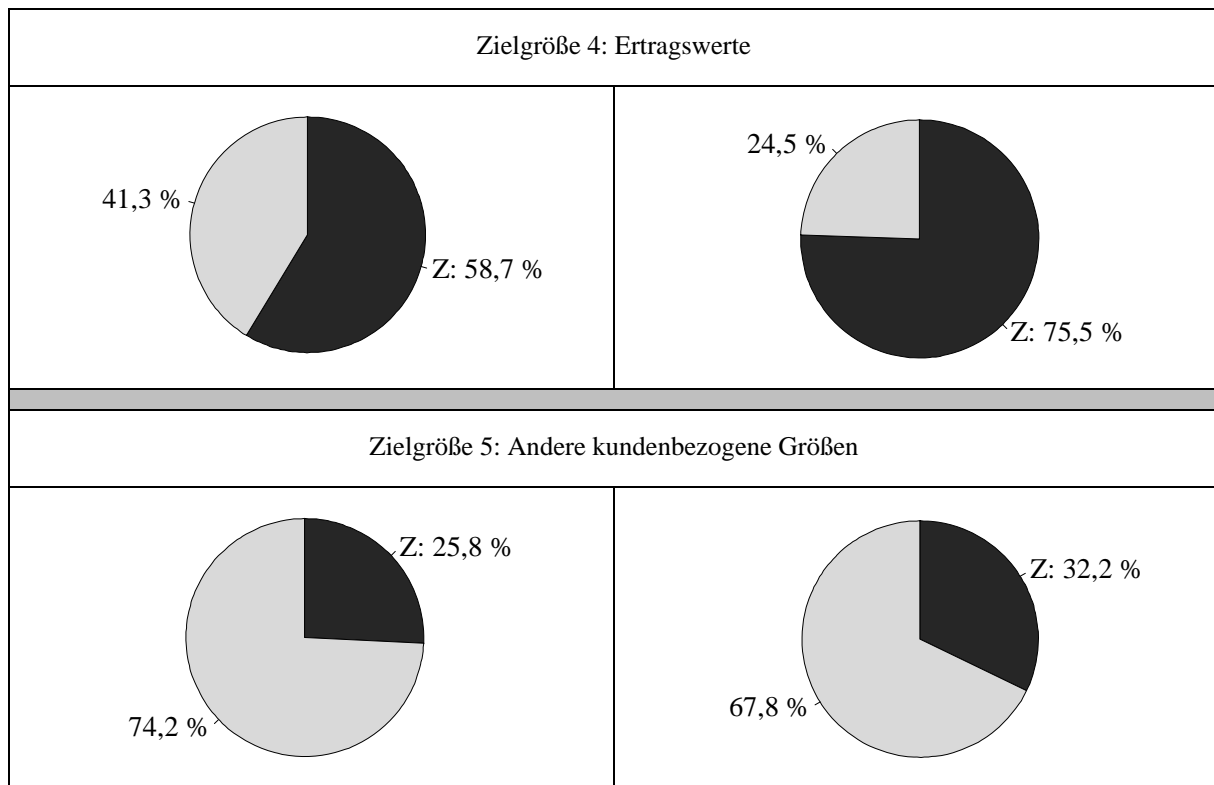
Die Daten zeigen, dass beim Vertriebs-Reporting an die Führungskräfte im Privatkundenbereich vor allem die Aktivitäten der Kundenberater eine hohe Bedeutung aufweisen. Diese Aktivitäten beziehen sich z. B. auf die Anzahl der Beratungsgespräche. Aber auch Stückzahlen und Volumina sind beim Vertriebs-Reporting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

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

Aus diesem Grund zeigt Abb. 6 die Zustimmungsraten für eine hohe (++) bzw. eher hohe (+) Bedeutung der verschiedenen Zielgrößen noch einmal separat auf, anhand einer Gegenüberstellung. Eine Angabe wird dabei als Zustimmung gewertet, wenn eine hohe (++) oder eher hohe (+) Bedeutung als Antwort eingetragen wurde.

