

C Ableitung kontextinduzierter Implikationen für die kundenwertorientierte Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft der Kreditgenossenschaften

Im vorangegangenen Kapitel wurden allgemeine Grundlagen der Vertriebssteuerung erläutert. Um diese auf den konkreten Kontext der Kreditgenossenschaften zu übertragen, werden zunächst die Situationsspezifika und deren Implikationen für die Vertriebssteuerung vorgestellt. Begründet wird dieses Vorgehen mit der Aussage der Kontingenztheorie, dass es keine optimale, allgemeingültige Form einer effizienten Organisation gibt, sondern die Ausgestaltung von den vorliegenden Umfeldbedingungen abhängig sei.¹⁶⁴ Die ausschließliche Betrachtung der Umfeldbedingungen würde jedoch den Blickwinkel verengen und dazu führen, dass nicht alle relevanten Einflussfaktoren betrachtet werden. Aus diesem Grund wird der Blickwinkel um diejenigen internen Faktoren erweitert, die aus Sicht der Kreditgenossenschaft keine Umfeldbedingungen, sondern Resultate eigener Entscheidungen sind. Diese Entscheidungen stellen aus Sicht der Vertriebssteuerung ebenso Determinanten dar, die es zu berücksichtigen gilt. Statt von Umfeldbedingungen wird daher von vertriebssteuerungsrelevanten Rahmenbedingungen, die sowohl unternehmensextern als auch unternehmensintern bedingt sein können, gesprochen. Im Folgenden werden dazu zunächst die Kreditgenossenschaften in das deutsche Bankensystem eingeordnet (Kapitel C.1) und im Anschluss die Geschäftseinheit Firmenkunden (Kapitel C.2), dessen Strategie, Bedeutung und Marktanteile (Kapitel C.3) beschrieben. Darauf folgend werden die für die Vertriebssteuerung relevanten Bestandteile der Gesamtbanksteuerungskonzeption VR-Control vorgestellt (Kapitel C.4). Auf Basis dieser Ausführungen erfolgt die übergreifende und zusammenfassende Ableitung relevanter Implikationen (Kapitel C.5).

¹⁶⁴ Vgl. *Flacke, K.* (2006), S. 95. So auch *Wiedemann, A.* (1992), S. 14, wiewgleich sich dieser auf die Gesamtheit der Kreditgenossenschaften bezieht.

1 Einordnung der Kreditgenossenschaften in das deutsche Bankensystem und Wettbewerb auf dem deutschen Bankenmarkt

1.1 Begriffsabgrenzung Bank

Der Begriff Bank wird in der Literatur uneinheitlich abgegrenzt.¹⁶⁵ Im Folgenden soll der im Kreditwesengesetz (KWG) definierte Begriff „Kreditinstitut“ vorgestellt werden. Da die Legaldefinition bezweckt, den Anwendungsbereich des Gesetzestextes festzulegen, ist sie für das Ziel dieser Arbeit unzureichend.¹⁶⁶ Daher wird zusätzlich eine zweckadäquate ökonomische Definition vorgestellt, die als Grundlage der Arbeit dient.

1.1.1 Legaldefinition von Banken

Aufgrund ihrer hohen Bedeutung für die Funktionsfähigkeit von Volkswirtschaften gehören Banken zu den stark regulierten Unternehmenstypen.¹⁶⁷ Dazu hat der deutsche Gesetzgeber die Legaldefinition für den Begriff Kreditinstitut (synonym: Banken¹⁶⁸) erarbeitet, unter welchen die Kreditgenossenschaften zu subsumieren sind.

Gemäß § 1 Kreditwesengesetz (KWG) sind Kreditinstitute „Unternehmen, die Bankgeschäfte gewerbsmäßig oder in einem Umfang betreiben, der einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert.“ Die dieser Definition zugrunde liegenden, erlaubnispflichtigen Bankgeschäfte werden in § 1 Abs. 1 KWG enumeriert.¹⁶⁹ Gemäß der 6. Novelle des KWG qualifiziert bereits das gewerbsmäßige Betreiben eines der genannten Bankgeschäfte ein Un-

¹⁶⁵ Nach EILENBERGER lässt sich anhand der „Bemühungen einer Vielzahl von Autoren zur Bestimmung des Bankbegriffs [...] feststellen, dass kaum ein vergleichbares Erkenntnisobjekt sich ähnlich umfangreicher wissenschaftlicher Anstrengungen erfreuen kann.“ Eilenberger, G. (1996), S. 10.

¹⁶⁶ Vgl. Varmaz, A. (2006), S. 16.

¹⁶⁷ Vgl. Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M. (2010), S. 20.

¹⁶⁸ Vgl. Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M. (2010), S. 20.

¹⁶⁹ Siehe § 1 Abs. 1 Nr. 1 ff. KWG. Die genannten Geschäfte sind: das Einlagen-, das Pfandbrief-, das Kredit-, das Diskont-, das Finanzkommissions- sowie das Depotgeschäft, die Eingehung von Verpflichtungen, Darlehensforderungen vor Fälligkeit zu erwerben, das Garantie-, das Giro-, das Emissions- und das E-Geld-Geschäft sowie die Tätigkeit als zentraler Kontrahent im Sinne des § 1 Abs. 31 KWG. Eine Würdigung dieser Auflistung findet sich bei Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M. (2010), S. 21 f. Eine Erläuterung einzelner Bankgeschäfte findet sich in Büschgen, H. E. (1998), S. 12 ff. und Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M. (2010), S. 149 ff.

ternehmen als Kreditinstitut¹⁷⁰ und begründet damit die Anwendung der aufsichtsrechtlichen Vorgaben des KWG.¹⁷¹ Derartige Vorgaben umfassen die Verpflichtung zur Eigenmittelunterlegung von Risikopositionen, Vorschriften über die Fristigkeiten der Aktiva und Passiva und Bestimmungen über organisatorische Mindeststandards. Weitere zentrale bankaufsichtsrechtliche Regelungen sind die Solvabilitätsverordnung (SolvV), die den § 10 KWG inhaltlich präzisiert, die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) sowie die Einlagensicherungssysteme.¹⁷² Eine ausführliche Darstellung dieser Vorschriften kann im Rahmen dieser Arbeit nicht erfolgen. Die Legaldefinition des KWG wird einer betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise nicht gerecht.¹⁷³ Weder kann dadurch die Dynamik des bankbetrieblichen Aktionsradius erfasst werden, noch ist die Definition geeignet, um eine Bank als einen im Wettbewerb befindlichen und verschiedenen Einflussfaktoren ausgesetzten Akteur darzustellen. Daher wird nachfolgend eine ökonomische Definition vorgenommen.

1.1.2 Ökonomische Definition von Banken

Eine ökonomische Definition des Bankenbegriffs ist aufgrund des verbundenen Zwecks globaler und abstrakter als die des Gesetzgebers.¹⁷⁴ Ökonomische Definitionen und konstituierende Beschreibungen von Banken erfolgen aus gesamt- oder einzelwirtschaftlicher Sicht.¹⁷⁵ Gesamtwirtschaftliche Definitionen beziehen sich auf das Wesen und die Bedeutung aller Banken für die Volkswirtschaft, betreffen also das Bankensystem. Schwerpunkte stellen hier die Transformations- und die Transaktionsfunktion dar, die sich aus der Eigenschaft der Banken als Finanzintermediäre ergeben.¹⁷⁶ Diese Arbeit betrachtet die Vertriebssteue-

¹⁷⁰ Abweichend davon gibt es jedoch auch Unternehmen, die zwar Bankgeschäfte tätigen, auf die jedoch nur teilweise oder gar nicht die Normen des KWG Anwendung finden. Dies sind z. B. die DEUTSCHE BUNDESBANK oder die KREDITANSTALT FÜR WIEDERAUFBAU (KfW). Siehe § 2 KWG.

¹⁷¹ Diese aufsichtsrechtlichen Vorgaben dienen vor allem dazu, Ausfallrisiken für Gläubiger zu minimieren, indem die Risiken, die Banken eingehen können, begrenzt werden. Bankentypische Risiken sind Adress-, Sachwertausfall- und Preisrisiken sowie Liquiditätsrisiken und Großkredit-, Betriebs- und Informationsrisiken. Vgl. *Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M.* (2010), S. 412 ff. Vgl. auch Kapitel D.4.5.4.

¹⁷² Vgl. dazu ausführlich *Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M.* (2010), S. 412 ff.

¹⁷³ Vgl. *Büschgen, H. E.* (1998), S. 33.

¹⁷⁴ Vgl. *Büschgen, H. E.* (1998), S. 33.

¹⁷⁵ Vgl. ausführlich z. B. *Büschgen, H. E.* (1998), S. 33 ff. oder *Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M.* (2010), S. 2 ff.

¹⁷⁶ Aufgrund der für diese Arbeit nur nebensächlichen Bedeutung sei für eine theoretische Begründung der Existenz von Banken und der Erläuterung der einzelnen volkswirt-

rung in den einzelnen Kreditgenossenschaften, so dass die einzelwirtschaftliche Sicht relevant ist.

In der jüngeren Literatur vornehmlich zu findende Begriffsfestlegungen definieren Banken systemorientiert.¹⁷⁷ Dabei wird angenommen, dass Bankbetriebe zielgerichtete offene sozio-technische Systeme sind, die mit ihrer Umwelt durch ein Netz von Transaktionsbeziehungen bzw. Interaktionen verbunden sind.¹⁷⁸ Diese Begriffsauffassung basiert auf der Systemtheorie, nach der ein System als eine Gesamtheit von Elementen verstanden wird, zwischen denen (dauerhafte) Beziehungen bestehen. Die Elemente sind sowohl sozialer Natur (z. B. Personen) als auch technischer Natur (z. B. Bauten, EDV) und stehen als gemeinsam konstituiertes Subsystem in einem offenen Austausch mit subsystem-externen Elementen oder anderen Subsystemen. Die Zielgerichtetheit impliziert, dass zum einen das System Bank spezifische Institutsziele verfolgt und zum anderen die sozialen Systemelemente und Subsysteme individuelle Ziele verfolgen können. Der systemorientierte Bankbegriff berücksichtigt, dass sowohl der bankbetriebliche Leistungserstellungsprozess als auch dessen Ergebnisse von ebendiesen Zielen, den Organisationsmitgliedern und deren Verhalten, der Organisationsstruktur und den bankbetrieblichen Entscheidungen und Entscheidungsprozessen ebenso beeinflusst werden, wie auch von Umweltfaktoren (siehe Abbildung 5).¹⁷⁹

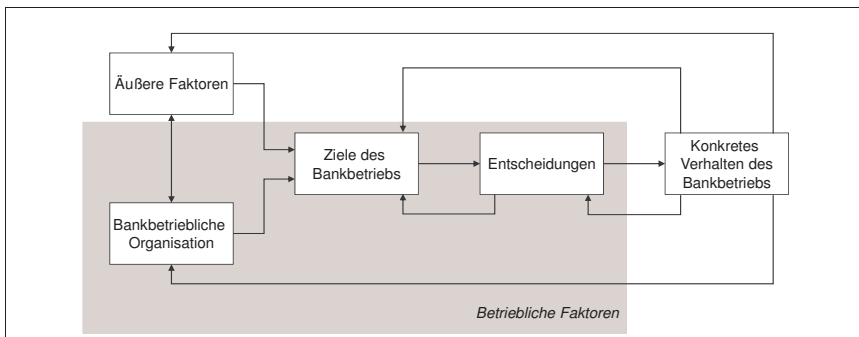


Abbildung 5: Haupteinflussgrößen bankbetrieblichen Verhaltens¹⁸⁰

schaftlichen Funktionen auf die entsprechenden Kapitel in *Büschgen, H. E.* (1998) verwiesen.

¹⁷⁷ Vgl. zur ausführlichen Diskussion verschiedener Begriffsinhalte *Priewasser, E.* (2001), S. 9 ff.

¹⁷⁸ Vgl. hier und nachfolgend *Eilenberger, G.* (1996), S. 13.

¹⁷⁹ Vgl. *Eilenberger, G.* (1996), S. 13.

¹⁸⁰ Vgl. *Eilenberger, G.* (1996), S. 14.

Wenngleich der systemorientierte Bankbegriff für die Zielsetzung dieser Arbeit eine zweckgerechte Grundlage darstellt, ist er aufgrund der breiten Anwendbarkeit hinsichtlich der absatzmarktbezogenen Leistungen zu konkretisieren. Im Sinne einer aus der Kundenperspektive vorgenommenen Betrachtung können folgende spezifische Leistungsbereiche von Banken genannt werden:¹⁸¹ Anbieten und Eröffnen von Zahlungsverkehrs-, Finanzierungs- und Kapitalanlagefazilitäten sowie zugehöriger Aktivitäten und Dienstleistungen sowie von sonstigen Dienstleistungen und Handel mit übrigen Finanzdienstleistungen. Der letztgenannte Punkt dieser Aufzählung orientiert sich an den tatsächlichen Tendenzen, dass Banken nicht nur als reine Dienstleistungsunternehmen zu verstehen sind. Denn obwohl Banken oft dem Dienstleistungssektor zugeordnet werden, muss abhängig von der jeweiligen Sortimentsbreite eine differenzierte Beurteilung erfolgen.¹⁸² Unter Berücksichtigung des breiten und tiefen Leistungsangebots der deutschen Universalbanken, das nicht ausschließlich von den Banken selbst hergestellt wird, können diese folglich als Dienstleistungs- und als Handels- bzw. Vermittlungsunternehmen bezeichnet werden. Daraus resultiert, dass in der marktorientierten Institutsführung nicht nur die eigenen Interessen ausschlaggebend sind, sondern ggf. auch die Interessen der jeweiligen vertikalen Handels- und Vermittlungspartner. Hinsichtlich der Kreditgenossenschaften wird dieser Aspekt vor dem Hintergrund der genossenschaftlichen FINANZGRUPPE¹⁸³ in Kapitel C.1.4.4 aufgegriffen und weiter konkretisiert.

Die bankbetriebliche Leistungserstellung kann gedanklich in einen liquiditätsmässig-finanziellen (Wertbereich) und einen technisch-organisatorischen Bereich (Betriebsbereich) differenziert werden.¹⁸⁴ Der Wertbereich erwirtschaftet Erträge durch die Zinsmargen des eingezahlten und ausgeliehenen Kapitals und der Steuerung von Risiken. Der Betriebsbereich ist der Servicebereich, der den Kunden bei der Abwicklung der Bankgeschäfte unterstützt. Der Betriebsbereich ist Voraussetzung für Leistungen des Wertbereichs et vice versa, da nur in Kombination beider „Fertigungsbereiche“ die bankbetriebliche Leistungserstellung möglich ist.¹⁸⁵

¹⁸¹ Büschgen, H. E. (1998), S. 33.

¹⁸² Vgl. Zollner, G. (1995), S. 64 f.

¹⁸³ Alternativ zum Begriff der FINANZGRUPPE wird auch der Begriff FINANZVERBUND verwendet.

¹⁸⁴ Vgl. dazu Deppe, H.-D. (1969), S. 20 ff.

¹⁸⁵ Vgl. Knöbel, U. (1997), S. 38 ff. sowie die dort angegebene Literatur.

1.2 Beschreibung des deutschen Bankensystems

Da grundsätzlich alle Kreditinstitute jede Art von Geschäft ausüben dürfen, wird das deutsche Bankensystem als Universalbankensystem bezeichnet.¹⁸⁶ Die Universalbank ist eng definiert ein Finanzintermediär, der Bankleistungen gemäß des im § 1 Abs. 1 KWG definierten Katalogs anbietet. Weiter definiert und dem deutschen Verständnis der Universalbank entsprechend, bieten Universalbanken auch Leistungen an, die traditionell nicht zu den Bankleistungen gezählt werden (z. B. Versicherungsleistungen, Reise- und Eigenkapitalvermittlung).¹⁸⁷ I. d. R. treten die Universalbanken für die Produkte, die nicht zu den legal definierten Bankleistungen zählen, als Händler oder Vermittler für ein drittes eigenständiges oder über einen Finanzverbund assoziiertes (z. B. bei Kreditgenossenschaften) oder in einen Bankkonzern (z. B. bei Großbanken) integriertes Finanzdienstleistungsunternehmen auf.

Universalbanken können anhand ihrer Rechtspersönlichkeit und der Art der Einbindung in einen größeren Verbund differenziert werden. Mit der Rechtspersönlichkeit ist eine für das geschäftspolitische Verhalten der jeweiligen Bank besonders relevante Determinante auf das Institutszielsystem zu berücksichtigen.¹⁸⁸ Bei den Universalbanken werden drei Sektoren unterschieden: die privatrechtlich organisierten Kreditbanken, die öffentlich-rechtlichen Sparkassen inkl. Girozentralen und die Kreditgenossenschaften inkl. genossenschaftlicher Zentralbanken.

Die erste Säule bilden die privatrechtlich organisierten Kreditbanken.¹⁸⁹ Diese firmieren überwiegend als Kapitalgesellschaften¹⁹⁰, und das Gewinnstreben wird als deren zentrales Unternehmensziel unterstellt.¹⁹¹ Die Kreditbanken und hier vor allem die Großbanken, die auch als Prototypen der Universalbank bezeichnet werden,¹⁹² zeichnen sich im Gegensatz zu den anderen beiden Säulen durch ihr vergleichsweise großvolumiges Geschäft, ihre Überregionalität und Internationalität sowie der hohen Bedeutung des Effektengeschäfts und des In-

¹⁸⁶ Vgl. *Varmaz, A.* (2006), S. 79; *Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M.* (2010), S. 30.

¹⁸⁷ Vgl. *Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M.* (2010), S. 24.

¹⁸⁸ Vgl. *Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M.* (2010), S. 30.

¹⁸⁹ Vgl. z. B. *Deutsche Bundesbank* (2008), S. 15 ff. Zu den Kreditbanken werden in der Statistik der DEUTSCHEN BUNDESBANK die Großbanken, die Regionalbanken und die sonstigen Kreditbanken sowie die Zweigstellen ausländischer Banken gezählt.

¹⁹⁰ Vgl. *Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M.* (2010), S. 33.

¹⁹¹ Vgl. *Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M.* (2010), S. 33; *Eim, A.* (2004), S. 16.

¹⁹² Vgl. *Priewasser, E.* (2001), S. 144.

vestmentbankings aus.¹⁹³ Weiteres typisches Kennzeichen der Großbanken ist die im Vergleich zu den anderen Bankensektoren geringe Bedeutung der Einlagenfinanzierung. In Tabelle 2 sind ausgewählte Kennzahlen der Kreditbanken dargestellt.

Tabelle 2: Struktur- und Ergebniskennzahlen der Säule der Kreditbanken¹⁹⁴

	2001	2002	2003	2004 ²	2005	2006	2007	2008	2009
Anzahl Institute ¹	304	355	356	357	276	272	278	283	288
Anzahl Zweigstellen	5.576	5.122	5.105	14.750	14.012	11.548	11.286	11.277	11.496
Zahl der Beschäftigten	220.700	209.850	192.900	192.550	190.700	186.700	190.250	189.400	181.900
Ø-Bilanzsumme [in Mrd. €]	2.362	2.310	2.252	2.362	2.563	2.602	2.935	2.965	2.735
Zinsspanne ³	1,15%	1,34%	1,17%	1,25%	1,27%	1,33%	1,30%	1,20%	1,20%
Provisionsüberschuss ⁴	0,64%	0,60%	0,59%	0,57%	0,60%	0,63%	0,60%	0,54%	0,55%
Eigenkapitalrendite ⁵	4,7%	1,0%	-6,2%	-0,4%	21,8%	11,2%	19,1%	-15,6%	-5,83%

¹ Die Anzahl der Institute weicht ab von der Anzahl berichtender Institute, die als Grundlage der Ermittlung der jahresabschlussbezogenen Kennzahlen dient. Quelle: Bankstellenstatistik, in: Deutsche Bundesbank, Bankenstatistik, Statistisches Beiheft zum jeweiligen Monatsbericht. Kreditinstitutsbegriff auf § 1 KWG bezogen, insofern Abweichungen zu Angaben in der „Bilanzstatistik“ und der „Statistik der Gewinn- und Verlustrechnungen“.

² Ab 2004 wird die bis dahin nicht berücksichtigte Postbank AG der Gruppe der Kreditbanken zugeordnet.