Abb. 6: Zustimmungsraten für eine hohe Bedeutung ausgewählter Zielgrößen beim Reporting an die Führungskräfte





Legende: Z = Zustimmungsrate, Zustimmung = (+) oder (++)

Anmerkung: Für eine Beschreibung der einzelnen Zielgrößen sowie die Anzahl der Beobachtungen vgl. Tab. 6.

Quelle: Eigene Berechnungen

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

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

Die hohe Bedeutung der Aktivitäten in beiden Bereichen könnte sich dadurch erklären lassen, dass anlassbezogene Kontaktaufnahmen, wie z. B. Terminvereinbarungen und Beratungsge-

sprache, sowohl im Retail als auch in der gehobenen Beratung der zentrale Ausgangspunkt für die Leistungserbringung am Kunden sind. Demnach bilden die Aktivitäten die Grundlage für einen erfolgreichen Vertrieb, was ihre herausgehobene Stellung beim Vertriebs-Reporting begründen würde. Darüber hinaus sind Aktivitäten vergleichsweise einfach zu dokumentieren und beim Vertriebscontrolling zu verwenden, da sie präzise festgehalten werden können und zumeist nicht gesondert erhoben werden müssen.

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

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

### **3.2.2 Leistungsorientierte Vergütung**

Die Verhaltenssteuerung der Vertriebsmitarbeiter über Anreizsysteme ist ein weiterer Aspekt, der im Kontext der Vertriebssteuerung relevant ist. Gehaltsbestandteile, die an individuelle Zielvereinbarungen geknüpft sind, stellen ein wichtiges Instrument der Vertriebssteuerung dar. Es kann nahezu unabhängig von der Hierarchieebene im Vertrieb eingesetzt werden.

Nachfolgend steht daher die Nutzung variabler Gehaltsbestandteile in Form einer LOV im Mittelpunkt. Die Teilnehmer der Befragung haben hierzu angegeben, welche Mitarbeitertypen im Privatkundenvertrieb ihrer Bank variable Gehaltsbestandteile in Form einer LOV besitzen. Tab. 7 enthält eine Übersicht zum Antwortverhalten.

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

Tab. 7: Antwortverhalten hinsichtlich der Nutzung variabler Gehaltsbestandteile in Form einer LOV nach Mitarbeitertyp

Mitarbeitertyp		Variable Gehaltsbestandteile in Form einer LOV	
		Ja	Nein
Mitarbeiter im Service (n = 291)	%	30,58	69,42
Kundenberater (n = 292)	%	41,44	58,56
Führungskräfte, z. B. Filialleiter (n = 289)	%	46,71	53,29

Legende: % = relative Häufigkeit

Quelle: Eigene Berechnungen

Wie diese Zahlenwerte zeigen, nimmt die Häufigkeit der bankseitigen Nutzung variabler Gehaltsbestandteile in Form einer LOV entlang der Hierarchiestufen im Vertrieb kontinuierlich zu. Diese Entwicklung entlang der klassischen vertrieblichen Linienorganisation ist unmittelbar zu erkennen.

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

In einem zweiten Schritt soll die Höhe des maximal erreichbaren Anteils der LOV an der Gesamtvergütung im Fokus stehen. Die Banken haben hierzu angegeben, wie hoch der maximal erreichbare Anteil der LOV an der Gesamtvergütung für die einbezogenen Mitarbeitertypen ausfällt. Tab. 8 fasst ausgewählte Lageparameter zusammen.

Es ist zu erkennen, dass der Umfang der variablen Gehaltsbestandteile in Form einer LOV zwischen den verschiedenen Mitarbeitertypen variiert. Die von den relevanten Banken (mit LOV = Ja) angegebene Höhe des maximal erreichbaren Anteils der LOV an der Gesamtvergütung ist bei den Mitarbeitern im Service am geringsten ausgeprägt. Bezogen auf diesen Mitarbeitertyp liegt das untere Quartil bei 5 % und das obere Quartil bei 10 %. Median und Mittelwert unterscheiden sich kaum voneinander und erreichen ein Niveau von (circa) 7 %. Auf der Hierarchieebene der Kundenberater fallen diese Prozentwerte dann etwas höher aus. Das untere Quartil befindet sich hier bei 7 % und das obere Quartil bei 15 %, während der

Median bei 10 % und der Mittelwert bei circa 12 % liegen. Im Bereich der Führungskräfte bzw. Filialleiter erhöhen sich diese Prozentwerte erneut. Das untere Quartil befindet sich hier bei 10 % und das obere Quartil bei 20 %. Einzig der Median liegt unverändert bei 10 %, während sich der Mittelwert auf circa 14 % beläuft.

Tab. 8: Lageparameter zur Höhe des maximal erreichbaren Anteils der LOV an der Gesamtvergütung nach Mitarbeitertyp

	UQ	Mod	Med	MW	OQ
Mitarbeiter im Service (n <sup>j</sup> = 89, n = 86)	5,00	5,00	7,00	7,29	10,00
Kundenberater (n <sup>j</sup> = 121, n = 116)	7,00	10,00	10,00	11,77	15,00
Führungskräfte, z. B. Filialleiter (n <sup>j</sup> = 135, n = 127)	10,00	10,00	10,00	13,71	20,00

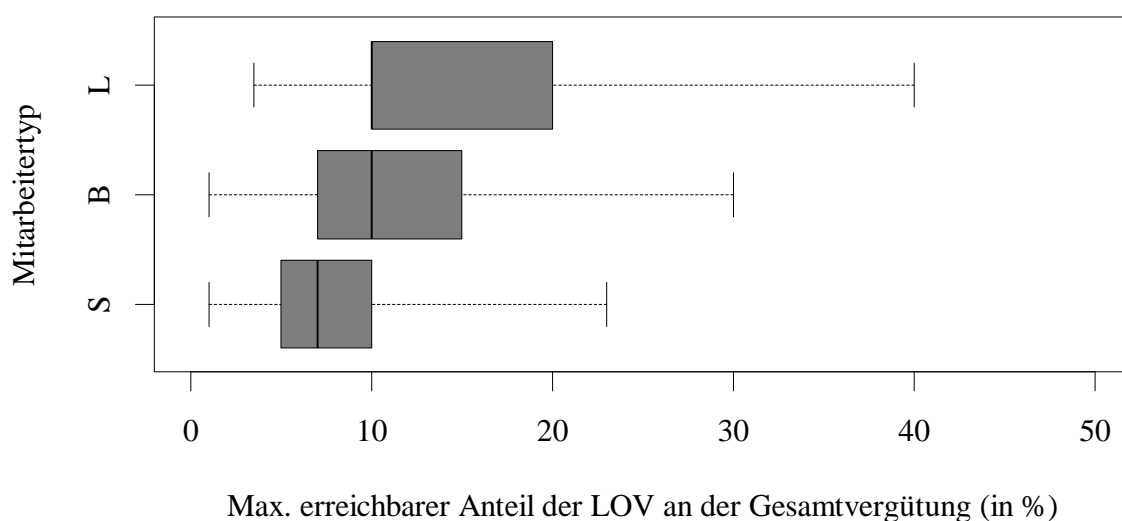
Legende: LOV = Leistungsorientierte Vergütung; Parameter: UQ = Unteres Quartil, Mod = Modus, Med = Median, MW = Mittelwert, OQ = Oberes Quartil

Anmerkung: n<sup>j</sup> = Anzahl der relevanten Untersuchungsobjekte (Banken mit LOV = Ja)

*Quelle: Eigene Berechnungen*

Grundsätzlich ist zu erkennen, dass die angegebene Höhe des maximal erreichbaren Anteils der LOV an der Gesamtvergütung mit den Hierarchiestufen im Vertrieb stetig zunimmt. Diese Entwicklung entlang der vertrieblichen Linienorganisation wird in Abb. 7 durch die Gegenüberstellung der entsprechenden Boxplots visualisiert. Der beschriebene Trend ist durch deren Vergleich unmittelbar ersichtlich.

Abb. 7: Boxplots zur Höhe des maximal erreichbaren Anteils der LOV an der Gesamtvergütung nach Mitarbeitertyp



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

Anmerkung: Für Details zu den Mitarbeitertypen und die jeweilige Anzahl der Beobachtungen vgl. Tab. 8.