³ Die Zinsspanne entspricht dem Saldo der Zinserträge und Zinsaufwendungen jeweils in Relation zur durchschnittlichen Bilanzsumme.

⁴ Der Provisionsüberschuss ist der Saldo der Provisionserträge und Provisionsaufwendungen jeweils in Relation zur durchschnittlichen Bilanzsumme.

⁵ Die Eigenkapitalrendite ist definiert als Jahresüberschuss vor Steuern in % des durchschnittlichen Eigenkapitals.

Der Sparkassensektor liegt mehrheitlich in Trägerschaft der öffentlichen Hand und wird als öffentlich-rechtliche Säule bezeichnet.¹⁹⁵ Die Kreditinstitute der so genannten S-Finanzgruppe sind in einem dreistufigen Verbundsystem strukturiert, das hinsichtlich des Leistungsumfangs und des Marktauftritts der Stufen subsidiär am Markt agiert.¹⁹⁶ Dieser Verbund besteht aus den Sparkassen, den Landesbanken und der Deka-Bank sowie aus Landesbausparkassen, weiteren

¹⁹³ Vgl. hier und nachfolgend *Büschgen, H. E.* (1998), S. 80; *Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M.* (2010), S. 33.

¹⁹⁴ Eigene Darstellung auf Basis der Daten in *Deutsche Bundesbank* (2002), (2003), (2004), (2005), (2006a), (2007), (2008), (2009) und (2010).

¹⁹⁵ Vgl. z. B. *Deutsche Bundesbank* (2008), S. 15 ff. Entstanden ist die heutige S-Finanzgruppe im letzten Viertel des 18. Jahrhunderts. Vgl. *Oellerking, C./Holzgrave, M.* (1990), S. 9.

¹⁹⁶ Vgl. *Büschgen, H. E.* (1996), S. 88.

Unternehmen (z. B. Factoring- und Leasinggesellschaften) und regionalen Sparkassen- und Giroverbänden.¹⁹⁷ Die Sparkassen sind dem in Sparkassengesetzen und -verordnungen formulierten öffentlichen Auftrag verpflichtet.¹⁹⁸ Die Sparkassengesetze enthalten zudem das Regionalprinzip und für einige Bundesländer den Grundsatz, dass Sparkassen zwar nach kaufmännischen Grundsätzen zu führen sind, jedoch die Erzielung von Gewinn nicht Hauptzweck des Geschäftsbetriebs sei.¹⁹⁹ Gleichwohl es nicht nach außen kommuniziert wird, steht das Gewinnstreben als praktisches Geschäftsziel im Vordergrund.²⁰⁰ Tabelle 3 zeigt einige Kennzahlen der S-Finanzgruppe.

¹⁹⁷ Vgl. *DSGV* (2009), o. S.

¹⁹⁸ Dazu gehören, den Sparsinn und die Vermögensbildung der regionalen Bevölkerung zu fördern sowie die Kreditverfügbarkeit ebendieser Menschen zu gewährleisten. Vgl. *Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M.* (2010), S. 36.

¹⁹⁹ Siehe z. B. § 3 Abs. des Sparkassengesetzes für das Land Nordrhein-Westfalen vom 10. September 2004 oder § 2 Abs. 3 des Sparkassengesetzes für das Land Brandenburg vom 29. Juni 1996, zuletzt geändert durch Artikel 17 des Gesetzes vom 23. September 2008.

²⁰⁰ Vgl. *Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M.* (2010), S. 36. So gab z. B. die Sachsen-Finanzgruppe den ihr angeschlossenen Sparkassen betriebswirtschaftliche Ziele vor. Danach war eine Eigenkapitalrendite vor Steuern von 15 Prozent und eine Aufwand-Ertrags-Quote von 60 Prozent zu erreichen. Vgl. *Padberg, T.* (2005), S. 6.

Tabelle 3: Struktur- und Ergebniskennzahlen des öffentlich-rechtlichen Bankensektors²⁰¹

	2001	2002	2003	2004 ³	2005	2006	2007	2008	2009
Anzahl Institute ¹	534 (13)	519 (13)	489 (13)	477 (12)	463 (12)	457 (12)	446 (12)	438 (10)	432 (10)
Anzahl Zweigstellen	16.648 (604)	15.628 (553)	14.757 (571)	14.292 (549)	13.950 (580)	13.756 (496)	13.624 (485)	13.457 (482)	13.266 (482)
Zahl der Beschäftigten	282.850 (42.800)	278.800 (41.850)	271.900 (40.500)	265.400 (38.550)	260.800 (40.200)	257.000 (39.500)	253.700 (39.850)	251.400 (39.250)	249.600 (38.750)
Ø-Bilanzsumme [in Mrd. €]	948 (1.599)	975 (1.644)	981 (1.640)	986 (1.519)	995 (1.581)	1.007 (1.652)	1.019 (1.668)	1.042 (1.695)	1.061 (1.587)
Zinsspanne ²	2,28% (0,60%)	2,38% (0,59%)	2,40% (0,63%)	2,35% (0,65%)	2,30% (0,63%)	2,23% (0,61%)	2,06% (0,65%)	2,00% (0,72%)	2,13% (0,72%)
Provisionsüberschuss ³	0,50% (0,11%)	0,495% (0,11%)	0,53% (0,11%)	0,56% (0,11%)	0,56% (0,12%)	0,58% (0,13%)	0,60% (0,13%)	0,57% (0,13%)	0,55% (0,07%)
Eigenkapitalrendite ⁴	9,2% (4,8%)	8,2% (2,8%)	10,9% (-4,3%)	9,7% (1,1%)	10,5% (6,4%)	8,9% (11,4%)	7,2% (1,5%)	4,0% (2,1%)	8,5% (-8,2%)

Die in Klammern eingetragenen Werte beziehen sich auf die Giro-Zentralen (Landesbanken) der öffentlich-rechtlichen Säule.

¹ Die Anzahl der Institute weicht ab von der Anzahl berichtender Institute, die als Grundlage der Ermittlung der jahresabschlussbezogenen Kennzahlen dient. Quelle: Bankstellenstatistik, in: Deutsche Bundesbank, Bankenstatistik, Statistisches Beiheft zum jeweiligen Monatsbericht. Kreditinstitutsbegriff auf § 1 KWG bezogen, insofern Abweichungen zu Angaben in der „Bilanzstatistik“ und der „Statistik der Gewinn- und Verlustrechnungen“.

² Die Zinsspanne entspricht dem Saldo der Zinserträge und Zinsaufwendungen jeweils in Relation zur durchschnittlichen Bilanzsumme.

³ Der Provisionsüberschuss ist der Saldo der Provisionserträge und Provisionsaufwendungen jeweils in Relation zur durchschnittlichen Bilanzsumme.

⁴ Die Eigenkapitalrendite ist definiert als Jahresüberschuss vor Steuern in % des durchschnittlichen Eigenkapitals.

⁵ Ab 2004 Umgliederung der NRW.BANK von der Bankengruppe „Landesbanken“ zur Bankengruppe „Banken mit Sonderaufgaben“.

Der Genossenschaftssektor stellt die dritte Säule des deutschen Bankenmarktes dar, welche die größte Anzahl rechtlich selbstständiger Institute umfasst und flächendeckend in Deutschland präsent ist.²⁰² Zum Genossenschaftssektor zählen die 1.138 Kreditgenossenschaften²⁰³ sowie die WGZ BANK AG als regionales Zentralinstitut und die DZ BANK AG als Spitzeninstitut. Während die Zentralinstitute als Aktiengesellschaft firmieren, ist die Rechtsform der meisten Kreditgenossenschaften die eingetragene Genossenschaft (eG).²⁰⁴ Deren besonderes

²⁰¹ Eigene Darstellung auf Basis der Daten in *Deutsche Bundesbank* (2002), (2003), (2004), (2005), (2006a), (2007), (2008), (2009) und (2010).

²⁰² Vgl. z. B. *Deutsche Bundesbank* (2008), S. 15 ff.; *Reith, D.* (1997), S. 15.

²⁰³ Vgl. *BVR* (2011a), S. 41. Bezugsdatum ist der 31.12.2010.

²⁰⁴ Es gibt jedoch auch einige VR-Banken, die in der Rechtsform der AG firmieren, daher nicht als Kreditgenossenschaften zu bezeichnen sind. Einer der Einflussfaktoren auf die

Merkmal ist, dass die Eigentümer Mitglieder des Genossenschaftsbetriebs und originäre Quelle der externen Eigenfinanzierung mittels eingezahlter Geschäftsguthaben sind. Zusammen mit weiteren Kreditinstituten (z. B. DG HYP AG), Finanzdienstleistungsinstituten (z. B. Union Investment), Technik- und Dienstleistungsunternehmen (z. B. GAD eG) sowie den regionalen und bundesweiten Verbänden bilden die Kreditgenossenschaften und Zentralinstitute die genossenschaftliche FinanzGruppe.²⁰⁵ Vergleichbar zu den Sparkassen haben die Kreditgenossenschaften aufgrund ihrer Rechtsform einen spezifischen Unternehmenszweck zu berücksichtigen, den so genannten genossenschaftlichen Förderauftrag, der in § 1 Abs. 1 GenG definiert ist.²⁰⁶ Tabelle 4 zeigt ausgewählte Kennzahlen für die Banken des FinanzVerbunds.

Entscheidung zur Rechtsformwandlung liegt oftmals in der Prüfungsverbandspflicht, die im Falle der AG entfällt. In diesen Fällen kann die Bankleitung flexibel die für die Jahresabschlussprüfung zu beauftragende Prüfungsgesellschaft auswählen.

²⁰⁵ Strenggenommen wird zwischen dem FINANZVERBUND bzw. der FINANZGRUPPE als Genossenschaftsverband im engeren Sinn, der aus den Zentralbanken, den Kreditgenossenschaften und den Verbundunternehmen besteht, und dem Genossenschaftsverband im weiteren Sinn, der aus der FINANZGRUPPE und den Verbänden besteht, unterschieden. Vgl. *Wiedemann, A.* (1992), S. 93 f. Auf diese Differenzierung wird in dieser Arbeit aufgrund der umgangssprachlichen Identität, der Irrelevanz für die Analyse und aus Vereinfachungsgründen verzichtet.

²⁰⁶ Der Förderauftrag wird detailliert in Kapitel C.1.4.2 behandelt.

Tabelle 4: Struktur- und Ergebniskennzahlen des genossenschaftlichen Bankensektors²⁰⁷

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Anzahl Institute ¹	1.621 (2)	1.490 (2)	1.394 (2)	1.338 (2)	1.293 (2)	1.259 (2)	1.234 (2)	1.199 (2)	1.160 (2)
Anzahl Zweigstellen	14.584 (18)	13.889 (12)	13.201 (12)	12.967 (11)	12.722 (11)	12.583 (11)	12.477 (11)	12.344 (12)	12.144 (11)
Zahl der Beschäftigten	169.900 (6.950)	168.950 (6.050)	168.250 (5.400)	164.200 (5.050)	162.550 (4.950)	161.200 (4.900)	160.750 (4.900)	159.250 (5.100)	158.300 (5.00)
Ø-Bilanzsumme [in Mrd. €]	534 (239)	548 (214)	557 (204)	567 (194)	579 (220)	596 (234)	614 (254)	641 (273)	677 (262)
Zinsspanne ²	2,41% (0,62%)	2,49% (0,66%)	2,51% (0,46%)	2,51% (0,49%)	2,47% (0,47%)	2,30% (0,43%)	2,15% (0,50%)	2,06% (0,58%)	2,23% (0,45%)
Provisionsüberschuss ³	0,58% (0,15%)	0,57% (0,14%)	0,61% (0,17%)	0,65% (0,16%)	0,67% (0,16%)	0,66% (0,14%)	0,67% (0,12%)	0,63% (0,11%)	0,58% (0,14%)
Eigenkapitalrendite ⁴	7,5% (4,4%)	9,7% (4,6%)	10,6% (0,7%)	10,3% (2,91%)	13,8% (5,3%)	11,0% (4,5%)	8,1% (-4,0%)	5,5% (-4,4%)	9,0% (7,2%)

Die in Klammern eingetragenen Werte beziehen sich auf die genossenschaftlichen Zentralbanken.

¹ Die Anzahl der Institute weicht ab von der Anzahl berichtender Institute, die als Grundlage der Ermittlung der jahresabschlussbezogenen Kennzahlen dient. Quelle: Bankstellenstatistik, in: Deutsche Bundesbank, Bankenstatistik, Statistisches Beiheft zum jeweiligen Monatsbericht. Kreditinstitutsbegriff auf § 1 KWG bezogen, insofern Abweichungen zu Angaben in der „Bilanzstatistik“ und der „Statistik der Gewinn- und Verlustrechnungen“.

² Die Zinsspanne entspricht dem Saldo der Zinserträge und Zinsaufwendungen jeweils in Relation zur durchschnittlichen Bilanzsumme.

³ Der Provisionsüberschuss ist der Saldo der Provisionserträge und Provisionsaufwendungen jeweils in Relation zur durchschnittlichen Bilanzsumme.

⁴ Die Eigenkapitalrendite ist definiert als Jahresüberschuss vor Steuern in % des durchschnittlichen Eigenkapitals.

Aufgrund der Unterscheidung in drei Sektoren wird das deutsche Bankensystem als Drei-Säulen-Modell oder Drei-Säulen-System bezeichnet²⁰⁸, welches in der Form als weltweit einzigartig gilt.²⁰⁹ Diese Einzigartigkeit und insbesondere die mangelnde Möglichkeit einer intersektoralen Konsolidierung des deutschen Bankenmarktes wurde nach Veröffentlichung der Einschätzung der Finanzsystemstabilität für Deutschland durch den INTERNATIONAL MONETARY FUND (IMF)²¹⁰ intensiv diskutiert. In dieser Konsolidierungsrestriktion wird ein wesentlicher Grund für die im internationalen Vergleich geringe Profitabilität des deutschen Bankensektors vermutet, die im Zusammenhang mit dem hohen

²⁰⁷ Eigene Darstellung auf Basis der Daten in *Deutsche Bundesbank* (2002), (2003), (2004), (2005), (2006a), (2007), (2008), (2009) und (2010).

²⁰⁸ Vgl. z. B. *Pieper, B.* (2006), S. 452.

²⁰⁹ Vgl. *Ein, A.* (2004), S. 11.

²¹⁰ Vgl. *IMF* (2003), S. 7 ff.

Wettbewerb und den vielen rechtlich selbständigen, aber kleinen Banken in Deutschland gesehen wird.²¹¹

Da es das Ziel der vorliegenden Arbeit ist, den Besonderheiten der Kreditgenossenschaften bei der Konzeption der kundenwertorientierten Vertriebssteuerung Rechnung zu tragen, erfolgt zunächst eine detaillierte Vorstellung dieser Besonderheiten und den damit verbundenen Implikationen. Anschließend werden Untersuchungen vorgestellt, um dem deutschen Bankenmarkt und insbesondere den Markt für das Firmenkundengeschäft vor dem Hintergrund der Aussagen des IWF zu evaluieren.

1.3 Entstehungsgeschichte und Entwicklung der Kreditgenossenschaften

Die Kenntnis der Entstehungsgeschichte²¹² der heutigen Kreditgenossenschaften hilft, die spezifischen Anforderungen, Strukturen und Prinzipien zu verstehen, die das Selbstverständnis dieser Banken wesentlich prägen. Die von SCHULZE-DELITZSCH und RAIFFEISEN begründeten Besonderheiten sind als fundamentale und konstituierende Unternehmensmerkmale zu verstehen, die das Genossenschaftsgesetz (GenG) ergänzen.²¹³

Erste Kreditgenossenschaften wurden Mitte des 19. Jahrhunderts in der Zeit des industriellen Wandels gegründet.²¹⁴ Die mit diesem Wandel verbundenen tiefgreifenden Strukturänderungen betrafen vor allem Handwerk, Gewerbe und Landwirtschaft, denen es an Kreditverfügbarkeit mangelte. Die Kreditgenossenschaften wurden zu dem Zweck gegründet, um als von Mitgliedern getragene Selbsthilfeeinrichtungen diese Kreditprobleme zu beheben. So konnten die Mit-

²¹¹ Vgl. z. B. die Ausführungen bei *Duhnkrack, T.* (2002), S. 154 f. So umfasste der deutsche Bankenmarkt im Jahr 2009 etwa 2.000 Banken. Im Vergleich zum Jahr 2000 mit etwa 2.700 Banken entspricht dies einer Verringerung um ca. 26 Prozent, die vor allem aus innersektoralen Zusammenschlüssen resultiert.

²¹² Für eine ausführliche Darstellung vgl. z. B. *Kluge, A. H.* (1991).

²¹³ Vgl. *Oellerking, C./Holzgrave, M.* (1990), S. 75; *Wiedemann, A.* (1992), S. 3 f. In der Historie der Kreditgenossenschaften gab es zwei Hauptströmungen: Die gewerblich orientierten Volksbanken, die auf SCHULZE-DELITZSCH zurückgehen und die ländlichen Raiffeisenbanken, die aus der Aufbauarbeit RAIFFEISENS hervorgingen. Erst im Jahre 1971, etwa einhundert Jahre nach dem sog. Systemstreit zwischen SCHULZE-DELITZSCH und RAIFFEISEN, begannen diese Hauptströmungen, die sich in Gestalt von getrennten Organisationen offen als innergenossenschaftliche Konkurrenten gegenüberstanden, zu kooperieren. Seit 1972 sind sie als genossenschaftliche Banken im BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN E.V. (BVR) vereinigt. Vgl. *Wiedemann, A.* (1992), S. 5; *Reith, D.* (1997), S. 20.

²¹⁴ Vgl. hier und nachfolgend *Schramm, B.* (1982), S. 11 ff.

glieder der Kreditgenossenschaften erstmals notwendige Bankleistungen in Anspruch nehmen, und das mit deutlichen Konditionsvorteilen. Zudem ersetzte aufgrund der Regionalität die persönliche Bonität die dinglichen Sicherheiten.²¹⁵ Dieser Zweck wird als klassischer oder traditioneller Förderauftrag der Kreditgenossenschaften bezeichnet.²¹⁶

Wie sich in der Entstehungsgeschichte der Kreditgenossenschaften zeigt, kompensierten diese insbesondere in ländlichen Regionen Angebotsdefizite bei der Kreditversorgung. Aufgrund dessen und wegen des Erfolgs der Genossenschaftsidee hatte sich die Anzahl der Kreditgenossenschaften seit den Gründertagen stark entwickelt. Während 1948 etwa 12.000 Kreditgenossenschaften in Deutschland gezählt wurden, hat sich deren Anzahl heute deutlich verringert.²¹⁷ Gegenwärtig gibt es etwa 1.100 typische Kreditgenossenschaften. Ursache dafür ist der innersektorale Konzentrationsprozess, der teilweise extern bedingt ist, wenn Kreditgenossenschaften nicht mehr wettbewerbsfähig sind, und teilweise strategisch forciert wird.²¹⁸

Die Kreditgenossenschaften wiesen Ende 2010 im Mittel eine Bilanzsumme von etwa 621 Mio. EUR auf. Im Vergleich zu 1970, als diese bei etwa 5,6 Mio. EUR lag, entspricht dies einer Steigerung um etwa das hundertzehnfache.²¹⁹ Wird die Verteilungsfunktion der Kreditgenossenschaften hinsichtlich des Merkmals Bilanzsumme betrachtet, kann konstatiert werden, dass fast 70 Prozent der Banken eine Bilanzsumme bis 500 Mio. EUR haben.²²⁰ Im Vergleich zu den anderen beiden Säulen des deutschen Bankenmarktes sind die Kreditgenossenschaften nicht nur die zahlenmäßig meisten selbständigen Institute, sondern zugleich auch die anhand der Bilanzsumme gemessenen kleinsten Banken. Die mittlere Bilanzsumme der Sparkassen lag 2010 etwa vier Mal so hoch bei ca. 2,5 Mrd. EUR.²²¹

²¹⁵ Vgl. *Hahn, O.* (1980), S. 20; *Wiedemann, A.* (1992), S. 5 und S. 81. Die damals bereits existenten Sparkassen schieden als mögliche Kreditgeber aus, da sie die Zwecksetzung verfolgten, die Ersparnisse der Bevölkerung *sicher* auszuliehen. Aufgrund der fehlenden dinglichen Sicherheiten der potenziellen Kreditnehmer aus Handwerk, Gewerbe und Landwirtschaft war dies nicht möglich. Vgl. *Hahn, O.* (1980), S. 19 f.