*Quelle: Eigene Berechnungen*

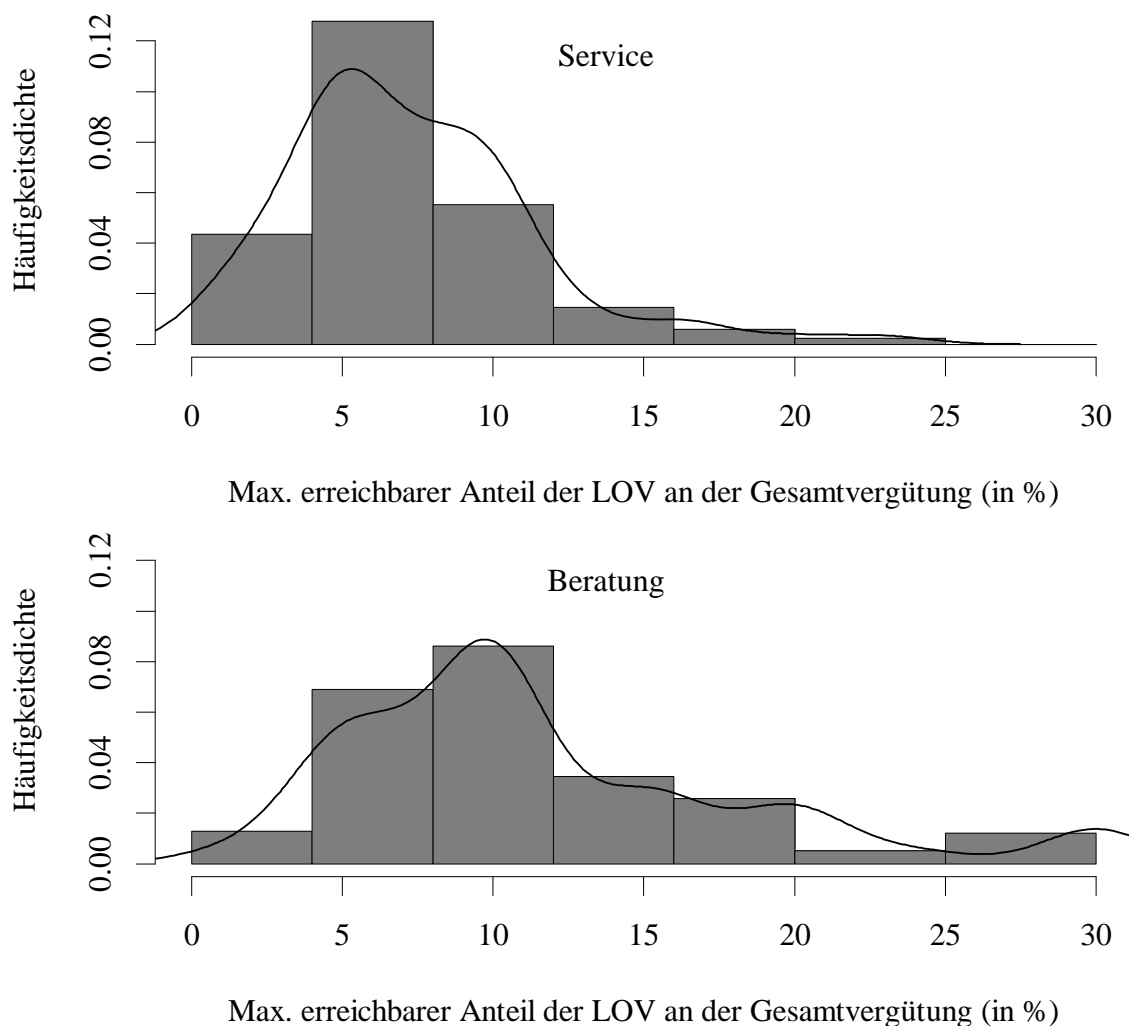


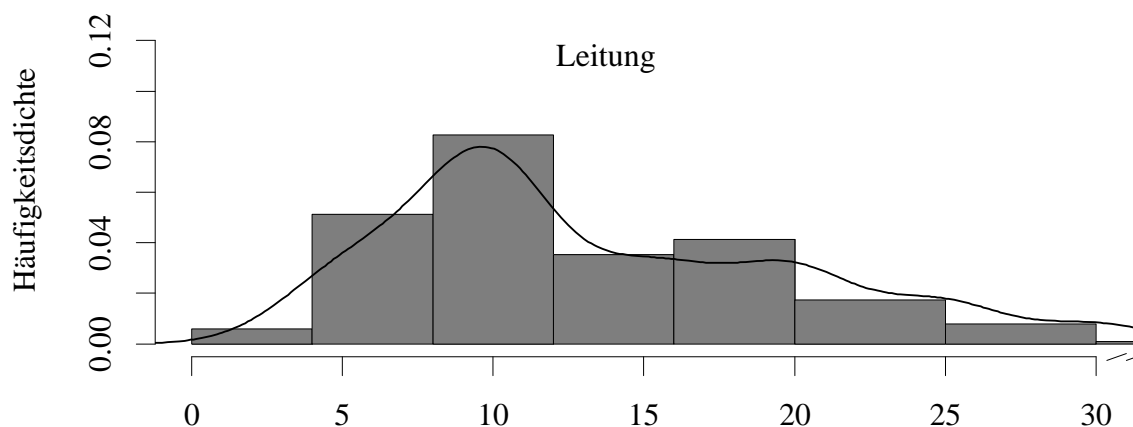
Entlang der Hierarchieebenen im Vertrieb steigt somit nicht nur die in Tab. 7 dargestellte Häufigkeit der Nutzung variabler Gehaltsbestandteile in Form einer LOV, sondern auch die angegebene Höhe des maximal erreichbaren Anteils dieser LOV an der Gesamtvergütung. Letztlich spiegelt diese gleichläufige zweidimensionale Entwicklung entlang der Hierarchiestufen im Vertrieb das zugehörige Verantwortungsniveau der Mitarbeitertypen im Rahmen der vertrieblichen Linienorganisation wider.

Um den Blick in der Folge noch etwas spezifischer auf die typbezogenen Verteilungen hinsichtlich des maximal erreichbaren Anteil der LOV an der Gesamtvergütung legen zu können, werden die korrespondierenden Histogramme und Dichteschätzungen näher betrachtet. Abb. 8 zeigt beide Elemente in Kombination – gestaffelt nach Mitarbeitertyp.

Die Verteilungen zu den Mitarbeitern im Service, den Kundenberatern sowie den Führungskräften bzw. Filialleitern können allesamt als unimodal bezeichnet werden. Die korrespondierenden Modalwerte aus Tab. 8 finden sich im zugehörigen Histogramm sowie im Verlauf der entsprechenden Dichtekurve wieder, indem an der Stelle  $x = 5\%$  (Mitarbeiter im Service) bzw.  $x = 10\%$  (Kundenberater und Führungskräfte bzw. Filialleiter) der jeweilige Hochpunkt verortet ist.

Abb. 8: Histogramm und Dichteschätzung bezogen auf den maximal erreichbaren Anteil der LOV an der Gesamtvergütung nach Mitarbeitertyp





Max. erreichbarer Anteil der LOV an der Gesamtvergütung (in %)

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

Quelle: Eigene Berechnungen ( $n^j$  nach Mitarbeitertyp gemäß Tab. 8)

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

Diese Ungleichheiten lassen sich möglicherweise ebenfalls durch die auf S. 17 angesprochene Heterogenität hinsichtlich der Anknüpfungspunkte für eine individuelle kennzahlenbasierte Leistungsbeurteilung erklären. Daneben könnten sich diese Disparitäten aber auch durch vergütungsbezogene Ausgestaltungen im aktuellen Tarifvertrag begründen lassen. Dieser sieht für höhere Tarifgruppen zumindest die Option für eine höhere variable Komponente in der Entlohnung vor.<sup>20</sup>

An dieser Stelle enden die Ausführungen zu den Ergebnissen in Bezug auf den Bereich *Bankmanagement und Berater*. Im Rahmen der nachfolgenden Schlussbetrachtung werden die Inhalte dieses Papiers zusammengefasst. Darüber hinaus wird ein Ausblick auf das weitere Forschungsprogramm formuliert.