²¹⁶ Vgl. *Grosskopf, W.* (1990), S. 21; *Bonus, H.* (1998), S. 324.

²¹⁷ Vgl. *Oellerking, C./Holzgrabe, M.* (1990), S. 88.

²¹⁸ So wird in dem Strategiepapier BÜNDELUNG DER KRÄFTE: DIE GEMEINSAME STRATEGIE vom BVR ein Zielwert von 800 Kreditinstituten angegeben. Vgl. *BVR* (2001b), S. 6.

²¹⁹ Vgl. *BVR* (2011b). Hier handelt es sich um nicht-inflationsbereinigte Zahlen.

²²⁰ Vgl. *BVR* (2001a), S. 117.

²²¹ Eigene Berechnungen auf Basis *DSGV* (2011), o. S.

1.4 Besondere Charakteristika der Kreditgenossenschaften

Wie ausgeführt, umfasst der entwicklungsgeschichtliche Genossenschaftsbegriff mehr Merkmale als die, die im GenG rechtlich definiert sind. Aus dem allgemeinen übergesetzlichen Genossenschaftsbegriff werden die genossenschaftlichen Grundsätze abgeleitet.²²² Diese sind auch heute noch Grundlage des kreditgenossenschaftlichen Selbstverständnisses und müssen als zentrale Einflussfaktoren der Unternehmensstruktur berücksichtigt werden.

1.4.1 Grundsätze und Prinzipien der Genossenschaft

Das absolute Wesensprinzip der Genossenschaften ist das Förderprinzip.²²³ Dieses ist in § 1 Abs. 1 GenG festgelegt und stellt den alleinigen Zweck sowie uno actu die hinreichende Bedingung für die Existenzberechtigung der Genossenschaft als Organisations- und Rechtsform dar. Aussage des Förderprinzips ist, dass der genossenschaftliche Betrieb dazu beitragen soll, die wirtschaftlichen, kulturellen oder sozialen Belange der Mitglieder zu unterstützen. Dabei ist weniger einzigartig, dass der Betrieb die Mitglieder fördert als vielmehr die Vorgabe der Art und Weise der Förderung. Diese soll durch gemeinsamen Geschäftsbetrieb erfolgen. Dem absoluten Wesensprinzip, das in Kapitel C.1.4.2 näher betrachtet wird, sind weitere Grundsätze subsumiert. Diese Grundsätze haben organisationstruktur determinierenden Charakter (Strukturprinzipien).²²⁴

Die drei wesentlichen Prinzipien im Genossenschaftsgesetz sind der Selbsthilfegrundsatz, der Selbstverwaltungsgrundsatz und der Selbstverantwortungsgrundsatz.²²⁵ Gegenstand des Selbsthilfegrundsatzes ist, dass sich die Mitglieder zusammenschließen, um durch den gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb Synergieeffekte zu heben, die für den Einzelnen im Rahmen seiner wirtschaftlichen Tätigkeiten nicht realisierbar sind. *BONUS ET AL.* bezeichnen diese als Kooperationserlöse.²²⁶ Der Selbstverwaltungsgrundsatz konkretisiert sich dadurch, dass die Mitglieder mittels des höchsten Organs, der General- oder Vertreterversammlung, direkt oder indirekt an der Entscheidungsfindung für den Genossenschaftsbetrieb und der Kontrolle desselbigen beteiligt sind (§§ 43, 43a GenG). Aus der Selbstorganschaft nach § 9 GenG resultiert, dass die Mitglieder der Pflichtorgane des Vorstands (§ 24 GenG) und des Aufsichtsrats (§ 36 GenG)

²²² Vgl. *Beuthien, V./Dierkes, S./Wehrheim, M.* (2008), S. 9 f.

²²³ Vgl. *Beuthien, V./Dierkes, S./Wehrheim, M.* (2008), S. 156.

²²⁴ Vgl. *Beuthien, V./Dierkes, S./Wehrheim, M.* (2008), S. 156.

²²⁵ Vgl. *Engelhard, H. A.* (1989), S. 32.

²²⁶ Vgl. *Bonus, H. et al.* (1999), S. 8.

ebenfalls aus dem Kreis der Mitglieder der Genossenschaft stammen müssen und von den Mitgliedern gewählt und abberufen werden (Personalhoheit gem. §§ 24, 36 GenG). Der Grundsatz der Selbstverantwortung legt fest, dass die Mitglieder für die Verbindlichkeiten der Genossenschaft einstehen (§ 23 GenG). Sie haften mindestens mit dem von ihnen eingezahlten Geschäftsguthaben und können darüber hinaus zu einem beschränkten oder unbeschränkten Nachschuss verpflichtet sein. Diese Grundsätze werden ergänzt um das Demokratie- und Identitätsprinzip.²²⁷ Im Rahmen der Selbstverwaltung üben die Mitglieder der Kreditgenossenschaft ihre Entscheidungs- und Kontrollrechte durch einfache Mehrheitsentscheidungen aus. In diesem Zusammenhang gilt unabhängig vom Betrag des eingezahlten Geschäftsguthabens grundsätzlich „ein Mitglied – eine Stimme“ (§ 43 GenG). Dieser Punkt unterscheidet die eingetragenen Genossenschaften von den Aktiengesellschaften. Direkt aus dem Förderprinzip und dem Selbsthilfegrundsatz leitet sich das Identitätsprinzip ab, das den Rollenpluralismus der Mitglieder einer Kreditgenossenschaft umfasst. Als (Mit-)Eigentümer sind die Eigenkapitalgeber, also die Mitglieder, Träger der Entscheidungs- und Kontrollrechte. Gleichzeitig treten die nutzenden Mitglieder als Kunden der eG auf. Durch das Identitätsprinzip soll sichergestellt werden, dass nutzerfremde (Kapital-)Interessen keinen bestimmenden Einfluss gewinnen.

Die beschriebenen Strukturprinzipien bilden ergänzend zum übergeordneten Förderprinzip den Kern des genossenschaftlichen Wesens. Aus diesem Grund sind sie auch nur in geringem Umfang veränderlich. Nur wenn es zu einer besseren Erfüllung des Förderprinzips führt, kann per Satzung von diesen tragenden Strukturprinzipien abgewichen werden.²²⁸

Konkretisierende Verhaltensnormen werden für die Kreditgenossenschaften durch die variablen Verfahrensprinzipien definiert. Ziel dieser Normen ist, eine mitgliederorientierte Geschäftspolitik zu gestalten.²²⁹ Dem Selbstverständnis der Kreditgenossenschaften folgend, sollen sich die Mitglieder vornehmlich aus denjenigen Personen und Unternehmen rekrutieren, die in leistungswirtschaftlichen Beziehungen zur Genossenschaft stehen (sog. Fördergeschäftverkehr) und

²²⁷ Vgl. hier und nachfolgend *Beuthien, V./Dierkes, S./Wehrheim, M.* (2008), S. 157 f.

²²⁸ So kann bspw. durch satzungsmäßige Bestimmung die Delegation der Berufung des Vorstands auf den Aufsichtsrat gem. § 24 Abs. 2 Satz 2 GenG die strikte Selbstverwaltung abschwächen. Die Selbstverantwortung wird z. B. durch die Begrenzung oder den Ausschluss der Nachschusspflicht beschränkt (§ 105 Abs. 1 und § 6 Nr. 3 GenG). Die Möglichkeit das Mehrstimmrecht (maximal drei Stimmen je Mitglied) einzuführen, geht zu Lasten des Demokratieprinzips. Und durch die Aufnahme des so genannten Nichtmitgliedergeschäfts (§ 8 Abs. 1 Nr. 5 GenG) oder die Aufnahme so genannter investierender Mitglieder (§ 8 Abs. 2 GenG) wird stark vom Identitätsprinzip abgewichen.

²²⁹ Vgl. hier und nachfolgend *Beuthien, V./Dierkes, S./Wehrheim, M.* (2008), S. 158 f.

keine reinen Anleger sind.²³⁰ In diesem Sinne gilt das Prinzip der begrenzten Kapitalbeteiligung. Damit wird vermieden, dass Genossenschaften zu „entarteten“ Dividendengenossenschaften degenerieren, welche genossenschaftsrechtlich unzulässig sind. Erwirtschaftet eine Genossenschaft Überschüsse, die über das zur Erhaltung des künftigen Förderpotenzials notwendige Maß hinausgehen und somit nicht in der Genossenschaft verbleiben, sollen diese gemäß dem Prinzip der leistungsorientierten Überschussverwendung an die Mitglieder ausgeschüttet werden. Dabei sollen nicht die Höhe der Kapitalbeteiligung, sondern der Umfang und die Intensität der leistungswirtschaftlichen Beziehungen, mithin also das Volumen des Fördergeschäftsverkehrs maßgebend sein.

Über diese Grundsätze und Prinzipien hinaus gibt es das in Kapitel C.1.4.3 zu erläuternde Regionalitätsprinzip sowie die in Kapitel C.1.4.4 beschriebenen Prinzipien der Kooperation und Subsidiarität. Diese Prinzipien werden separat betrachtet, da sie einen nennenswerten Einfluss auf die Ausgestaltung der kundenwertorientierten Steuerung im Firmenkundengeschäft der Kreditgenossenschaften haben. Ebenso sind der Förderauftrag und die bereits mehrfach angesprochene Mitgliederorientierung von hoher Bedeutung für die kundenwertorientierte Vertriebssteuerung.

1.4.2 Förderauftrag und Mitgliederorientierung

Das zentrale Alleinstellungsmerkmal der Kreditgenossenschaften ist die Förderung ihrer Mitglieder durch den gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb.²³¹ Häufig wird dies verkürzt mit Mitgliedsorientierung oder Förderauftrag²³² bezeichnet.²³³ Zugleich ist es diese Eigenschaft, die der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft ihre Existenzberechtigung gibt. In § 1 Abs. 1 GenG ist die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft legal definiert:

„Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern (Genossenschaften) erwerben die Rechte einer eingetragenen Genossenschaft nach Maßgabe dieses Gesetzes.“²³⁴

²³⁰ Diesem Grundsatz steht die Aufnahme investierender Mitglieder nach § 8 Abs. 1 GenG entgegen. Diese sind jedoch in ihren Möglichkeiten der Mitbestimmung begrenzt. Siehe § 8 Abs. 1 GenG.

²³¹ Vgl. *Beuthien, V./Hanrath, S./Weber, H.-O.* (2008), S. 1; *Hammerschmidt, M.* (2000).

²³² Die Begriffe Förderauftrag, Förderungsauftrag und Förderzweck werden synonym verwendet.

²³³ Vgl. z. B. *Geschwandtner, M./Kuttler, H.-J.* (2009), S. 264 oder *Pfeifer, H.* (2009), S. 269; *Bonus, H. et al.* (1999), S. 27 f.

²³⁴ Siehe § 1 Abs. 1. GenG.

Während mit Erwerb die Förderung der beruflichen Lebenssphäre des Mitglieds gemeint ist,²³⁵ umfasst der Begriff Wirtschaft den privaten Bereich desselben²³⁶. Die eG ist nicht die einzige gesellschaftsrechtliche Vereinigungsform, deren Zweck in der Mitgliederförderung liegt.²³⁷ Ihre Besonderheit liegt im Prinzip der kollektiven Selbstförderung, die durch die gemeinsame bzw. genossenschaftliche Errichtung eines förderwirtschaftlichen Geschäftsbetriebs gelingt. Als förderwirtschaftlich gelten dabei alle Leistungen, die sachlich mit den Mitgliederwirtschaften zusammenhängen und dazu geeignet sind, diesen zu dienen. Dazu bedient sich die eG des Fördergeschäftsverkehrs mit den Mitgliedern, die mithin gleichzeitig Kunden der eG sind (förderwirtschaftliches Identitätsprinzip). Daraus resultieren zwei gesellschaftsrechtliche Strukturgrenzen: Erstens das Gebot der Mitgliedernützlichkeits, das beinhaltet, dass der Vereinigungszweck weder Dritte anstelle der Mitglieder fördern noch ausschließlich oder überwiegend gemeinnützig sein darf. Die zweite Strukturgrenze ist das Verbot der Dividendenwirtschaft, das besagt, dass unabhängig vom konkreten Unternehmenszweck dieser nicht verfolgt werden darf, um einen resultierenden Gewinn aus Geschäften mit beliebigen Dritten an die Mitglieder zu verteilen.

Die dem Fördergeschäftsverkehr zugrundeliegende Fördergeschäftsbeziehung kann gesell-/ genossenschaftsrechtlicher oder schuldrechtlicher Art sein. Bei Mitgliedern werden die schuldrechtlichen Verpflichtungen gesellschaftsrechtlich überlagert.²³⁸ So hat die eG den Gleichbehandlungsgrundsatz zu beachten und unterliegt einem etwaigen grundsätzlichen Kontrahierungszwang, der jedoch aus triftigen Gründen, bspw. bei unzureichender Kreditwürdigkeit, negiert werden kann. Dieser Grundsatz betrifft jedoch nicht das Nichtmitgliedergeschäft, das seit 1973 für die Genossenschaften möglich ist.

Zur Gründungszeit der Kreditgenossenschaften war der Förderauftrag klar umrissen, da der gemeinschaftliche Betrieb, den im Wesentlichen gewerblichen Mitgliedern die Möglichkeit eröffnen sollte, Probleme bei der Kreditverfügbarkeit zu beheben (traditioneller Förderauftrag).²³⁹ Wenngleich das Gesetz zwar den Förderauftrag zur *conditio sine qua non* der eG macht, ist heute die inhaltliche Ausgestaltung des Förderauftrags insbesondere bei den Kreditgenossenschaften offen. Konkrete Vorgaben sind im GenG nicht definiert.²⁴⁰ Die Satzung der jeweiligen Genossenschaft regelt, welche Förderleistungen sie im Einzelnen

²³⁵ Vgl. *Hettrich, E./Pöhlmann, P.* (2001), § 1, Rn. 5; *Lang, J./Weidmüller, L.* (2005), § 1, Rn. 27.

²³⁶ Vgl. *Paulick, H.* (1956), S. 52; *Hettrich, E./Pöhlmann, P.* (2001), § 1, Rn. 7.

²³⁷ Vgl. hier und nachfolgend *Beuthien, V./Dierkes, S./Wehrheim, M.* (2008), S. 1 ff.

²³⁸ Vgl. *Beuthien, V./Dierkes, S./Wehrheim, M.* (2008), S. 65 f.

²³⁹ Vgl. *Grosskopf, W.* (1990), S. 21; *Bonus, H.* (1998), S. 324.

²⁴⁰ Vgl. *Lamprecht, D./Donschen, A.* (2006), S. 8.

erbringen soll, denn die Förderung wird von den Mitgliedern bezweckt und damit dem subjektiven Urteil der Mitglieder unterstellt.²⁴¹ Mangels rechtlicher Konkretisierung ist der Förderauftrag ein unbestimmter Rechtsbegriff.²⁴² Daher wird in Theorie und Praxis intensiv über die inhaltliche Konkretisierung des Förderauftrags diskutiert.²⁴³

In der Forschung zum Genossenschaftswesen haben sich unterschiedliche Ansätze der Konzeptualisierung des Förderauftrags herausgebildet.²⁴⁴ Der Ansatz der Förderkreisläufe stellt einen vergleichsweise umfassenden Ansatz dar und soll stellvertretend vorgestellt werden.²⁴⁵ Er basiert auf der Einteilung der Kunden in Mitglieder und Nicht-Mitglieder (siehe Abbildung 6), wobei nur die nutzenden Mitglieder (aktive Kunden) betrachtet werden, da ausschließlich mit diesen die für den Fördergeschäftsverkehr notwendige und relevante Leistungsbeziehung vorliegt. Bei den anderen Mitgliedern handelt es sich ausschließlich um eine Einlegerbeziehung.

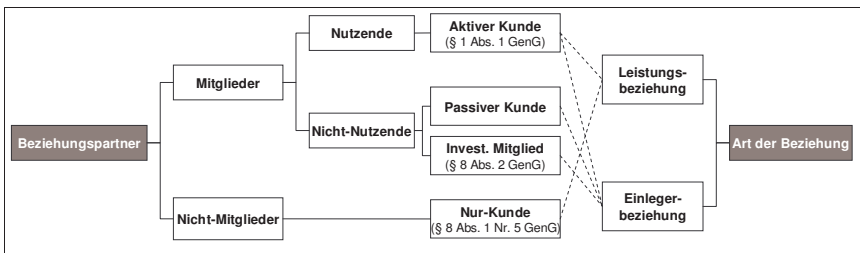


Abbildung 6: Beziehungspartner und -arten bei Kreditgenossenschaften²⁴⁶

Die Kreditgenossenschaft fördert ihre Mitglieder dem Ansatz der Förderkreisläufe entsprechend auf drei Wegen (siehe Abbildung 7).²⁴⁷ Erstens über die un-

²⁴¹ Vgl. Dülfer, E. (1980), S. 47.

²⁴² Vgl. Monßen, H.-G. (1998), S. 293.

²⁴³ Vgl. Pfeifer, H. (2009), S. 269; Beuthien, V./Hanrath, S./Weber, H.-O. (2008), S. 27 ff.; Hanrath, S./Weber, H.-O. (2008), S. 254 ff.; Algner, M. R./Bolsinger, H. J. (2006), S. 180 ff.; Grosskopf, W. (1990); Hahn, O. (1980), S. 19 ff. und S. 45 ff. GROSSKOPF weist darauf hin, dass „es im Grunde unmöglich ist, das ‚wahre‘ Interesse der Genossenschaftsmitglieder und damit den genossenschaftlichen Förderauftrag verallgemeinert zu bestimmen.“ Grosskopf, W. (1990), S. 25.

²⁴⁴ Vgl. dazu auch Harbrecht, W. (2005), S. 99.

²⁴⁵ Vgl. hier und nachfolgend Beuthien, V./Hanrath, S./Weber, H.-O. (2008), S. 7 ff.

²⁴⁶ In Anlehnung an Beuthien, V./Hanrath, S./Weber, H.-O. (2008), S. 8 f.

²⁴⁷ Vgl. Beuthien, V./Hanrath, S./Weber, H.-O. (2008), S. 8 f.

mittelbare materielle (ökonomische) Förderung im Rahmen des banktypischen Leistungsangebots, indem dem Mitglied entweder wettbewerbsgleiche Produkte zu günstigeren Konditionen oder bessere Produkte zu wettbewerbsgleichen Konditionen angeboten werden.²⁴⁸ Diese Art der Förderung, die im Sinne des § 1 Abs. 1 GenG erfolgt und sich auf die Funktion des Mitglieds als Kunde bezieht, wird dem inneren Förderkreislauf der eG zugeordnet und entspricht im Wesentlichen dem traditionellen Förderauftrag, der auf die Leistungsbeziehung zwischen eG und Mitglied fokussiert. Darüber hinaus kann dem inneren Förderkreislauf auch die Honorierung der Kapitalbeteiligung zugeordnet werden, die dann materiell und mittelbar ist und sich auf die Einlegerbeziehung bezieht. Dazu zählt, wenn Dividenden ausgeschüttet oder Geschäftsguthaben verzinst werden.²⁴⁹ „Ebenso zählen hierzu – wenn auch zeitversetzt und nachträglich gewährt – die klassische genossenschaftliche Rück- bzw. Nachvergütung (§ 22 KStG) oder – in Anlehnung hieran – rückvergütungsähnlich ausgestaltete Mitglieder-Bonussysteme, die in der Praxis im Vordringen sind.“²⁵⁰ Eine den inneren Förderkreislauf ergänzende Art der Förderung erfolgt innerhalb des erweiterten Förderkreislaufs. In diesem Fall bietet die Kreditgenossenschaft dem Mitglied das Leistungsangebot Dritter günstiger oder mit besserer Qualität im Vergleich zu den Angeboten für Nichtmitglieder an. Der erweiterte Förderkreislauf bezieht sich nicht mehr direkt auf die Leistungsbeziehung, da die Kreditgenossenschaft hier als Initiatorin oder Maklerin auftritt.²⁵¹ Die Allgemeinförderung ist die dritte Form der Förderung, wobei diese direkt oder indirekt erfolgt und ideeller Art ist. Hierbei handelt es sich z. B. um die Förderung regionaler, kultureller Einrichtungen. Dies sind keine Förderungsleistungen im Sinne des § 1 Abs. 1 GenG, werden aber auch nicht untersagt, sofern auch der innere Förderkreislauf substantziell ist.²⁵²

²⁴⁸ Vgl. *Beuthien, V./Hanrath, S./Weber, H.-O.* (2008), S. 9.