#### 4 Zusammenfassung und Ausblick

Das Ziel der vorliegenden Arbeit bestand darin, die Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken empirisch zu untersuchen und den Status quo der Strukturen deskriptiv aufzubereiten. Die inhaltliche Schwerpunktsetzung orientierte sich dabei an zentralen Aspekten des bankwirtschaftlichen Vertriebsmanagements. Mit Blick auf den Kunden standen die strategische Kundensegmentierung sowie die operative Marktbearbeitung im Mittelpunkt. Mit Blick auf den Berater rückten das interne Zielsystem und Vertriebscontrolling sowie die leistungsorientierte Vergütung (LOV) in den Fokus. Methodisch konzentrierten sich die Ausführungen damit auf deskriptiv-explorative Auswertun-

<sup>20</sup> Vgl. hierzu AVR (2016), S. 36ff.

gen in uni- und bivariater Form zur Beschreibung des Status quo der aufbau- und ablauforganisatorischen Konfiguration der Steuerung.

Auf Grundlage der Daten aus einer bundesweiten Befragung kann global festgehalten werden, dass sowohl strategische als auch operative Elemente der Vertriebssteuerung im Privatkundenbereich genossenschaftlicher Primärbanken zum Teil sehr heterogen ausgestaltet sind, trotz einer grundsätzlich homogenen geschäftlichen Zielsetzung dieser Institute gemäß dem gesetzlichen Förderauftrag bzw. dem genossenschaftlichen MemberValue-Konzept. Diese Vielfalt der Antworten spiegelt die Ausrichtung der Institute im Verbund wider – *homogen nach außen und in Teilbereichen heterogen nach innen*.

Für den Bereich *Bankmanagement und Kunde* können in Bezug auf die strategische Kundensegmentierung folgende Ergebnisse festgehalten werden: Einkommen und Vermögen sind die beiden Kriterien mit der höchsten Bedeutung im Rahmen der strategischen Segmentierung der Privatkunden. Kundenwertorientierte Merkmale, wie z. B. Deckungsbeiträge, folgen bereits mit deutlichem Abstand auf Rang 3. Bei der spezifischen Grundsegmentierung (nach Einkommen und Vermögen) greifen die meisten Banken (>85 %) auf Systeme mit drei, vier oder fünf Untersegmenten zurück. Eine klare Dominanz bezüglich einer bestimmten Variante ist dabei jedoch nicht zu beobachten.

In Bezug auf die operative Marktbearbeitung kann festgehalten werden, dass ein Großteil der Banken (>70 %) jeweils spezifische Betreuungskonzepte in den einzelnen Untersegmenten verwendet, die Kundenberater dabei überwiegend (>80 %) fest zugeordnete Kunden betreuen und zentrale Prozesse für die Vertriebsarbeit zumeist (>75 %) fest definiert und dokumentiert sind. Die Nettomarktzeit der Kundenberater im Vertrieb bewegt sich dabei im Wertebereich zwischen 20 % und 85 %, wobei der Median bei 60 % und der Mittelwert bei 55 % liegt.

Für den Bereich *Bankmanagement und Berater* können in Bezug auf das interne Zielsystem und Vertriebscontrolling folgende Ergebnisse festgehalten werden: Hinsichtlich der Intensität der Einbindung von verschiedenen Hierarchieebenen in die Planung der Vertriebsziele ist zu beobachten, dass Vorstand und Bereichsleitung am stärksten eingebunden sind, Marktgebiets- bzw. Filialleiter sowie die beiden internen Abteilungen Controlling und Vertriebsmanagement vergleichsweise mittelstark und Berater weniger stark. Tendenziell werden die Vertriebsziele von oben nach unten (also top-down) entwickelt, unter Einbezug von internen Abteilungen. Bezüglich der Bedeutung verschiedener Zielgrößen beim Reporting an die Führungskräfte ist festzustellen, dass Aktivitäten, wie z. B. die Anzahl der Beratungsgespräche, und Volumina, wie z. B. der Umfang des Neugeschäfts, sowohl im Retail als auch in der gehobenen Beratung die höchste Bedeutung aufweisen. Ein Unterschied liegt hinsichtlich der Ertragswerte vor: Deckungsbeiträge und Margen haben als Zielgrößen in der gehobenen Kundenberatung eine deutlich höhere Bedeutung als im Retail.

Bezüglich des Aspektes der LOV kann festgehalten werden, dass die Banken die Mitarbeiter-typen im Vertrieb – Mitarbeiter im Service, Kundenberater und Führungskräfte – unterschiedlich behandeln. 30 % der Institute haben für ihre Mitarbeiter im Service variable Gehaltsbestandteile in Form einer LOV implementiert, während dieses Instrument von 40 % der Banken in Bezug auf ihre Kundenberater und von knapp 50 % der Banken in Bezug auf ihre Führungskräfte im Vertrieb angewendet wird. Die angegebene Höhe des maximal erreichbaren Anteils der LOV an der Gesamtvergütung beträgt auf Ebene der Mitarbeiter im Service /

Kundenberater / Führungskräfte im Durchschnitt circa 7 / 12 / 14 %. Mit zunehmender Verantwortung im Vertrieb steigt nicht nur die Häufigkeit der bankseitigen Nutzung variabler Gehaltsbestandteile in Form einer LOV, sondern ebenso die Höhe des maximal erreichbaren Anteils der LOV an der Gesamtvergütung.

Im Rahmen dieser empirischen Arbeit wurden ausgewählte Aspekte der aufbau- und ablauforganisatorischen Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft genossenschaftlicher Primärbanken deskriptiv-explorativ untersucht. Darauf aufbauend wird in einem nächsten Schritt der Einfluss der Ausgestaltung der Vertriebssteuerung auf die Ausprägung ausgewählter Erfolgsmerkmale (Teilbank Privatkunden: Zielerreichungsquote, Marktanteil im Geschäftsgebiet, Wachstum des betreuten Kundenvolumens, Cost-Income-Ratio) analysiert. Diese Ergebnisse bilden dann die Grundlage für die Ableitung von Handlungsempfehlungen für das Vertriebsmanagement hinsichtlich der Ausgestaltung der Steuerung.