²⁴⁹ Vgl. *Beuthien, V./Hanrath, S./Weber, H.-O.* (2008), S. 10.

²⁵⁰ *Hanrath, S./Weber, H.-O.* (2008), S. 250.

²⁵¹ Differenziert zu betrachten ist in diesem Zusammenhang die Einordnung der Leistungen der Verbundpartner. Nutzt die Kreditgenossenschaft diese als Erfüllungsgehilfen bzw. handelt sie mit den Produkten, sind sie dem inneren Förderkreislauf zuzuordnen. Tritt dagegen die Genossenschaft nur als Vermittlerin auf, so sind sie dem erweiterten Förderkreislauf zuzuordnen.

²⁵² Vgl. *Beuthien, V./Hanrath, S./Weber, H.-O.* (2008), S. 11.

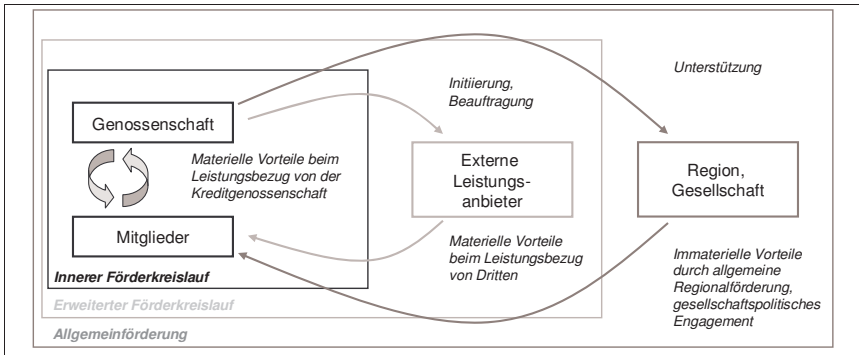


Abbildung 7: Förderkreisläufe zur Konzeptualisierung des Förderauftrags²⁵³

Die Frage nach der inhaltlichen Festlegung innerhalb dieses Ordnungsrahmens, also nach der messbaren Ausgestaltung des Förderauftrags, bleibt der Kreditgenossenschaft überlassen. In diesem Zusammenhang gibt es eine intensive Auseinandersetzung über die richtigen Förderinstrumente.²⁵⁴ Unabhängig davon, wie der Förderauftrag konkretisiert ist, lässt sich erkennen, dass den Mitgliedern der Kreditgenossenschaft ein Nutzen aus dem Identitätsprinzip entsteht bzw. entstehen soll. Dieser Nutzen wird als Förderplus²⁵⁵, Netto-Rendite²⁵⁶ oder Member Value²⁵⁷ bezeichnet. Wird angenommen, der Grundnutzen einer Leistungsbeziehung zwischen einem Kunden und einer Kreditgenossenschaft ist für Mitglieder-Kunden und Nur-Kunden identisch und der Zusatznutzen aus der Einlegerbeziehung für Mitglieder-Kunden und investierende Mitglieder ebenfalls, dann lassen sich die Nutzenbestandteile für die Mitglieder in Abhängigkeit der Beziehungsebene zur Kreditgenossenschaft den Nur-Kunden vergleichend gegenüberstellen (siehe Abbildung 8).²⁵⁸ Demnach resultiert der Nutzen des Mitglieder-Kunden aus drei Quellen: dem Grundnutzen der Leistungsbeziehung, dem Zusatznutzen aus der Leistungsbeziehung sowie dem Zusatznutzen aus der Einlegerbeziehung. Investierende Mitglieder erzielen einen Nutzen nur aus der

²⁵³ Beuthien, V./Hanrath, S./Weber, H.-O. (2008), S. 11.

²⁵⁴ Vgl. dazu z. B. Grosskopf, W. (1990).

²⁵⁵ Vgl. Dülfer, E. (1995), S. 58.

²⁵⁶ Vgl. Grosskopf, W. (2001), S. 241.

²⁵⁷ Vgl. Lamprecht, D./Donschen, A. (2006), S. 15; Theurl, T. (2002), S. 84 f.

²⁵⁸ Dabei wird vereinfachend unterstellt, dass der Zusatznutzen aus der Leistungsbeziehung dem Zusatznutzen der Einlegerbeziehung entspricht. Diese Annahme ist vor dem Hintergrund der Zieldivergenzen der einzelnen Mitglieder kritisch zu hinterfragen, schränkt die Aussage der Darstellung und die argumentative Verwendung dieser Überlegung jedoch nicht ein.

Einlegerbeziehung und Nur-Kunden nur aus der Leistungsbeziehung. Unter der genannten Prämisse der Nutzenidentitäten kann geschlossen werden, dass der Mitglieder-Kunde den höchsten Nutzen realisiert bzw. realisieren sollte. Eine wertende Aussage für die Nur-Kunden und Investierenden Mitglieder ist nicht allgemeingültig möglich.

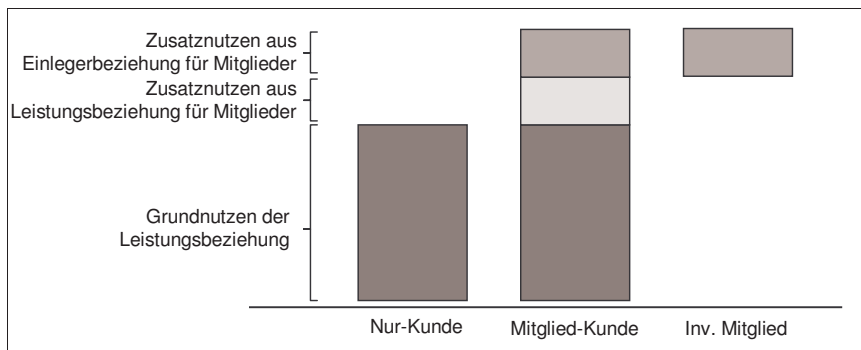


Abbildung 8: Nutzenkomponenten der genossenschaftlichen Beziehungsebenen²⁵⁹

1.4.3 Regionalprinzip

Der Absatzmarkt der Kreditgenossenschaften ist regional begrenzt.²⁶⁰ Das Regionalprinzip begründet sich im historischen Ursprung der Kreditgenossenschaften, da das relevante Marktgebiet die jeweilige Stadt, das Dorf oder der Vorort waren.²⁶¹ Ökonomisch wurde das Regionalprinzip vor allem damit begründet, dass den Kreditgenossenschaften die jeweiligen regionalen Strukturen und wirtschaftlichen Entwicklungen bekannt und diese daher eher in der Lage waren, gute und schlechte Bonitäten zu unterscheiden als dies bei einem großen anonymen Markt möglich wäre. Dass die regionale Begrenzung des Geschäftsgebiets auch heute noch forciert wird, wird im Strategiepapier des BVR verdeutlicht, nach dem sich die Kreditgenossenschaften als regionale Allfinanzdienstleister positionieren.²⁶² Ziel ist es, neben der informationsbezogenen Vor-

²⁵⁹ Eigene Darstellung.

²⁶⁰ Bereits die Firma der Kreditgenossenschaft, die regelmäßig den lokalen oder regionalen Bezug herstellt, weist auf dieses Prinzip hin, so bspw. bei der SPAR- UND DARLEHNSKASSE REKEN EG.

²⁶¹ Vgl. Hahn, O. (1980), S. 30.

²⁶² Vgl. Kring, T. (2002), S. 8.

teilhaftigkeit im Kreditgeschäft, den intergenossenschaftlichen Wettbewerb²⁶³ zu reduzieren und die Marktnähe als Wettbewerbsvorteil zu nutzen.

Das heutige Regionalprinzip leitet sich aus § 6 Abs. 2 des STATUTS DER SICHERUNGSEINRICHTUNG (SE-St) und Ziffer 5 der VERFAHRENSREGELN ZUM STATUT DER SICHERUNGSEINRICHTUNG ab. Dort heißt es, dass mit dem Zweck der Sicherungseinrichtung vereinbaren Bankgeschäfte „grundsätzlich vorrangig konzentriert auf den angestammten, d. h. durch den Sitz und die Zweigstellen einer Primärbank bestimmten Geschäftsbereich“ sind.²⁶⁴ Stellen die jeweiligen Verbandsprüfer eine Abweichung von diesem Grundsatz fest, kann der Ausschluss aus dem genossenschaftlichen Garantiefonds erfolgen.²⁶⁵

Aus dem Regionalprinzip resultieren nennenswerte Einflüsse auf die Geschäftspolitik der Kreditgenossenschaft. Zum einen kann es gerade im Firmenkundengeschäft Kreditkonzentrationen und insbesondere regionale Sektorkonzentrationen begünstigen.²⁶⁶ Mit diesen sog. „Klumpenrisiken“ kann das vergleichsweise höhere Engagement dieser Institute bei gewerblichen Kreditkunden in Krisenphasen erklärt werden. Da Arbeitnehmer des Firmenkunden ggf. (Kredit-)Kunden der Kreditgenossenschaft sind, ergeben sich dadurch nicht nur kreditrisikobezogene, sondern auch ertragsbezogene Risiken.²⁶⁷ Zum zweiten sind die Wachstumsmöglichkeiten einer Kreditgenossenschaft prinzipienbedingt begrenzt und können nur über Zusammenschlüsse mit Nachbarinstituten im signifikanten Ausmaß erreicht werden.

Auf ihrem regionalen Markt vertreten die Kreditgenossenschaften auch die Interessen der Verbundunternehmen, was sich in der Verbundorientierung, die das Kooperations- und das Subsidiaritätsprinzip umfasst, konkretisiert.

1.4.4 Verbundorientierung

Die Kreditgenossenschaften sind Elemente der genossenschaftlichen FinanzGruppe,²⁶⁸ mit der sich das Kooperations- und das Subsidiaritätsprinzip

²⁶³ Vgl. zum intergenossenschaftlichen Wettbewerb *Reith, D. (1997)*, S. 31 ff.

²⁶⁴ Für die überregional tätigen bzw. atypischen Kreditgenossenschaften wie z. B. der DEUTSCHE APOTHEKER- UND ÄRZTEBANK EG gelten diese Vorgaben nicht, weshalb sie als grundsätzliche Bestimmung formuliert sind und durch die strikte Auslegung der Prüfungsverbände konkretisiert werden. Vgl. *Reith, D. (1997)*, S. 26 f.

²⁶⁵ Durchbrochen wird das Regionalprinzip durch die Intensivierung des Onlinebankings. Vgl. *BVR (2001b)*, S. 22.

²⁶⁶ Vgl. *Deutsche Bundesbank (2006b)*, S. 38.

²⁶⁷ Vgl. *Reith, D. (1997)*, S. 47 sowie die dort genannte Literatur.

²⁶⁸ Die Schreibweise mit dem Großbuchstaben beim zweiten Substantiv erfolgt grundsätzlich im Rahmen der Begriffs- und Namensgebung in der genossenschaftlichen Kommu-

verbinden. Die weiteren Elemente der FinanzGruppe und deren Beziehungen zueinander werden in Abbildung 9 dargestellt. In regionaler Hinsicht kann die FinanzGruppe in eine lokale Ebene, in eine regionale Ebene und in die Bundesebene aufgeteilt werden.²⁶⁹ Die FinanzGruppe wird aufgrund der gesellschaftsrechtlichen Zusammenhänge, nach denen die Mitglieder die Eigentümer der Kreditgenossenschaft sind und diese wiederum Träger der weiteren Verbundunternehmen sind, auch als „inverser Konzern“²⁷⁰ bezeichnet.

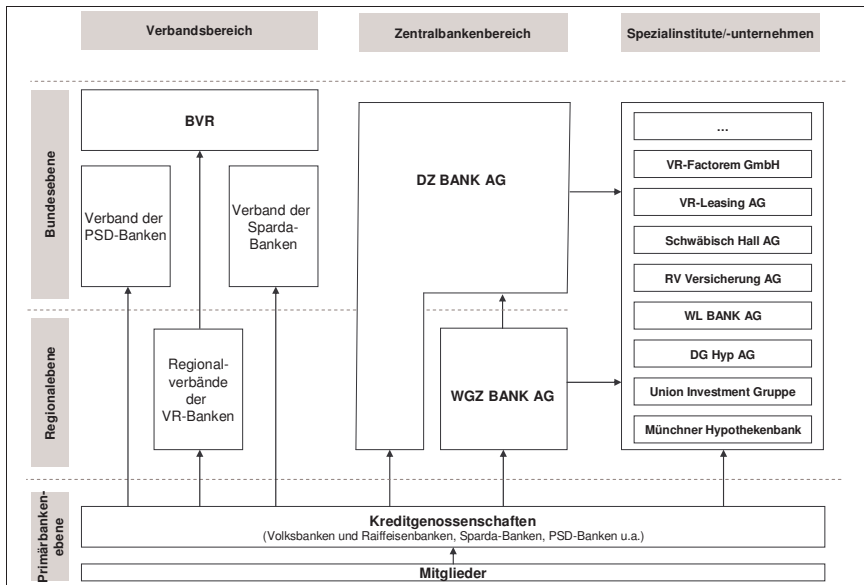


Abbildung 9: Vereinfachte Darstellung der Struktur der FinanzGruppe²⁷¹

Das Kooperationsprinzip sagt aus, dass die einzelne Kreditgenossenschaft zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und zur Stärkung der Fähigkeit, die

nikationspolitik und ist zentraler Bestandteil des Corporate Design. Aus diesem Grund soll dies in der vorliegenden Arbeit berücksichtigt werden.

²⁶⁹ Die regionale Ebene ergibt sich aus der WGZ BANK AG und den fünf Genossenschaftsverbänden.

²⁷⁰ Brixner, U. (2006), S. 62.

²⁷¹ In Anlehnung an Polster, D. (2001), S. 295. Der Fokus dieser Darstellung liegt auf den für das Firmenkundengeschäft besonders relevanten Komponenten der FinanzGruppe. Die Pfeilrichtungen geben die Richtung der Willensbildung bzw. der Kapitalbeteiligung wieder.

Grundsätze der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung umzusetzen, auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene kooperieren soll.²⁷² Dabei ist das Subsidiaritätsprinzip einzuhalten, das postuliert, dass die übergeordneten Einheiten, nur die Aufgaben übernehmen, die auf der untergeordneten Ebene nicht oder nicht effizient erfüllt werden können. Diese Prinzipien greifen z. B. bei Krediten für Unternehmenskunden, welche die Kreditbereitstellungsfähigkeit der Kreditgenossenschaft übersteigen.²⁷³ In diesem Fall treten die Zentralbanken als subsidiärer Kooperationspartner für die Bereitstellung der Leistung ein. Aus diesen beiden Grundsätzen hat sich ein (strategisches) Netzwerk entwickelt, in welchem die einzelne Kreditgenossenschaft auf ein breites Angebotsspektrum zurückgreifen kann.²⁷⁴

Ziel dieses Netzwerkes ist es, Kostenvorteile und Netzwerksynergien zu realisieren, so dass die Vorteile der Größe mit den Vorteilen der Lokalität, Dezentralität und Kundennähe kombiniert werden.²⁷⁵ So konstatiert der BVR, dass nicht nur die Größe der einzelnen Kreditgenossenschaft entscheidend sei, sondern die Fähigkeit mittels des Verbunds die Wertkette der Banken so zu dekonstruieren, dass Effizienzvorteile in einzelnen Wertschöpfungsstufen erreicht werden.²⁷⁶ Verbunden damit sieht KRING spezielle Anforderungen an das Management der Kreditgenossenschaften, die sich speziell aus den resultierenden Leistungsverflechtungen und der begrenzten Autonomie der einzelnen Kreditgenossenschaft ergeben.²⁷⁷ Die Leistungsverflechtungen unterscheidet er dabei in eine Produkt- und eine Dienstleistungsebene.²⁷⁸ Während letztere sich vor allem auf das Auslagern bestimmter Unternehmensaktivitäten bezieht (z. B. IT-Services auf die Rechenzentralen) und für die vorliegende Arbeit weniger von Relevanz ist, ist die Produktebene bedeutend.

²⁷² Vgl. *Beuthien, V./Dierkes, S./Wehrheim, M.* (2008), S. 158.

²⁷³ Dies gilt z. B. aus risikopolitischen Erwägungen oder den Großkreditbestimmungen des §§ 13 ff. KWG. Ein Großkredit liegt vor, wenn das Gesamtkreditvolumen an einen Kreditnehmer 10 Prozent des haftenden Eigenkapitals einer Bank überschreitet. Die Großkrediteinzelobergrenze liegt bei 25 Prozent des haftenden Eigenkapitals. Vgl. *Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M.* (2010), S. 632. Die Großkreditgesamtobergrenze, die bei 800 Prozent des haftenden Eigenkapitals lag, soll im Zuge der Änderungen der EU-Bankenrichtlinie abgeschafft werden. Vgl. *Deutsche Bundesbank* (2009), S. 69.

²⁷⁴ Vgl. *Kring, T.* (2005), S. 268; *Bonus, H. et al.* (1999), S. 35 ff.

²⁷⁵ Vgl. *Pleister, C.* (2006), S. 116.

²⁷⁶ Vgl. *BVR* (2001b), S. 3. Dies gilt vor dem Hintergrund der Bestrebungen nach effizienten Betriebsgrößen erst ab einer gewissen Größenordnung uneingeschränkt.

²⁷⁷ Vgl. *Kring, T.* (2005), S. 264 f.

²⁷⁸ Vgl. *Kring, T.* (2005), S. 268 f.

Im Fokus der Produktebene steht zwar ebenfalls die Auslagerung von Aktivitäten. Jedoch betrifft dies die Auslagerung absatzmarktrelevanter Produktionsdienstleistungen. Die Rolle der Kreditgenossenschaften im Rahmen dieser Kooperation ist dergestalt, dass sie sich in ihrem Allfinanzangebot auf die Verbundprodukte konzentriert,²⁷⁹ den Vertrieb für die Produkte übernimmt oder insoweit unterstützt, als sie Kontakte zwischen Kunden und Verbundspezialisten herstellt und koordiniert. „Die lokal agierenden Volksbanken sind uneingeschränkt für den Vertriebs Erfolg auf ihrem Marktgebiet verantwortlich“²⁸⁰ und sind somit mit ihrer Reputation für die Geschäfte der Verbundpartner verantwortlich.²⁸¹ Die Kreditgenossenschaften stellen für die meisten Spezialunternehmen und Verbundpartner einen zentralen oder teilweise ausschließlichen Vertriebskanal dar. Sind die Erfolge der Kreditgenossenschaft jedoch nicht ausreichend, haben die Verbundunternehmen die Möglichkeit, direkt die jeweilige Marktregion bearbeiten zu können.²⁸² Auch im Zusammenhang mit den begrenzten Möglichkeiten der Kreditgenossenschaften, die aus ihrer (relativen) Kleinheit resultieren, wird das Subsidiaritätsprinzip beschränkt. So können und sollen die Zentralbanken vor allem im Firmenkundengeschäft unmittelbar vor Ort tätig werden, wenn die Kundengröße oder die spezifischen Kundenbedarfe dies erfordern.²⁸³ Auf Seiten der Kreditgenossenschaft liegt dagegen die Möglichkeit der Beschränkung des Kooperations- und Subsidiaritätsprinzips vor, wenn entweder die Wettbewerbsfähigkeit des Verbundangebots nicht gegeben ist oder wenn der Kunde explizit ein verbundfremdes Produkt nachfragt.²⁸⁴

Nachdem nun die Kreditgenossenschaften in das deutsche Bankensystem eingeordnet und die besonderen Eigenschaften der Kreditgenossenschaften erörtert wurden, soll der Blick auf den Absatzmarkt der Kreditgenossenschaften gerichtet werden. Wie benannt, wird regelmäßig die geringe Profitabilität des deutschen Bankensektors im Allgemeinen und des Firmenkundensektors im Speziellen konstatiert und auf den hohen Wettbewerb und die fehlenden Konsolidierungsmöglichkeiten zurückgeführt. Nachfolgend sollen empirische Erkenntnisse vorgestellt werden, die helfen, die Konzentration, den Wettbewerb sowie die Rentabilität auf dem deutschen Bankenmarkt zu evaluieren.

²⁷⁹ Vgl. Harbrecht, W. (2005), S. 101.

²⁸⁰ Pleister, C. (2006), S. 116.

²⁸¹ Vgl. Bonus, H. et al. (1999), S. 13.

²⁸² Vgl. BVR (2001b), S. 8 f.

²⁸³ Vgl. BVR (2001b), S. 7.

²⁸⁴ Vgl. BVR (2001b), S. 28.

1.5 Wettbewerb und Rentabilität auf dem deutschen Bankenmarkt

Beim Structure-Conduct-Performance-Paradigm (SCP) werden statistische Konzentrationsmaße²⁸⁵ (z. B. die Konzentrationsrate und der Hirschmann-Herfindahl-Index) genutzt, um die Marktkonzentration zu messen und so den Wettbewerb zu beurteilen.²⁸⁶ Das SCP unterstellt, dass die Marktstruktur (Konzentration) Einfluss auf das Marktverhalten und so auf das Marktergebnis hat. Dabei steht eine hohe Konzentration für die Dominanz weniger großer Unternehmen (Structure), deren Marktmacht sich in kollusivem Verhalten niederschlägt (Conduct), welches den wettbewerbsinduzierten Druck auf die Gewinnmargen und Kosten verhindert (Performance).²⁸⁷ Neben der Bankenanzahl wird bei Banken auch die Bilanzsumme als Größenindikator und Messvariable genutzt. VARMAZ stellt unter Anwendung verschiedener Konzentrationsmaße für den deutschen Bankenmarkt eine zunehmende Konzentration im Analysezeitraum von 1993 bis 2005 fest, bezeichnet den Konzentrationsgrad insgesamt aber als „mäßig“.²⁸⁸ Die DEUTSCHE BUNDESBANK konstatiert auch, dass ein „im Ganzen geringer Konzentrationsgrad“²⁸⁹ vorliegt. Der Logik des SCP folgend ist der Wettbewerb auf dem deutschen Bankenmarkt als eher hoch zu bezeichnen.

Das SCP wird in der Literatur kritisiert.²⁹⁰ Vor allem die Widersprüchlichkeit der unterstellten Wirkungsweise mit den realiter beobachtbaren Entwicklungen schränke die Aussagekraft ein.²⁹¹ Zudem seien mittels der nationalen Konzentrationsmaße keine Aussagen zu lokalen Strukturen möglich.²⁹² Die Neue Empirische Industrieökonomik bietet, aufbauend auf der Kritik am SCP, Verfahren an, um die Wettbewerbssituation auf Märkten zu analysieren. Sie ver-

²⁸⁵ Vgl. für einen ausführlichen Überblick *Varmaz, A.* (2006), S. 124 ff. Grundsätzlich bauen diese Indizes auf den Begriff der Konzentration aus der deskriptiven Statistik auf und messen den prozentualen Marktanteil einer bestimmten Anzahl von Unternehmen, z. B. der 3, 5 oder 10 größten Banken. Vgl. auch *Deutsche Bundesbank* (2001), S. 61.

²⁸⁶ Vgl. hier und nachfolgend *Varmaz, A.* (2006), S. 121 ff.; *Deutsche Bundesbank* (2001), S. 58 ff.

²⁸⁷ Vgl. *Schäfer, S./Weistroffer, C.* (2007), S. 603.

²⁸⁸ *Varmaz, A.* (2006), S. 234. Zu ähnlichen Ergebnissen vgl. *Deutsche Bundesbank* (2001), S. 60.

²⁸⁹ *Deutsche Bundesbank* (2001), S. 59.

²⁹⁰ Der Argumentation des SCP steht z. B. die Efficient-Structure-Hypothese gegenüber, wonach Konzentration das Ergebnis des Erfolgs relativ effizienter Unternehmen ist, die die Konkurrenten vom Markt verdrängt haben. Vgl. *Schäfer, S./Weistroffer, C.* (2007), S. 603. Zur ausführlichen methodischen und inhaltlichen Kritik am SCP vgl. *Varmaz, A.* (2006), S. 142 ff.

²⁹¹ Vgl. *Deutsche Bundesbank* (2001), S. 64 f.

²⁹² Vgl. *Deutsche Bundesbank* (2001), S. 60.

sucht indirekt über die Schätzung von Verhaltensgleichungen der Banken, Rückschlüsse auf ihr Wettbewerbsverhalten zu ziehen.²⁹³ Dazu nutzt sie Daten, die auf Ebene der einzelnen Bank vorhanden sind. PANZAR/ROSSE modellieren eine (vereinfachte) Ertragsfunktion, anhand derer Faktorpreiselastizitäten Rückschlüsse auf den vorherrschenden Wettbewerb möglich sind.²⁹⁴ Liegt die Summe der Elastizitäten bei 1, liegt ein vollständiger Wettbewerb vor. Bei einem Wert kleiner 1 wird ein Monopol mit Randwettbewerb angenommen und bei einer Elastizität von kleiner oder gleich 0 ein Monopol oder perfekte Kollusion.²⁹⁵ Angewendet auf den deutschen Bankenmarkt kann HEMPELL trotz der kontinuierlich rückläufigen Anzahl an Banken kein Wettbewerbsverhalten feststellen, das eine perfekte Kollusion oder einen vollständigen Wettbewerb belegen kann.²⁹⁶ Ihre Ergebnisse zeigen weiter, dass die Sparkassen und Genossenschaftsbanken zunehmende Marktmacht gewinnen und weniger kompetitiv auftreten als die Kreditbanken.²⁹⁷ Eine Begründung für dieses Ergebnis sieht sie im Regionalprinzip, da hier – zumindest theoretisch – der innersektorale Wettbewerb nicht relevant ist. Dieses Ergebnis indiziert, dass sich kleine Banken eher monopolistisch verhalten als große. Dies “contradicts the conventional wisdom that larger market shares correspond with the wielding of greater market power.”²⁹⁸ In diesem Kontext ergänzen FEHL/KUHN, dass nicht nur regionale Marktmacht, sondern auch der Wissensvorteil dieser Banken erklärend für höhere, durchgesetzte Zinsmargen ist.²⁹⁹ Im Einklang mit den Ergebnissen wird der deutsche Bankenmarkt unter Berücksichtigung der Verbundbeziehungen als oligopolistischer Markt bezeichnet.³⁰⁰ Nachfolgend soll daran anknüpfend ein detaillierter Blick auf empirische Untersuchungen zur Rentabilität der deutschen Banken geworfen werden.

²⁹³ Vgl. hier und nachfolgend *Deutsche Bundesbank* (2001), S. 65.

²⁹⁴ Vgl. dazu ausführlich *Panzar, J./Rosse, J.* (1987), S. 443 ff.; *Varmaz, A.* (2006), S. 150 ff.; *Hempell, H. S.* (2002), S. 6 ff.

²⁹⁵ Vgl. *Reichel, R.* (2005), S. 287. Die Summe der Faktorpreiselastizitäten ergibt die H-Statistik im Modell von PANZAR/ROSSE.

²⁹⁶ Vgl. *Hempell, H. S.* (2002), S. 32 f.

²⁹⁷ Ähnlich auch *Deutsche Bundesbank* (2001), S. 65. Zu einem gegensätzlichen Ergebnis kommt REICHEL, der die relative Marktmacht der einzelnen Bankengruppen anhand eines vorwärts-rekursiven Almon-lag-Modells auf Basis der Korrelation von Zinsspanne und Umlaufrendite festverzinslicher Wertpapiere schätzt. Danach ist die Marktmacht der Kreditgenossenschaften im Zeitraum von 1990 bis 2002 gesunken. Vgl. *Reichel, R.* (2005), S. 283 ff.

²⁹⁸ *Hempell, H. S.* (2002), S. 32.

²⁹⁹ Vgl. *Fehl, U./Kuhn, N.* (2005), S. 204.

³⁰⁰ Vgl. *Reith, D.* (1997), S. 22. Dies begründet sich auch damit, dass ein dominanter Marktführer fehlt.

Eine oft verwendete Kennzahl zur Darstellung der Profitabilität ist die Eigenkapitalrentabilität.³⁰¹ Werden die Eigenkapitalrentabilitäten der Jahre 2001-2009 betrachtet,³⁰² ist auffällig, dass die Kreditgenossenschaften und Sparkassen relativ zu den Großbanken deutlich stabilere Renditen aufweisen und in den Jahren von 2001-2004 sowie 2008-2009 rentabler waren als die Kreditbanken. Seit 2005 ist ein rückläufiger Trend bezüglich der Höhe der Eigenkapitalrendite dieser Bankengruppen zu erkennen, der sich in 2009 jedoch nicht fortsetzte.³⁰³

Die insgesamt als gering beurteilte Marktrentabilität wird u. a. damit begründet, dass Sparkassen und Kreditgenossenschaften aufgrund ihres spezifischen Zwecks nur ein gering ausgeprägtes Rentabilitätsstreben aufweisen.³⁰⁴ In einem ausführlichen Vergleich verschiedener Länder für die Jahre 1996-2003 stellen SCHÜLLER/SCHNEIDER für deutsche Banken fest, dass diese eine strukturelle Ertragsschwäche aufweisen, da deren Ergebnisse für die Eigenkapitalrentabilität und die so genannte Aufwands-Ertrags-Quote (Cost-Income-Ratio) nachhaltig hinter den Werten von Ländern wie Frankreich und Großbritannien liegen.³⁰⁵ PIEPER analysiert auf Basis der statistischen Daten der Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) für den gleichen Zeitraum verschiedene Werttreiber der Profitabilität von Banken, um die Ursachen für die strukturelle Ertragsschwäche der deutschen Institute im internationalen Vergleich zu identifizieren.³⁰⁶ Anhand der Bruttoerträge³⁰⁷ je Mitarbeiter, bei denen deutsche Banken vergleichsweise gute Werte erzielen, sieht er die These, dass Deutschland „overbanked“ sei, nicht bestätigt. Auch in Bezug auf die Produktivität, die er mittels der Cost-Income-Ratio brutto³⁰⁸ ermittelt, befindet sich

³⁰¹ In der deutschsprachigen Literatur wird gelegentlich zwischen den Inhalten der Begriffe Profitabilität und Rentabilität unterschieden. Während ersterer absolute Saldogrößen umfasst, werden mit letzterer relative Kennzahlen, meist ergebnisbezogene Beziehungszahlen, beschrieben. Die Eigenkapitalrentabilität ist hier definiert als der Jahreserfolg vor Steuern in Prozent des jahresdurchschnittlichen bilanziellen Eigenkapitals.

³⁰² Vgl. Tabelle 2; Tabelle 3 und Tabelle 4 in Kapitel C.1.2.

³⁰³ Dies erklärt sich partiell durch die steiler gewordene Zinsstrukturkurve, die sich positiv auf den aus der Fristentransformation resultierenden Strukturbeitrag auswirkt.

³⁰⁴ Vgl. Schüller, S./Schneider, M. (2006), S. 7; Duhnkrack, T. (2002), S. 154.

³⁰⁵ Vgl. Schüller, S./Schneider, M. (2006), S. 4 ff.

³⁰⁶ Vgl. Pieper, B. (2006), S. 452. Als Vergleichsländer nutzt er Frankreich, Spanien, Italien, Großbritannien, die Schweiz und die USA.

³⁰⁷ Als Bruttoerträge ist die Summe aus Zins- und Provisionserträgen, Handelsergebnis und Saldo der sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen definiert. Vgl. Pieper, B. (2006), S. 454, Fn. 14.

³⁰⁸ Als Cost-Income-Ratio brutto ist der Quotient aus der Summe von Personal und sonstigem Verwaltungsaufwand zu Zins- und Bruttoerträgen, Handelsergebnis sowie Saldo

Deutschland auf einem Spitzenplatz.³⁰⁹ Beim Vergleich der realisierten Margen³¹⁰ zeigt sich jedoch, dass die deutschen Banken vergleichsweise schlecht abschneiden, da sie nur geringe Margen durchsetzen können, was er auf einen effizienten Wettbewerb auf dem deutschen Bankenmarkt zurückführt.³¹¹ Interessanterweise sind die deutschen Kreditzinsen jedoch höher als im Durchschnitt der Währungsunion.³¹² Ausgehend von der Struktur des Zinssatzes untersuchen SCHÄFER/WEISTROFFER die Determinanten des Kreditzinsniveaus. Diese sind die Wettbewerbsintensität, die Effizienz des Bankensystems, die Risiko- und die Refinanzierungsstruktur.³¹³ Im Ergebnis vermuten sie, dass der Wettbewerb um Einlagen als Refinanzierungskomponente und die im internationalen Vergleich höheren Risikoprämien bei Unternehmenskrediten den größten Erklärungsgehalt für das Zinsniveau haben.³¹⁴ Auch SCHÜLLER/SCHNEIDER kommen zu dem Ergebnis, dass die Verzehrquote, die das Verhältnis von Risikovorsorge zum Teilbetriebsergebnis bezeichnet, in Deutschland im internationalen Vergleich zu hoch sei.³¹⁵ Aufgrund der strukturellen Unterschiede auf den Bankenmärkten kommen die Autoren jedoch insgesamt zu dem Ergebnis, „die Gründe für den internationalen Rückstand sind vielmehr in den Ertragspotenzialen und der mangelnden Fähigkeit der Banken, diese in ausreichendem Maße zu heben, zu suchen“.³¹⁶ Diese Erkenntnisse bestätigen FEHL/KUHN in ihrer produktmarktspezifischen Sicht.³¹⁷ Aufgrund der institutionell gewachsenen Strukturen fokussiere sich der Wettbewerb für bankenorientierte Finanzsysteme wie das deutsche auf das eher bedeutende, aber margenschwache Einlagen- und Kreditgeschäft. Ausweichmöglichkeiten auf kapitalmarktorientierte Produkte fehlten (noch).

der sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen definiert. Vgl. *Pieper, B.* (2006), S. 453, Fn. 8 und Fn. 10.

³⁰⁹ Vgl. *Pieper, B.* (2006), S. 454.

³¹⁰ Als Marge definiert er den Quotient aus Bruttoerlösen und Nettoerlösen. Vgl. *Pieper, B.* (2006), S. 455.

³¹¹ Vgl. *Pieper, B.* (2006), S. 455 und S. 459.

³¹² Vgl. *Schäfer, S./Weistroffer, C.* (2007), S. 600; *Rehbock, T.* (2007), S. 34 f.

³¹³ Vgl. *Schäfer, S./Weistroffer, C.* (2007), S. 601 f. Der Zinssatz umfasst die Gewinnmarge sowie die Bearbeitungs-, Standardrisiko-, Eigenkapital- und die Refinanzierungskosten. Vgl. auch Kapitel C.4.3.

³¹⁴ Vgl. *Schäfer, S./Weistroffer, C.* (2007), S. 606.

³¹⁵ Vgl. *Schüller, S./Schneider, M.* (2006), S. 15 f.

³¹⁶ *Schüller, S./Schneider, M.* (2006), S. 17. Ähnlich argumentieren *Nirschl, M./Paul, V.* (2007), S. 180 und *Duhnkrack, T.* (2002), S. 157.

³¹⁷ Vgl. hier und nachfolgend *Fehl, U./Kuhn, N.* (2005), S. 198.

Diese Diagnose gilt vor allem für das Firmenkundengeschäft, das regelmäßig als „Wertvernichter“ bezeichnet wird.³¹⁸ Nach einer Studie von MERCER OLIVER WYMAN lag der Rohertrag, d. h. die Summe aus Zins- und Provisionsüberschuss, für das Jahr 2003 in Deutschland bei EUR 7,2 Mrd.³¹⁹ Aufgrund relativ geringer Margen ist dazu ein deutlich höheres Finanzierungsvolumen als im internationalen Vergleich notwendig. Werden vom Rohertrag die operativen Aufwendungen, die Standardrisiko- sowie die Eigenkapitalkosten subtrahiert, bleibt ein negativer Beitrag von etwa EUR -1,0 Mrd. Ursachen für dieses Ergebnis liegen neben der Marktstruktur auch im Produktmix der Banken im Firmenkundengeschäft, das in Deutschland vor allem seine Schwerpunkte im klassischen, aber als margenschwach geltenden Kreditgeschäft hat. Dies belegen auch die jüngsten Schätzungen von OLIVER WYMAN, wonach im Jahr 2009 65 Prozent des Rohertrags im Firmenkundengeschäft aus dem Finanzierungsgeschäften, 23 Prozent aus dem Transaction Banking und 12 Prozent aus sonstigen Bankleistungen resultierten.³²⁰ Risiken aus derartigen Ertragskonzentrationen sind in den in 2009 aktualisierten Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) mit dem Hinweis, dass diese in der Risikostrategie zu berücksichtigen sind, aufgenommen worden.³²¹

Insgesamt zeigen die Ergebnisse der genannten Studien, dass die als vergleichsweise gering beurteilte Profitabilität nicht nur das Ergebnis der Wettbewerbsintensität ist, sondern auch in den institutsspezifischen Zielsetzungen sowie dem grundsätzlichen marktpolitischen Verhalten der Banken begründet ist. Daher besteht die nicht nur aus den MaRisk resultierende Notwendigkeit im Privat- wie auch im hier betrachteten Firmenkundengeschäft, diversifizierte Ertragspotenziale identifizieren und realisieren zu müssen. Wie die vorhergehenden Ausführungen zeigen, gilt diese Anforderung für alle Bankengruppen, die im Firmenkundengeschäft tätig sind. Nachfolgend soll die Geschäftseinheit Firmenkunden aus der Perspektive der Kreditgenossenschaften beschrieben werden.

³¹⁸ Vgl. Krauß, C. (2005), o. S. [Vorwort]; Hampl, H. (1999), S. 17. Der Begriff „Wertvernichter“ ist dabei im Kontext der von den meisten (kapitalmarktorientierten) Großbanken verfolgten Shareholder Value-Orientierung zu sehen, bei dem der Unternehmenswert aus Sicht der Anleger (Eigentümer) die zentrale Zielgröße ist. Wertzuwachs wird in diesem Verständnis z. B. in Form des Economic Value Added operationalisiert. Vgl. dazu auch Rolfes, B. (2002), S. 141 ff. Motiviert wird dies durch den Wettbewerb um knappes Kapital. Vgl. Duhnkrack, T. (2002), S. 155 ff.

³¹⁹ Vgl. hier und nachfolgend Hölzer, K. (2006), S. 49 ff.

³²⁰ Vgl. Hölzer, K./Schnarr, T. (2010), S. 54. Zum Transaction Banking gehören Produkte des Leistungs des Zahlungsverkehrs, des Cash-Managements und des Handels.

³²¹ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2010), AT 4.2, Textziffer 2.

2 Deskription der Geschäftseinheit Firmenkunden der Kreditgenossenschaften

2.1 Theoretischer Bezugsrahmen

Nach dem Drei-Ebenen-Konzept, das zwischen der Unternehmens-, der Geschäftseinheiten- und der Funktionalbereichsebene unterscheidet, können strategische Entscheidungen, deren Ziel die Schaffung komparativer Konkurrenzvorteile sind,³²² nur auf Ebene der (strategischen) Geschäftseinheiten erfolgen.³²³ Strategische Geschäftseinheiten stellen die gedankliche Zusammenfassung eines strategischen Geschäftsfelds und deren korrespondierende Verankerung innerhalb der Organisationsstruktur des Unternehmens dar.³²⁴ Regelmäßig lassen sich bei den Kreditgenossenschaften die strategischen Geschäftseinheiten der Privatkunden- und der Firmenkundenbank finden.³²⁵

Strategische Geschäftseinheiten können auf vielfache Weise abgegrenzt werden und sind generell dadurch gekennzeichnet, dass sie eine von anderen Geschäftseinheiten unabhängige Marktaufgabe haben, dass sich für sie eine eigenständige Strategie formulieren und umsetzen lässt und dass sie einen weitestgehend unabhängigen Beitrag zur Sicherung und Steigerung des Erfolgspotenzials des Unternehmens leisten.³²⁶

Vereinfachend werden die den Geschäftseinheiten zugrundeliegenden Geschäftsfelder oft zweidimensional als Produkt-Markt-Kombinationen aufgefasst.³²⁷ ABELL nutzt einen dreidimensionalen Bezugsrahmen aus den Merkmalen „customer groups“ (Abnehmergruppe), „customer function“ (Funktionserfüllung, Kundenbedürfnis) und „alternative technology“ (Technologieangebot oder allgemeiner: Lösungsangebot) um Geschäftsfelder abzugrenzen.³²⁸ Die Produktdimension der einfachen, zweidimensionalen Abgrenzung wird bei ihm in einen

³²² Vgl. zum Begriff der komparativen Konkurrenzvorteile *Backhaus, K.* (1999), S. 34 ff.