## 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.
- AVR (2016): Vergütungstarifvertrag für die Volksbanken und Raiffeisenbanken sowie die genossenschaftliche Zentralbank (Teil B des Tarifwerks), URL: [www.avr.org/Tarifvertraege/Download/Teil-B-Verguetungstarifvertrag-VT-V\\_06\\_-12-2016](http://www.avr.org/Tarifvertraege/Download/Teil-B-Verguetungstarifvertrag-VT-V_06_-12-2016), Stand: 01.03.2018.
- Babbie, Earl (1990): *Survey Research Methods*, 2nd edition, Belmont: Wadsworth / Cengage.
- Baker, Kent; Singleton, Clay; Veit, Theodore (2011): *Survey Research in Corporate Finance. Bridging the Gap between Theory and Practice*, New York (et al.): Oxford University Press.
- Bethlehem, Jelke (2009): *Applied Survey Research. A Statistical Perspective*, Hoboken and New Jersey: Wiley.
- Blair, Johnny; Czaja, Ronald; Blair, Edward (2014): *Designing Surveys. A Guide to Decisions and Procedures*, 3rd edition, Los Angeles (et al.): Sage.
- Breisig, Thomas; König, Susanne; Rehling, Mette; Ebeling, Michael (2010): „Sie müssen es nicht verstehen, Sie müssen es nur verkaufen!“. *Vertriebssteuerung in Banken*, Berlin: Edition Sigma.
- 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 (2003): Bündelung der Kräfte: Die gemeinsame Strategie. Kundensegmentierung für das Privatkundengeschäft, Bericht des BVR, auf Nachfrage erhältlich.
- Duderstadt, Stefan (2006): *Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling. Konzeption für das Retailbanking*, Wiesbaden: DUV.
- DZ Bank (2017): *DZ Bank AG und DZ Bank Gruppe: Kennzahlen, Marktposition und Profil*, Präsentation der DZ Bank, URL: [www.dzbank.de/content/dam/dzbank\\_de/.../Kundenversion\\_InternetG.pdf](http://www.dzbank.de/content/dam/dzbank_de/.../Kundenversion_InternetG.pdf), Stand: 01.03.2018.
- Fowler, Floyd (2014): *Survey Research Methods*, 5th edition, Los Angeles (et al.): Sage.
- Groves, Robert; Fowler, Floyd; Couper, Mick; Lepkowski, James; Singer, Eleanor; Tourangeau, Roger (2009): *Survey Methodology*, 2nd edition, Hoboken and New Jersey: Wiley.
- Heeringa, Steven; West, Brady; Berglund, Patricia (2017): *Applied Survey Data Analysis*, 2nd edition, Boca Raton (et al.): CRC / Taylor & Francis.
- 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.
- Kleiner, Tobias (2008): Ansätze zur Kundensegmentierung und zu deren Implementierung im Finanzdienstleistungssektor. Eine empirische Analyse im Privatkundensegment von Banken, Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, Heribert (1992): Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Mengue, Clément (2006): Effiziente Gestaltung bankspezifischer CRM-Prozesse. Ein praxisorientiertes Referenz-Organisationsmodell, Wiesbaden: DUV.
- Ornstein, Michael (2013): A Companion to Survey Research, London (et al.): Sage.
- Pfingsten, Andreas; Bélorgey, Christian; Hesse, Frederik (2014): Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde zum Outsourcing des Problemkreditgeschäfts in Genossenschaftsbanken und Sparkassen, Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 37, Heft 3, S. 153-168.
- Punch, Keith (2003): Survey Research. The Basics, London (et al.): Sage.
- Rea, Louis; Parker, Richard (2014): Designing and conducting survey research, 4th edition, San Francisco: Jossey-Bass / Wiley.
- Ruel, Erin; Wagner, William; Gillespie, Brian (2016): The Practice of Survey Research. Theory and Applications, Los Angeles (et al.): Sage.
- Sapsford, Roger (2007): Survey Research, 2nd edition, London (et al.): Sage.
- Saris, Willem; Gallhofer, Irmtraud (2014): Design, evaluation, and analysis of questionnaires for survey research, 2nd edition, Hoboken and New Jersey: Wiley.
- Schenkel, Andreas (2016): Kosten der Compliance-Regulierung - Eine empirische Untersuchung am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 169.
- Schlaefke, Mike (2016): Problemkredite und ihr Management in Genossenschaftsbanken. Eine empirische Analyse der Ausgestaltung und Determinanten unter Berücksichtigung governance-spezifischer, finanzieller und makroökonomischer Einflüsse, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 122, Aachen: Shaker.
- Schumann, Siegfried (2012): Repräsentative Umfrage. Praxisorientierte Einführung in empirische Methoden und statistische Analyseverfahren, 6. Auflage, München: Oldenbourg.
- Schröder, Jan Henrik (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 Henrik (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.
- 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: 01.03.2018.
- 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.
- Theurl, Theresia (2013): Gesellschaftliche Verantwortung von Genossenschaften durch MemberValue-Strategien, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 63, Heft 2, S. 81–94.

- Theurl, Theresia (2005): Genossenschaftliche Mitgliedschaft und MemberValue als Konzepte für die Zukunft, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 55, Heft 1, S. 136-145.
- Weisberg, Herbert; Krosnick, Jon; Bowen, Bruce (1996): An Introduction to Survey Research, Polling, and Data Analysis, 3rd edition, Los Angeles (et al.): Sage.
- Werries, Axel (2009): Erfolgsfaktoren im Internetvertrieb von Genossenschaftsbanken. Eine empirische Untersuchung des Multikanalbankings deutscher Genossenschaftsbanken unter besonderer Berücksichtigung des Vertriebskanals Internet, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 85, Aachen: Shaker.