³²³ Vgl. *Hax, A. C./Majluf, N. S.* (1996), S. 5 ff.

³²⁴ Die externe und interne Abgrenzung muss jedoch nicht unbedingt deckungsgleich sein, denn es kann ein Geschäftsfeld von mehreren Geschäftseinheiten betreut werden et vice versa. Vgl. *Meffert, H.* (1998), S. 228. So trifft es bspw. in der kreditgenossenschaftlichen Praxis regelmäßig zu, dass die Privatperson des Unternehmers in der Firmenkundenbank betreut wird oder Firmenkunden aufgrund der bankinternen Zuordnung über Mitarbeiter der Privatkundenbank betreut werden.

³²⁵ Vgl. *Börner, C. J.* (2005), S. 34.

³²⁶ Vgl. *Backhaus, K.* (1999), S. 228; *Meffert, H.* (1998), S. 225 f.

³²⁷ Vgl. z. B. *von der Oelsnitz, D./Nirsberger, I.* (2007), S. 1288.

³²⁸ Vgl. *Abell, D. F.* (1980).

Problembezug und einen Problemlösungsansatz aufgespaltet.³²⁹ Mittels der Dimension Abnehmergruppe wird festgelegt, wessen Bedürfnisse befriedigt werden sollen. Die Dimension der „customer function“ basiert auf der Kombination von Bedürfnis und Produkt. Sie thematisiert, welche Bedürfnisse des Kunden durch die angebotenen Leistungen befriedigt werden sollen. Die dritte Dimension beschreibt Möglichkeiten, wie die Bedürfnisse befriedigt werden können. Vorteilhaft an diesem Ansatz ist, dass Zielgruppen, Kundenbedürfnisse und Lösungsansätze integriert betrachtet werden und somit eine Integration der Nachfrager- und Anbieterperspektive erfolgt.³³⁰ Es wird jedoch kritisiert, dass die Dimensionen nicht unabhängig voneinander seien³³¹ und die regionale Abgrenzung fehle³³². Trotz der Kritik ist das gering zu modifizierende Konzept von ABELL ein zweckmäßiger Bezugsrahmen zur Strukturierung der nachfolgenden Ausführungen.

Da das Regionalprinzip die regionale Abgrenzung beinhaltet, ist dieser Kritikpunkt irrelevant. Jedoch soll der Kritik der fehlenden Unabhängigkeit der Dimensionen insofern Rechnung getragen werden, als eine Umwidmung der Dimensionen stattfindet, womit gleichzeitig der Anwendungskontext von Geschäftsfeldern auf Geschäftseinheiten erweitert wird. So soll zunächst konform zum Ansatz von ABELL die Abnehmergruppe bzw. Zielgruppe als ein Kriterium verwendet werden. Entsprechend der Empfehlung von MEFFERT soll dabei von einem zunächst hohen Abstraktionsniveau zur grundsätzlichen Abgrenzung der Firmenkunden von den Privatkunden ausgegangen werden (Makro-Abgrenzung), das durch die Segmentierung (Mikro-Abgrenzung) ergänzt und konkretisiert wird.³³³ Die Betrachtung der Bedürfnisse bzw. Bedarfe wird ebenfalls diesem Ansatz sowie der derzeitigen Ausgestaltung in der Firmenkundenpraxis folgend zunächst auf Bedarfsfeldebene und dann detailliert – wenngleich jedoch nicht abschließend – auf Produktebene konkretisiert. Statt der Dimension des Lösungsangebots, die im originären Ansatz eng verbunden mit der Dimension der Bedürfnisse ist und sich eher für Industriegütermärkte eignet, wie die Beispiele bei ABELL zeigen,³³⁴ soll dem inhaltlichen Schwerpunkt dieser Arbeit folgend der Vertrieb betrachtet werden. Somit bilden die beiden letztgenannten Dimensionen die interne Perspektive der Bildung strategischer Geschäftseinheiten in zweifacher Weise ab: Erstens auf Basis des Leistungsprogramms und

³²⁹ Vgl. *Birkelbach, R.* (1988), S. 232.

³³⁰ Vgl. *Backhaus, K.* (1999), S. 226.

³³¹ Vgl. *Backhaus, K.* (1999), S. 228 f.

³³² Vgl. *Meffert, H.* (1998), S. 228.

³³³ Vgl. *Meffert, H.* (1998), S. 227.

³³⁴ Vgl. *Abell, D. F.* (1980), S. 112 oder *Engelhardt, W. H./Kleinaltenkamp, M.* (1989), S. 11.

zweitens auf Basis des Vertriebs.³³⁵ Zusammengefasst ergibt sich der Bezugsrahmen zur Deskription des Firmenkundengeschäfts bei den Kreditgenossenschaften aus den Dimensionen Zielgruppen, Leistungsprogramm und Vertrieb.

Wie erinnerlich sind Kreditgenossenschaften rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmen. Daher ist es nicht möglich, alle institutsindividuellen Realisationen der ausgewählten Dimensionen aufzugreifen. Vielmehr soll die folgende Darstellung auf den Empfehlungen des BVR, der regelmäßig die Situation der Kreditgenossenschaften mit dem Ziel der Optimierung der betriebswirtschaftlichen Leistungsfähigkeit analysiert, und den Praktikerbeiträgen aus dem genossenschaftlichen Umfeld basieren.

2.2 Zielgruppen

Als Zielgruppen gelten allgemein die aktuellen und potenziellen Adressaten, die mit einer oder mehreren bestimmten marktpolitischen Aktivität(en) angesprochen werden sollen. Nachfolgend wird die Zielgruppenabgrenzung auf Ebene der Makro- und der Mikroabgrenzung vorgenommen. Anschließend werden sekundärstatistische Daten zur empirischen Struktur der Zielgruppe im Firmenkundengeschäft der Kreditgenossenschaften vorgestellt. Abschließend werden Kundenverbände im Firmenkundengeschäft betrachtet.

2.2.1 Makro-Abgrenzung

Ausgangspunkt der Makro-Abgrenzung ist die Frage nach der inhaltlichen Konkretisierung der Firmenkunden auf abstrakter Ebene. FRETER bezeichnet dies auch als den relevanten Markt.³³⁶ In der bankbetriebswirtschaftlichen Literatur gibt es keine einheitliche Definition des Begriffs Firmenkunde.³³⁷ Eine Vielzahl von Beiträgen zum Firmenkundengeschäft von Banken verzichtet vollständig auf eine inhaltliche Abgrenzung des Begriffs oder grenzt diesen implizit ab.³³⁸

³³⁵ Ähnlich *Meffert, H.* (1998), S. 227.

³³⁶ Vgl. *Freter, H.* (1998), S. 233. Andere Autoren betrachten den relevanten Markt als Zusammenfassung von Kunden, Leistungen und Wettbewerbern. Vgl. z. B. *Backhaus, K.* (1999), S. 204 ff. Diese Vorgehensweise würde sich jedoch in weiten Teilen mit der Abgrenzung des strategischen Geschäftsfelds überschneiden, weshalb hier dem Verständnis von FRETER gefolgt werden soll.

³³⁷ Eine Auseinandersetzung mit dem Begriff Kunde folgt detailliert in Kapitel D.1.2.2 Die Begriffe Firmenkunde und Unternehmenskunde werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

³³⁸ Vergleiche z. B. *Raddao, N.* (2008), *Brost, H./Dahmen, A./Lippmann, I.* (2006) und *Schmoll, A.* (2006) als Beispiele für Beiträge ohne Abgrenzung des Begriffs Firmenkunde und *Piithe, T.* (2009), *Ahrendt, B.* (2007) sowie *Segbers, K.* (2007) für Beiträge

Der BVR unterscheidet in seinem Strategiepapier BÜNDELUNG DER KRÄFTE: DIE GEMEINSAME STRATEGIE zwischen Privat- und Firmenkunden,³³⁹ wobei Firmenkunden knapp beschrieben sind als „alle wirtschaftlich Selbständigen, die ein Gewerbe betreiben, mit wesentlicher Erwerbsquelle ihrer Tätigkeit, ohne Mindestgröße“³⁴⁰. Dabei ist es irrelevant, ob es sich um juristische oder natürliche Personen handelt, jedoch von Bedeutung, dass die Kundenbeziehung erwerbsbedingt ist.³⁴¹

Um das Segment der Firmenkunden detaillierter zu beschreiben, nutzt HUTH einen umfangreichen Merkmalskatalog (siehe Tabelle 5).³⁴² Er nennt bspw. Unterschiede hinsichtlich der Anzahl potenzieller Merkmalsträger oder spezifische Strukturunterschiede mit Blick auf die Geschäftsbeziehung zwischen dem Kunden und der Bank. Es sei darauf hingewiesen, dass nicht in jedem Fall diese Unterscheidung trennscharf ist und zutrifft. Vielmehr sollte ein solcher Katalog als tendenzielle Aussage begriffen werden. Zusammenfassend wird konstatiert, dass sich das Firmenkundensegment stark vom Privatkundengeschäft unterscheidet, da es insgesamt individueller und komplexer in der Leistungs- und der Beziehungsdimension ist.³⁴³

mit impliziter Definition, die sich aus der Abgrenzung des Begriffs mittelständische Unternehmen ergibt.

³³⁹ Vgl. *BVR* (2001b), S. 14.

³⁴⁰ *BVR* (2001c), S. 29 f.

³⁴¹ Vgl. *Scheer, O.* (1989), S. 5. Damit wird ausgeschlossen, dass Selbständige, die ihr Privatkonto bei einer Bank führen, als gewerbliche Kunden bzw. Firmenkunden definiert werden.

³⁴² Vgl. *Huth, H. O.* (1985), S. 37 f. sowie die dort angegebene Literatur. Einen vergleichbaren Merkmalskatalog zur Unterscheidung von Firmen- und Privatkunden stellt *KRAUB* auf. Vgl. *Krauß, C.* (2005), S. XVI [Anhang].

³⁴³ Vgl. auch *BVR* (1999b), S. 13.

Tabelle 5: Qualitative Kriterien zur Unterscheidung von Privat- und Unternehmenskunden³⁴⁴

Privatkunden	Unternehmenskunden
<ul style="list-style-type: none"> - große Zahl - Kunde ist anonym oder der Bank nur wenig bekannt - bankungewohnt - keine eindeutige Orientierung am Gewinn - Interesse an Bequemlichkeit und Service dominiert - eng begrenzter Bereich der nachgefragten Leistungen - kleinere Umsätze - unregelmäßige Kontakte von relativ geringer Häufigkeit - mehr persönlich orientierte Geschäftsbeziehung (Person-Person) - individuelle Ansprüche leichter standardisierbar - legt Wert auf lokale Präsenz und persönlichen Kontakt 	<ul style="list-style-type: none"> - überschaubare, begrenzte Zahl - Kunde ist i. d. R. der Bank bekannt - bankgewohnt - auf Gewinnerzielung bedachte Denk- und Verhaltensweise - Interesse an reibungsloser, schneller Abwicklung der Geschäfte - breite Streuung der nachgefragten Leistungen - größere Umsätze - häufige, regelmäßige, oft tägliche Kontakte - sachlich orientierte Geschäftsbeziehung (Unternehmung-Unternehmung) - individuelle Ansprüche schwer standardisierbar - legt Wert auf gute Kommunikationsmöglichkeiten

In ähnlicher Weise geht BRAUN vor, der die Firmenkunden anhand der Faktoren der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Personengruppe oder Gesellschaftsform, ihrer Stellung im Erwerbsleben sowie den nachgefragten Bankgeschäften charakterisiert.³⁴⁵ Konsequenterweise zählt er zu den Unternehmenskunden alle wirtschaftlich selbständigen natürlichen Personen sowie Personen- und Kapitalgesellschaften, die sich dadurch auszeichnen, dass sie weitgehend wirtschaftlich unabhängig sind, die Arbeitgeberfunktion tragen und Risiken übernehmen. Daraus lässt sich ein zentrales Differenzierungsmerkmal ableiten. Als Firmenkunden können alle Wirtschaftsobjekte begriffen werden, die unabhängig von Rechtsform und Größe, Sach- und/oder Dienstleistungen auf Märkten für Dritte anbieten.³⁴⁶ Als abgrenzendes Merkmal ist also die Tätigkeit des Firmenkunden als Anbieter auf (anderen) Märkten zu betrachten. Damit geht die Feststellung einher, dass die Leistungen der Bank als Inputfaktor im weitesten Sinne für die Wertschöpfung des Firmenkunden gelten bzw. die Nachfrage nach Bankleistungen derivativ ist.

³⁴⁴ In enger Anlehnung an Huth, H. O. (1985), S. 38.

³⁴⁵ Vgl. hier und nachfolgend Braun, P. A. (1981), S. 25.

³⁴⁶ Vgl. Picot, A./Neuburger, R. (2000), S. 16. Auch BENÖLKEN definiert Firmenkunden als „alle Selbständigen inklusive der Freiberufler sowie der Personen- und Kapitalgesellschaften, sofern die Haupteinkommensart aus gewerblicher/freiberuflicher Tätigkeit fließt.“ Benölken, H. (2002), S. 30.

“Der Tante Emma-Laden und Siemens haben aus Banksicht eines gemeinsam: Sie sind Firmenkunden”³⁴⁷ Kreditgenossenschaften und Sparkassen gelten als klassische Finanzierungspartner mittelständischer Unternehmen.³⁴⁸ Der Begriff der mittelständischen Unternehmen muss in diesem Kontext erläutert werden, denn die Heterogenität dieser Gruppe von Firmenkunden führt zum Problem der inhaltlichen Abgrenzung.³⁴⁹ In der Literatur werden als begriffskonstituierende Kriterien sowohl qualitative als auch quantitative Merkmale verwendet, um die mittelständischen Unternehmen von Großunternehmen abzugrenzen.³⁵⁰ Qualitative Kriterien werden i. d. R. im Bündel als Merkmalskataloge³⁵¹ verwendet, da eine eindimensionale Abgrenzung unzureichend ist.³⁵² Dabei wird aber nicht die kumulative Erfüllung aller Kriterien postuliert, sondern eine Tendenz in Richtung mittelständischer Unternehmen als ausreichend angesehen.³⁵³ Die qualitative Abgrenzung fokussiert auf die Betriebstypenbestimmung, d. h. sie stellt auf das Wesen und somit u. a. auf die Wirtschaftsweise, die Struktur der Unternehmensführung und die Finanzierungssituation ab.³⁵⁴ Vor allem die Einheit von Eigentum und Leitung gilt als herausragendes Merkmal.³⁵⁵ HAMER spricht in diesem Zusammenhang von der Schicksalsgemeinschaft zwischen Unternehmen und Unternehmer.³⁵⁶ Obwohl die qualitativen Merkmale mittelständische Unternehmen akkurater beschreiben als quantitative, werden deren schwere Erfassbarkeit und die daraus resultierende geringe Eignung für empirische Arbeiten bemängelt.³⁵⁷ Daher werden, um mittelständische Unternehmen in Bezug auf die Betriebsgröße von Großunternehmen abzugrenzen, zusätzliche quantitative (Hilfs-)Kriterien angewendet.³⁵⁸ Typischerweise werden Größen wie Umsatz, Bilanzsumme oder Beschäftigtenzahl genutzt. So werden Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 50 Mio. EUR und einer Beschäftigtenzahl von bis zu

³⁴⁷ Juncker, K. (1979), S. 7.

³⁴⁸ Vgl. Lubitz, K.-J. (1984), S. 10; Juncker, K. (1979), S. 11.

³⁴⁹ Vgl. Krämer, W. (2003), S. 5; Bussiek, J. (1996), S. 16.

³⁵⁰ Vgl. Berens, W./Högemann, B./Segbers, K. (2005), S. 8.

³⁵¹ Vgl. Mugler, J. (1995), S. 18.

³⁵² Vgl. Weber, W. (1981), S. 18.

³⁵³ Vgl. Kunesch, H. (1996), S. 630.

³⁵⁴ Vgl. die Merkmalsnennungen bei Steiner, J. (1980), S. 5; Middermann, F. (1987), S. 16; Schuster, P. (1991), S. 9; Bussiek, J. (1996), S. 18; Bramsemann, R. (1997), S. 29.

³⁵⁵ Vgl. Wossidlo, P. R. (1993), Sp. 2890.

³⁵⁶ Vgl. Hamer, E. (1987), S. 62 f.

³⁵⁷ Vgl. Weber, W. (1981), S. 20.

³⁵⁸ Vgl. Daschmann, H.-A. (1993), S. 50.

499 Personen als mittelständisch bezeichnet.³⁵⁹ Diese Grenzwerte gelten allgemein jedoch nicht als unumstößlich, sondern können auch durch die qualitativen Merkmale dominiert werden, so dass die quantitative Abgrenzung obsolet ist.³⁶⁰ Diese Begriffsabgrenzung der Literatur hat prägenden Charakter für die Praxis der Kreditgenossenschaften.³⁶¹ So wurden in einer empirischen Untersuchung des FRAUNHOFER INSTITUTS 365 Kreditgenossenschaften nach den Zielgruppenprioritäten im Firmenkundengeschäft gefragt.³⁶² Während 60 Prozent die Zielgruppe der Mittelstandsunternehmen priorisieren, werden die Freiberufler von 30 Prozent und die Kleinunternehmen von 20 Prozent als Zielgruppe im Vertrieb bevorzugt.³⁶³ Lediglich 5 Prozent der Genossenschaftsbanken fokussieren auf die Gruppe der Großunternehmen. Da die Autoren keine Angaben über die Definition der jeweiligen Zielgruppen machen, kann aus diesen Ergebnissen nur die Tendenzaussage deduziert werden, dass sich die Kreditgenossenschaften vornehmlich auf mittelständische Unternehmen ausrichten.³⁶⁴ Dies entspricht der subsidiären Aufgabenteilung in der FinanzGruppe zwischen den Primärbanken und den Zentralbanken, bei der die letztgenannten das Großkundengeschäft betreiben und ansonsten den Kreditgenossenschaften als Kooperationspartner zur Verfügung stehen.³⁶⁵

2.2.2 Mikro-Abgrenzung

Die Ausgestaltung der Marketing-Mix-Instrumente, zu denen die Vertriebspolitik gehört, bedarf im Kontext des Geschäftsfelds Firmenkunden einer weiteren

³⁵⁹ Vgl. dazu die Diskussionen zur Begriffsabgrenzung bei *Püthe, T.* (2009), S. 9 ff., *Fla-cke, K.* (2006), S. 11 ff. und *Segbers, K.* (2007), S. 60 ff.

³⁶⁰ So bezeichnet SIMON z. B. Unternehmen mit 2.904 Mitarbeitern wegen ihrer qualitativen Eigenschaften noch als mittelständisch. Vgl. *Simon, H.* (1992), S. 116.

³⁶¹ Vgl. z. B. *Duhnkrack, T.* (2006), S. 38. Zu berücksichtigen ist, dass die einzelnen Banken und Bankengruppen unterschiedliche Definitionen für das Segment der Mittelstandskunden verwenden. So beginnt der gewerbliche Mittelstand für die DEUTSCHE BANK AG bei 15 Mio. EUR Jahresumsatz. Vgl. für eine Übersicht *Heckl, D./Moormann, J.* (2005), S. 13.

³⁶² Vgl. hier und nachfolgend *Engstler, M./Praeg, P./Vocke, C.* (2007), S. 22 f. Da die Studienergebnisse lediglich in Schaubildern ohne Wertangaben präsentiert werden, handelt es sich um gerundete Werte.

³⁶³ In diesem Fall ist damit ein spezifisches Kundensegment bezeichnet. Die begriffliche Verwendung weicht von der erläuterten Begriffsabgrenzung ab. Nach dieser werden die Segmente der Mittelstands- und Kleinunternehmen sowie der Freiberufler als mittelständischen Unternehmen subsumiert.

³⁶⁴ Vgl. *Lubitz, K.-J.* (1984), S. 10; *Juncker, K.* (1979), S. 11.

³⁶⁵ Vgl. die Ausführungen in Kapitel C.1.4.4.

Differenzierung des relevanten Marktes (Mikro-Abgrenzung).³⁶⁶ Denn zum einen ist der heterogenen Struktur der mittelständischen Firmenkunden Rechnung zu tragen, da diese Vielfalt mit variierenden Bedürfnissen und Anforderungen an eine Bank einhergeht.³⁶⁷ Zum anderen ist die Leistungsfähigkeit der Bank zu berücksichtigen, die einerseits eine Fokussierung auf bestimmte Segmente des Firmenkundenmarkts aufgrund knapper Vertriebsressourcen bedingt und andererseits eine segmentspezifische Spezialisierung interner Ressourcen begründet. So ist bspw. aufgrund aufsichtsrechtlicher Vorgaben das Kreditvergabevolumen einer Kreditgenossenschaft restringiert, so dass sie spezifische Finanzierungsbedarfe größerer Firmenkunden nicht befriedigen kann. Die grundsätzliche Vorteilhaftigkeit spezialisierter Vertriebsmitarbeiter auf Branchen oder Unternehmensgrößen zur Nutzung von Synergiepotenzialen ist evident. Die notwendige Mikro-Abgrenzung wird mittels der Markt- respektive Kundensegmentierung vorgenommen und kann sachlich oder räumlich erfolgen.³⁶⁸ Eine räumliche Abgrenzung ist aufgrund des Regionalprinzips nicht weiter nötig. Es kann angenommen werden, dass das jeweilige Marktgebiet der Primärbank fokussiert wird. Die sachliche Segmentierung wird im Weiteren vorgestellt.

Bei der Marktsegmentierung ist es wichtig, die Kundenseite als Adressaten und die marketingpolitische Instrumentenseite als Aktionsparameter für die Adressaten integrativ zu betrachten. Eine isolierte Betrachtung nur der Kunden- oder nur der Marktbearbeitungsseite birgt die Gefahr zweckinadäquater Ergebnisse.³⁶⁹ Daher beinhaltet die Marktsegmentierung neben der Markterfassung auch die Marktbearbeitung.³⁷⁰ Dies wird als managementorientierter Ansatz aufgefasst (siehe Abbildung 10). Ziel der Marktsegmentierung ist die Aufteilung eines heterogenen Gesamtmarktes in homogene Teilmärkte, um diese zielsetzungsgerecht bearbeiten zu können. Die Homogenität der Teilmärkte ergibt sich aus der Ähnlichkeit der Kunden bei den zur Segmentierung herangezogenen Kriterien.³⁷¹ An die zu verwendenden Kriterien ist eine Reihe von Anforderungen zu stellen, um zum einen die Zweckmäßigkeit der Segmentierung zu ge-

³⁶⁶ Vgl. *Backhaus, K.* (1999), S. 210; *Meffert, H.* (1998), S. 225.

³⁶⁷ Vgl. *BVR* (1999b), S. 5; *Freter, H.* (1998), S. 231.

³⁶⁸ Vgl. *Backhaus, K.* (1999), S. 210. Die von KRAFFT/ALBERS vorgenommene semantische Unterscheidung zwischen der Markt- und der Kundensegmentierung wird aufgrund der methodischen und zielbezogenen Ähnlichkeiten nicht berücksichtigt. Vgl. *Krafft, M./Albers, S.* (2000), S. 516.

³⁶⁹ Vgl. *Freter, H.* (1998), S. 231 f.

³⁷⁰ Vgl. *Meffert, H.* (1998), S. 174 sowie die dort angegebene Literatur.

³⁷¹ Vgl. *Freter, H.* (1998), S. 232.

währleisten und zum anderen die Vielzahl möglicher Kriterien einzugrenzen.³⁷² Dabei gilt, dass die Anforderungen der Messbarkeit und zeitlichen Stabilität von jedem einzelnen Kriterium erfüllt sein müssen, während die übrigen Anforderungen durch den insgesamt verwendeten Kriterienkatalog weitgehend erfüllt sein sollten.³⁷³

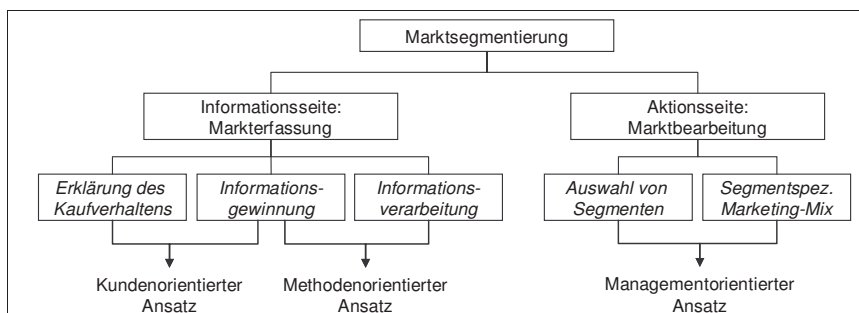


Abbildung 10: Komponenten der Marktsegmentierung³⁷⁴

In der Marketingtheorie wird aufgrund der immer stärkeren Individualisierung und Fragmentierung der Nachfrageseite in Verbindung mit dem Trend zum Beziehungsmarketing von einer Notwendigkeit zum „segment of one“ gesprochen.³⁷⁵ Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Marktsegmentierung ein Optimierungsproblem darstellt.³⁷⁶ Denn bei nur rudimentärer Segmentierung leistet sich ein Unternehmen Streuverluste bei der Marktbearbeitung, so dass bei adäquater Segmentierung der Erfolg pro Einheit eingesetzter Ressourcen steigt. Bei einer zu großen Anzahl von Segmenten dagegen, steigen die Kosten der segmentspezifischen Marketing-Mix-Gestaltung bei abnehmenden Grenzerlösen. Vor diesem Hintergrund gilt es, eine optimale Anzahl an Segmenten zu definieren.

Hinsichtlich der Marktbearbeitung ist zudem die zentrale Forderung aufzustellen, dass die Segmentierung nicht nur eine Entscheidungsgrundlage für die effektive Ausgestaltung des Marketing-Mix, sondern auch für dessen effizienten

³⁷² Vgl. ausführlich Meffert, H. (1998), S. 178 f.; Freter, H. (1998), S. 238 f.; Freter, H. (1983), S. 43 f.

³⁷³ Vgl. Meffert, H. (1998), S. 179.

³⁷⁴ Freter, H. (1983), S. 14.

³⁷⁵ Vgl. Vogel, V. (2006), S. 44; Krafft, M. (2007), S. 51.

³⁷⁶ Vgl. hier und nachfolgend Meffert, H. (1998), S. 210 ff.

Einsatz sein sollte. Damit geht u. a. die Frage nach der Beurteilung der Segmente oder der Kunden in den Segmenten einher.

Im Strategiepapier *BÜNDELUNG DER KRÄFTE: DIE GEMEINSAME STRATEGIE* empfiehlt der BVR eine Segmentierung insoweit, als im Geschäftsfeld der Firmenkunden zwischen den gewerblichen Kunden und mittelständischen Firmenkunden differenziert werden sollte.³⁷⁷ Eine Begründung der Auswahl oder die Erläuterung der zugrundeliegenden Kriterien erfolgt nicht. Weiterhin gibt es einen konkreteren Segmentierungsansatz für die gesamte FinanzGruppe von Seiten des BVR, der in der Situationsanalyse *BÜNDELUNG DER KRÄFTE: EIN VERBUND - EINE STRATEGIE*³⁷⁸ beschrieben ist.³⁷⁹ Als Segmentierungskriterien werden die Unternehmensgröße und das Banknutzungsverhalten gewählt. Die Unternehmensgröße wird anhand des Umsatzes bzw. des Vermögens operationalisiert und dient auch als Indikator für das potenzielle Geschäftsvolumen der Firmenkunden. Das Banknutzungsverhalten wird anhand der Spezifität des Beratungsbedarfs gemessen. Als Grundbedarf gelten bspw. Produkte wie Zahlungsverkehrsleistungen oder Betriebsmittelkredite. Spezifische Bedarfe entsprechen Produkten wie Cash-Management-Systemen oder Beratungsleistungen. Im Ergebnis resultiert der in Abbildung 11 dargestellte Segmentierungsansatz.

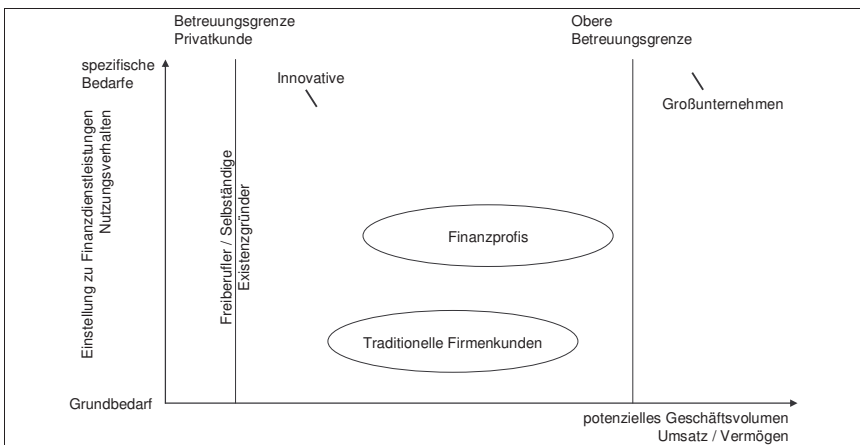


Abbildung 11: Segmentierungsansatz im Firmenkundengeschäft nach BVR³⁸⁰

³⁷⁷ Vgl. BVR (2001b), S. 14.

³⁷⁸ Vgl. dazu ausführlich BVR (1999a) und BVR (1999b).

³⁷⁹ Vgl. hier und nachfolgend BVR (1999b), S. 5 ff.

³⁸⁰ Vgl. BVR (1999b), S. 5.

Die beiden eingezeichneten Grenzlinien stellen im linken Bereich eine Empfehlung hinsichtlich der Zuordnung dieses Segments zu internen Vertriebseinheiten und im rechten Bereich einen Hinweis auf die „bestehenden Probleme bei der Betreuung großer Unternehmen durch Primärbanken“³⁸¹ dar. Für die einzelnen Segmente werden knappe Handlungsempfehlungen gegeben sowie jeweils eine Bewertung vorgenommen. So wird etwa für die Großunternehmen empfohlen, Verbundlösungen zu entwickeln, die in einem gemeinschaftlichen Antritt den Unternehmen kommuniziert werden können.³⁸² Problematisch an diesem Ansatz ist die alleinige Erklärung des Geschäftspotenzials auf Basis des Umsatzes des Firmenkunden, da auch dessen Branche, Internationalität und andere Kontextfaktoren des Firmenkunden, aber auch die Charakteristika der Entscheidungsträger in den Unternehmen erheblichen Erklärungsgehalt für das Absatzpotenzial haben dürften. Implizit setzt diese Segmentierung den Anreiz, große Unternehmen zu gewinnen, was jedoch vor dem Hintergrund der Positionierung und der Restriktionen der Kreditgenossenschaften schwierig sein dürfte.³⁸³

Den vorgestellten Ansatz ergänzt der BVR im Zusammenhang mit der Vertriebskonzeption VR-FINANZPLAN MITTELSTAND hinsichtlich der Verbindung von Potenzial und Bedarfsstruktur eines Firmenkunden dahingehend, dass die Betreuungsart und die Betreuungsintensität in Abhängigkeit des Geschäftspotenzials festgelegt werden, wobei den Kleinstgewerbetreibenden/Geschäftskunden und Freiberuflern eine inhaltlich enge und standardisierte sowie anlassbezogene Beratung und den Unternehmen des oberen Mittelstands eine vollumfängliche, situationsspezifische und regelmäßige Betreuung zugeordnet wird.³⁸⁴

Aufbauend auf der Empfehlung des BVR konkretisieren sich die Segmentierungsansätze der Kreditgenossenschaften für das Firmenkundengeschäft. Wobei die Transmission der Empfehlungen in die Praxis oftmals durch verbundeigene Beratungsgesellschaften begleitet wird. Dabei wird zuweilen argumentiert, der „Segmentierungsprozess darf nicht zur ‚Wissenschaft‘ werden, sondern muss nach klaren, einfachen Kriterien erfolgen“.³⁸⁵ Folglich werden im Rahmen der praktischen Segmentierungsansätze vor allem Kriterien verwendet, die zwar den Anforderungen der Wirtschaftlichkeit und der Operationalität genügen, die aber keine adäquate Segmentierung erlauben. Denn klassischerweise erfolgt die Marktsegmentierung im Firmenkundengeschäft in praxi auf Basis zweier Kriterien.³⁸⁶ In Betracht kommen dabei das Kredit- oder Einlagenvolumen des Fir-

³⁸¹ BVR (1999b), S. 7.

³⁸² Vgl. BVR (1999b), S. 7.

³⁸³ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.1.2 und Kapitel C.2.2.3.

³⁸⁴ Vgl. BVR et al. (2006), S. 17.

³⁸⁵ Schmoll, A. (2004), S. 28.

³⁸⁶ Vgl. Oelrich, J.-F. (2008), S. 25 ff.

menkunden oder dessen Umsatz.³⁸⁷ Dies belegen die Ergebnisse der Studien von STRAUß für Kreditgenossenschaften und Sparkassen sowie von KRAUß für ostdeutsche Kreditgenossenschaften. So findet STRAUß in seiner Studie heraus, dass das Kreditvolumen sowie der Firmenumsatz zu den priorisierten Segmentierungskriterien gehören.³⁸⁸ In den Ergebnissen der Befragung von KRAUß zeigt sich ebenfalls, dass das Kreditvolumen (63,5 Prozent), die Umsatzgröße und das Einlagevolumen (jeweils 32,4 Prozent) die am häufigsten genutzten Kriterien sind.³⁸⁹ Die Orientierung an Volumengrößen weist vor dem Hintergrund der Zielsetzungen der Marktsegmentierung jedoch vielfache Defizite auf, deren größte die fehlende Kaufverhaltensrelevanz und Zukunftsorientierung sind.³⁹⁰

Die Ausführungen zur Mikro-Abgrenzung machen deutlich, dass ausgehend von den theorieorientierten Empfehlungen des BVR über die Transmission eine zunehmende Simplifizierung der Kundensegmentierungsansätze im Firmenkundengeschäft der Kreditgenossenschaften zu beobachten ist.³⁹¹ Insbesondere die Frage nach der Bewertung von Firmenkunden aus Sicht der Kreditgenossenschaft erfolgt dabei sehr wenig fundiert. Dabei wird jedoch von Expertenseite konstatiert, dass „Unterschiede in der Qualität der Kundensegmentierung [...] ein signifikantes Merkmal für Rentabilitätsdifferenzen im Vergleich zwischen Banken sind“.³⁹²

2.2.3 Empirische Kundenstruktur

Die aktuellste vorliegende Studie zur Kundenstruktur im Firmenkundengeschäft der Kreditgenossenschaften wurde von TNS INFRATEST in 2010 vorgestellt.³⁹³ Aufbauend auf einer Befragung von 3.105 Unternehmen mit einer Beschäftig-

³⁸⁷ Vgl. Heine, J. M. (2007), S. 15.

³⁸⁸ Vgl. Strauß, M. R. (2006), S. 338. In seiner Studie zu den Erfolgsfaktoren im Firmenkundengeschäft prüft er den Einfluss verschiedener Segmentierungskriterien auf die Ziele Gewinn, Wachstum, Sicherheit und außerökonomischen Erfolg. Seiner Studie liegen die Daten von 62 Instituten zugrunde.

³⁸⁹ Vgl. Krauß, C. (2005), S. 147. Diesen Ergebnissen liegt eine Befragung von 74 VR-Banken aus Ostdeutschland zugrunde. Vgl. auch Dreyer, K.-J. (2000) als Beispiel für den Sparkassensektor.

³⁹⁰ Vgl. Eichelmann, T./Bufka, J./Lehmann, M. (2001), S. 778.

³⁹¹ An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass in den Primärbanken die Segmente mit relativ geringer Merkmalsausprägung als Geschäfts- oder Gewerbekunden und mit relativ hoher Merkmalsausprägung als Mittelstands- oder Firmenkunden bezeichnet werden. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird diese Differenzierung nicht übernommen, sondern allgemein von Firmenkunden gesprochen.

³⁹² von Boehm-Bezing, C. L. (2002), S. 89.

³⁹³ Vgl. tns infratest (2010).

tenanzahl zwischen 2 und 499 Personen ergibt sich eine Kundenstruktur im Firmenkundengeschäft der Kreditgenossenschaften mit deutlichem Schwerpunkt bei den Unternehmen bis 6 Mio. EUR Jahresumsatz (siehe Abbildung 12).

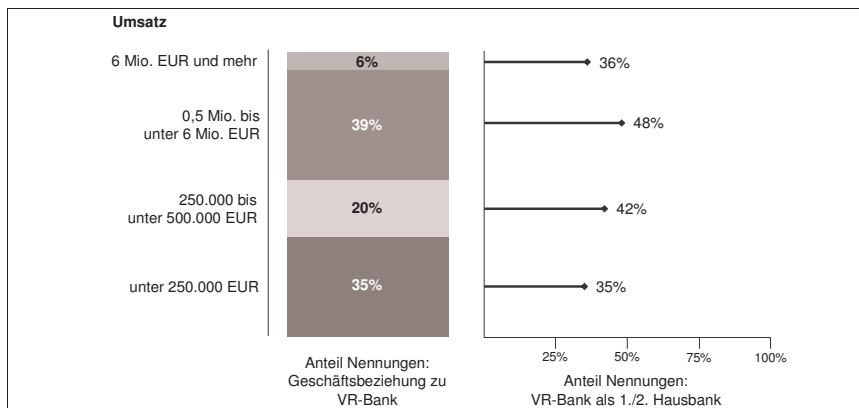


Abbildung 12: Kundenstruktur und Anteile Hausbankstatus nach Umsatzgrößenklassen³⁹⁴

Weiterhin zeigen die Ergebnisse der Studie, dass die Kreditgenossenschaften bei zunehmendem Umsatz zunehmend seltener als relevante Hausbank betrachtet werden und dass die Anzahl der Bankverbindungen steigt.³⁹⁵ So hat etwa die Hälfte der Firmenkunden mit einem Umsatz von bis 250 TEUR zwei bis drei Bankverbindungen, während dies auf etwa 90 Prozent der Unternehmen zutrifft, die einen Umsatz von über 6 Mio. EUR erwirtschaften.³⁹⁶ Etwa ein Drittel weisen sogar fünf oder mehr Bankverbindungen auf. Verbunden mit den Aussagen zum Hausbankbeziehungsstatus kann konstatiert werden, dass der potenzielle Wettbewerb bei den größeren Firmenkunden intensiver ist, als bei den kleineren Unternehmen. Gleichwohl ist es der Vorschlag des BVR u. a. aufgrund der unzureichenden Volumina im firmenkundenspezifischen Auslandsgeschäft, verstärkt größere Firmenkunden zu akquirieren und die bestehenden Kundenbezie-

³⁹⁴ Eigene Darstellung auf Basis der Daten von *tns infratest* (2010), S. 16 und S. 28 (n=3.105). In dieser Untersuchung wurden die Zentralbanken den VR-Banken zugeordnet, was eine Verzerrung der Ergebnisse in der Art beinhalten kann, dass entsprechend der subsidiären Verbundkooperation mehr größere Unternehmen als Kunden der VR-Banken aufgeführt werden.

³⁹⁵ Vgl. *tns infratest* (2010), S. 28 und S. 23.

³⁹⁶ Vgl. *tns infratest* (2010), S. 23.

hungen zu größeren Unternehmen professioneller zu betreuen.³⁹⁷ Dabei wird vor allem auf die Kooperation mit den Zentralbanken gesetzt, die hinsichtlich der Kundenreichweite eine gegenläufige Tendenz zu den Kreditgenossenschaften aufweisen und mit zunehmender Unternehmensgröße höhere Kundenreichweiten realisieren,³⁹⁸ wobei diese jedoch mit Werten unter 10 Prozent noch als gering zu beurteilen sind.

2.2.4 Kundenverbünde

Wie festgestellt wurde, ist ein konstituierendes Merkmal mittelständischer Unternehmen die so genannte Schicksalsgemeinschaft zwischen Unternehmen und Unternehmer.³⁹⁹ Daher ist es aus Sicht der Kreditgenossenschaften naheliegend, als Firmenkunden nicht nur den gewerblichen Nukleus, der aus einem oder mehreren Unternehmen oder Betrieben besteht, zu verstehen, sondern auch den Unternehmer als Privatperson sowie dessen Familie.

Wie die Darstellung der empirischen Struktur der Firmenkunden der Kreditgenossenschaften zeigt, ist die Mehrheit der Bestandskunden den kleineren Unternehmen und Selbständigen (insb. Freiberufler und Kleingewerbekunden) zuzuordnen.⁴⁰⁰ Nach Einschätzung des BVR ist daran vorteilhaft, dass hier eine enge Verzahnung von privater und geschäftlicher Bedarfsstruktur vorliegt (gemeinsame Haushaltsebene), die gemeinsam mittels des Allfinanzangebots der Kreditgenossenschaften bedient werden kann. Das „Firmenkundengeschäft [ist; Erg. d. Verf.] deshalb von so großer Bedeutung [...], weil es eine entscheidende Quelle der Akquisition für das Privatkundengeschäft darstellt.“⁴⁰¹ Denn wesentliche Ertragspotenzialanteile schätzt die Bankenberatung ZEB/, liegen bei diesen Kunden vor allem in der privaten Ebene (siehe Tabelle 6).

³⁹⁷ Vgl. *BVR* (2001b), S. 33.

³⁹⁸ Vgl. *Käiser, B./Ritzenhofen, A.* (2009), S. 5.

³⁹⁹ Vgl. *Hamer, E.* (1987), S. 62 f.

⁴⁰⁰ Vgl. die Abbildung 12 in Kapitel C.2.2.3 sowie *BVR et al.* (2006), S. 24.

⁴⁰¹ *Rometsch, S.* (1999), S. 170.

Tabelle 6: Segmentspezifische Aufteilung von Ertragspotenzialen im Firmenkundengeschäft⁴⁰²

Segmentbezeichnung	Segmentdefinition (Umsatz)	Ertragspotenzialanteil betrieblich	Ertragspotenzialanteil privat
Geschäftskunden	< 0,25 Mio. EUR	31 %	69 %
Gewerbekunden	0,25 - 1,0 Mio. EUR	63 %	37 %
Kleine Firmenkunden	1,0 - 5,0 Mio. EUR	81 %	19 %
Große Firmenkunden	> 5,0 Mio. EUR	89 %	11 %

Um dieser Situation Rechnung zu tragen, werden in den Kreditgenossenschaften Kundenverbände gebildet. Neben den aus risikopolitischen Vorgaben (§ 19 Abs. 2 KWG) heraus definierten Kundenverbänden werden auch marketing- und vertriebspolitisch motivierte Kundenverbände, sog. Betreuungseinheiten, festgelegt, die z. B. ein Unternehmen und dessen Gesellschafterfamilien zusammenfassen.⁴⁰³ Dies erfolgt mit dem Ziel, alle vertriebslich relevanten Informationen in einem Kundenverbund zu bündeln und somit eine auf das ganzheitliche Optimum ausgerichtete Beratung und Betreuung anbieten zu können.⁴⁰⁴

Problematisch daran ist, dass die risiko- und vertriebspolitisch definierten Kundenverbände sich nicht entsprechen müssen, so dass keine einheitlichen Bezugsgrößen für die integrierte Risiko-Ertrags-Steuerung vorliegen. In diesen Fällen ist von Seiten der Kreditgenossenschaft abzuwägen, welche kundengerichtete Bezugsgröße Gegenstand von risikopolitischen und vertriebspolitischen Maßnahmen ist.

2.3 Bankleistungsprogramm

Im Folgenden soll als Bankleistung eine bankbetriebliche Marktleistung verstanden werden, die eine Kombination aus einem Bankprodukt und einer Bankdienstleistung ist.⁴⁰⁵ Das Bankprodukt stellt eine auf Geld lautende Information dar und ist das materielle oder immaterielle Gut, das eine Bank anbietet und zu dessen Verkauf sie ihre Tätigkeiten ausübt und ausrichtet (z. B. Kredit). Die

⁴⁰² Eigene Darstellung basierend auf den Daten in *Heine, J. M. (2007)*, S. 15. Es werden in der Quelle keine konkreten Angaben zu den absoluten Werten sowie zur Methodik der Ergebnisermittlung gemacht.

⁴⁰³ Nach einer Studie von PAUL/PAUL/STEIN haben etwa 66 Prozent der befragten Mittelständler auch privat mit der Bank ihres Unternehmens zu tun. Vgl. *Paul, M./Paul, S./Stein, S. (2003)*, S. 2 und S. 6.

⁴⁰⁴ Dies betrifft z. B. die steuerliche Sachverhaltsgestaltung oder die Vermögensübertragung.

⁴⁰⁵ Vgl. hier und nachfolgend *BVR (2003c)*, S. 8 ff.; ähnlich auch *Galasso, G. (1999)*, S. 100.

Bankdienstleistung ist das aus einem bankbetrieblichen Arbeitsprozess resultierende Ergebnis, das i. d. R. mit dem Ziel des Verkaufes eines Bankprodukts erstellt wird (z. B. Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Kredit). GALASSO ergänzt dieses Verständnis dahingehend, dass Bankleistungen als das Zurverfügungstellen von Möglichkeiten und Potenzialen, die vom Nachfrager genutzt werden, zu charakterisieren sind.⁴⁰⁶

Das Bankleistungsprogramm, also die Gesamtheit der angebotenen Bankleistungen der Geschäftseinheit Firmenkunden der Kreditgenossenschaften umfasst Bankleistungen, die entweder von den Kreditgenossenschaften selbst erstellt, von den Verbundunternehmen bezogen und gehandelt oder für die Verbundpartner vermittelt werden.⁴⁰⁷ Bevor das konkrete Leistungsangebot der Kreditgenossenschaften im Firmenkundengeschäft erläutert wird, erfolgt eine theoretische Auseinandersetzung mit den Bankleistungen.

Ausgangspunkt der folgenden Ausführungen ist die Frage nach den Besonderheiten der Bankleistungen, die als spezielle Form von Dienstleistungen zu verstehen sind. Nach Stand der Forschung gibt es keine eindeutige und allgemeingültige Abgrenzung zwischen Dienst- und Sachleistungen.⁴⁰⁸ Die ursprünglich als konstitutiv definierten Merkmale, die jedoch heute als betriebswirtschaftlich bedeutend, aber nicht als abschließend trennscharfe Abgrenzungskriterien gelten, sind die Existenz des Leistungspotenzials, die Immaterialität der Leistungsergebnisse, die Integration externer Faktoren sowie die Individualität und die anbieter- und nachfragerseitige Unsicherheit hinsichtlich des Verhaltens des jeweiligen Gegenüber und die Unsicherheit über den Transaktionsgegenstand.

Das Leistungspotenzial repräsentiert die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft eines Anbieterunternehmens. Damit verbunden ist, dass die für die Erstellung der (Dienst-)Leistung notwendigen Kapazitäten durch den Anbieter kontinuierlich vorgehalten werden. Erst nachdem das Unternehmen mit einem Nachfrager kontrahiert hat, wird auf diese Kapazitäten zwecks Leistungserstellung zurückgegriffen.⁴⁰⁹ Für die Dienstleistungen gilt weiter, dass diese nicht stofflich, sondern immateriell sind und somit nicht gelagert werden können, sondern abge-

⁴⁰⁶ Vgl. Galasso, G. (1999), S. 100; auch Nader, G. (1995), S. 7 ff.

⁴⁰⁷ Vgl. Wiedemann, A. (1992), S. 162 ff. Grundsätzlich muss unterschieden werden zwischen Bankleistungen auf der einen und Finanzdienstleistungen auf der anderen Seite. Aus Vereinfachungsgründen werden diese Begriffe in der vorliegenden Arbeit jedoch synonym verwendet.

⁴⁰⁸ Vgl. hier und nachfolgend Reckenfelderbäumer, M. (2005), S. 34.

⁴⁰⁹ In der industriellen Fertigung gibt es mit Bezug zu den Sachleistungen das Pendant der Auftragsfertigung. Vgl. Adam, D. (1998), S. 8.

setzt werden müssen.⁴¹⁰ Für das anbietende Unternehmen resultiert aus diesem Zusammenfallen von Herstellung und Nutzung die Notwendigkeit, die zur Leistungserstellung benötigten Kapazitäten in Quantität und Qualität so zu dimensionieren, dass „die negativen Wirkungen einer unzureichenden Kapazität bei Nachfragespitzen niedriger bleiben, als diejenigen der Unterbeschäftigung bei geringerer“⁴¹¹ Nachfrage. Im bankbetrieblichen Kontext bedeutet dies bspw. das Vorhalten von Gebäuden und qualifizierten Mitarbeiterkapazitäten. Auf der einzelnen Leistungsebene impliziert dies auch, dass z. B. an einen Kunden ein Produkt (z. B. Kontokorrentvertrag) verkauft wurde, jedoch erst eine gewisse Zeit später mittels Kundenaktivitäten (laufende Transaktionen) die eigentliche Dienstleistung erfolgt. Gleichwohl muss für den verhandelten Kontokorrentrahmen bankintern die für die Leistungsbereitschaft notwendige Faktorreserve im Sinne von Zentralbankgeld, personeller und edv-technischer Ausstattung ab dem Zeitpunkt des Vertragsschlusses zweck- bzw. kundengebunden vorgehalten werden. Die Planung dieser Kapazitätsdimensionen ist abhängig von den absatzmarktbezogenen Zielen, mithin also den Ergebnissen der Vertriebsplanung.

Die Integrativität des externen Faktors, d. h. des Kunden selbst, ihm zugehöriger Verfügungsrechte oder Informationen in den Produktionsprozess (Bankdienstleistung) gilt als besonders bedeutsam. Die Kunden, die die Bankleistung nutzen wollen, werden zum Bestandteil der Bankleistung und des bankbetrieblichen Arbeitsprozesses.⁴¹² Die Problematik, dass die Erstellung der Leistung ohne die Bereitschaft des Kunden, seinen Input in die Prozesse des Anbieters einzubringen, nicht möglich ist,⁴¹³ soll an einem typischen Beispiel aus dem Firmenkundengeschäft verdeutlicht werden. Im Rahmen des Kreditgeschäfts nimmt die Bank – entweder geschäftspolitisch begründet oder aufgrund der rechtlichen Vorgaben – vor Abschluss eines Kreditvertrags, eine Kreditwürdigkeitsprüfung vor. Liefert der Kunde für diesen Vorgang nicht die benötigten Unternehmensinformationen, die als Grundlage der Bonitätsprüfung dienen, so kann die Kreditwürdigkeit nicht überprüft und ein Kreditvertrag nicht abgeschlossen werden.⁴¹⁴ Vor diesem Hintergrund zeigt sich auch die Bedeutung der Eigenschaft der kundenbezogenen Individualität der Dienstleistungen, die sich vor allem auf den Leistungserstellungsprozess bezieht und aus der nicht oder nur gering planbaren Integration des externen Faktors herrührt. Für Bankleistungen gilt gar, dass diese per se kaum definitive Bestandteile aufweisen.⁴¹⁵

⁴¹⁰ Vgl. Büschgen, H. E. (1998), S. 311.

⁴¹¹ Büschgen, H. E. (1998), S. 311.

⁴¹² Vgl. Galasso, G. (1999), S. 99 f.

⁴¹³ Vgl. Reckenfelderbäumer, M. (2005), S. 35.

⁴¹⁴ Vgl. Segbers, K. (2007), S. 82.

⁴¹⁵ Vgl. Schöning, S. (2003), S. 1043.

Wie bereits ausgeführt, sind die genannten und bisher erläuterten Merkmale nicht als trennscharfe Abgrenzungskriterien zu verstehen, sondern spannen gemeinsam einen mehrdimensionalen Raum auf, in dem Dienst- und Sachleistungen entsprechend ihrer Merkmalsausprägungen positioniert werden können. Es ist jedoch keine eindeutige Aussage darüber möglich, wo Dienstleistungen anfangen und Sachleistungen aufhören.⁴¹⁶ Aufbauend auf der angebotsorientierten,⁴¹⁷ zweidimensionalen Typologie von ENGELHARDT/KLEINALTENKAMP/RECKENFELDERBÄUMER⁴¹⁸ mit den Dimensionen der Stofflichkeit des Leistungsergebnisses (Ergebnisdimension) und der Integrationsnotwendigkeit des externen Faktors (Prozessdimension) positioniert SEGBERS beispielhaft ausgewählte Bankprodukte (siehe Abbildung 13). SEGBERS weist darauf hin, dass die Einordnung von Bankleistungen mit einer gewissen Willkür verbunden ist und daher lediglich Tendenzaussagen darstellen kann.⁴¹⁹

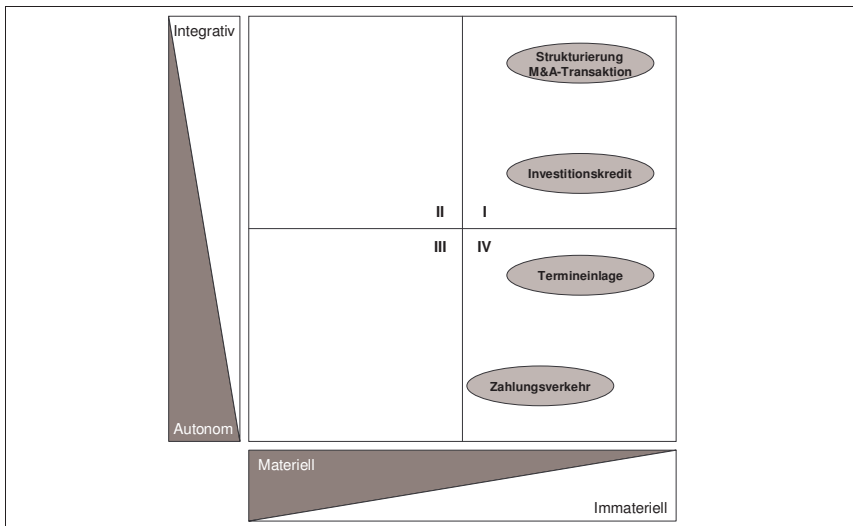


Abbildung 13: Exemplarische Leistungstypologie von Bankdienstleistungen⁴²⁰

⁴¹⁶ Vgl. Reckenfelderbäumer, M. (2005), S. 34.

⁴¹⁷ Als angebotsorientierte Typologien werden diejenigen Gütertypologien verstanden, die die Anbieterseite in den Fokus der Typologie stellen. Für eine Übersicht von angebotsorientierten Gütertypologien im Industriegütermarketing vgl. Backhaus, K. (1999), S. 284 ff.

⁴¹⁸ Vgl. Engelhardt, W. H./Kleinaltenkamp, M./Reckenfelderbäumer, M. (1993).

⁴¹⁹ Vgl. Segbers, K. (2007), S. 84.

⁴²⁰ Segbers, K. (2007), S. 84 sowie die dort genannte Literatur.

Grundsätzlich kann für die Bankleistungen ausgeführt werden, dass diese tendenziell einen größeren Anteil immaterieller Eigenschaften aufweisen. Jedoch wäre es unzulässig, alle Bankleistungen als intagibel zu verallgemeinern.⁴²¹ Hinsichtlich der Integrationsnotwendigkeit des externen Faktors ist dagegen eine tendenzielle Aussage unmöglich.

Die Verhaltensunsicherheit im Kontext der Dienstleistungen begründet sich insbesondere in ihrer Immaterialität und kann aus Perspektive des Anbieters und aus Perspektive des Nachfragers betrachtet werden. Aus Anbietersicht betrifft dies vor allem die Unsicherheit darüber, wie der Leistungserstellungsprozess ablaufen wird und zu welchen konkreten Ergebnissen er führt.⁴²² Es resultieren im Firmenkundenkreditgeschäft bspw. die intensiv untersuchten Probleme aus Informationsasymmetrien, die sich im theoretischen Kontext der Prinzipal-Agenten-Theorie in „adverse selection“, „moral hazard“ oder „hold up“ konkretisieren.⁴²³

Aus Sicht des Nachfragers sind es vor allem die Beschaffungsunsicherheiten, die zu thematisieren sind. Es wird unterstellt, dass mit Zunahme der Immaterialität und Integrationsnotwendigkeit das Kaufrisiko des Nachfragers steigt.⁴²⁴ Als Möglichkeit diesen Sachverhalt für die Bankprodukte anschaulich zu strukturieren, bieten sich die informationsökonomischen Ansätze der Marketingtheorie an. Diese knüpfen an den Unsicherheiten im Transaktionsprozess an und leiten in Abhängigkeit der konkreten Leistung bzw. deren informationsökonomischer Eigenschaften sowie dem Beurteilungsverhalten des Käufers und den Beurteilungsmöglichkeiten des Leistungsangebots variable Informationsdefizite auf Seiten des Nachfragers ab.⁴²⁵ Diese Informationsdefizite bedingen Informationsbeschaffungskosten, welche sich erhöhend auf die Transaktionskosten auswirken und damit die Transaktionsprozesse selbst in unterschiedlicher Weise beeinflussen. Ein auf diesen Erkenntnissen zurückgehender, nachfrageorientierter Typologisierungsansatz wurde von WEIBER/ADLER entwickelt.⁴²⁶ Danach können Leistungen in Abhängigkeit ihres subjektiv wahrgenommenen Gehalts hinsichtlich ihrer Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften unterschiedlich typologisiert und der jeweilige Typ als Entscheidungsgrundlage für marke-

⁴²¹ Vgl. *Nader, G.* (1995), S. 10.

⁴²² Vgl. *Nader, G.* (1995), S. 11.

⁴²³ Eine pointierte Erörterung dieser, aus Informationsasymmetrien resultierenden Problemfelder im Kontext des Firmenkundengeschäfts von Banken findet sich bei *Püthe, T.* (2009), S. 52 ff.

⁴²⁴ Vgl. *Segbers, K.* (2007), S. 85.

⁴²⁵ Vgl. *Meffert, H.* (1998), S. 23.

⁴²⁶ Vgl. hier und nachfolgend *Weiber, R./Adler, J.* (1995a), S. 54 ff.; *Weiber, R./Adler, J.* (1995b), S. 61 ff.

tingpolitische Maßnahmen genutzt werden. Sucheigenschaften sind dadurch gekennzeichnet, dass sie vom Nachfrager vor dem Kauf vollständig durch Inspektion des Leistungsangebots oder entsprechende Informationssuche beurteilt werden können. Die ex ante stattfindende Suche wird abgebrochen, wenn der Informationsstand durch den Nachfrager als ausreichend oder die weitere Informationssuche als zu kostspielig angenommen wird. Erfahrungseigenschaften sind dagegen dadurch charakterisiert, dass die Beurteilung erst nach dem Kauf erfolgt. Ursächlich dafür ist, dass die Beurteilung entweder erst nach dem Kauf möglich ist oder aufgrund der subjektiven Wahrnehmung des Käufers bewusst auf Erfahrung bei Ge- bzw. Verbrauch eines Produkts verlagert wird. Abweichend von den erstgenannten Eigenschaften zeichnen sich die Vertrauenseigenschaften dadurch aus, dass sie durch den Nachfrager weder vor noch nach dem Kauf vollständig beurteilt werden können. Dies begründet sich in der Annahme, dass es dem Nachfrager am entsprechenden Know-how zur sachgerechten Beurteilung mangelt und dieser es nicht in vertretbarer Zeit aufbauen kann bzw. will oder die Kosten der Beurteilung subjektiv als prohibitiv einschätzt. Auf Basis dieser Eigenschaftsdimensionen können Bankdienstleistungen im so genannten informationsökonomischen Dreieck positioniert werden (siehe Abbildung 14).

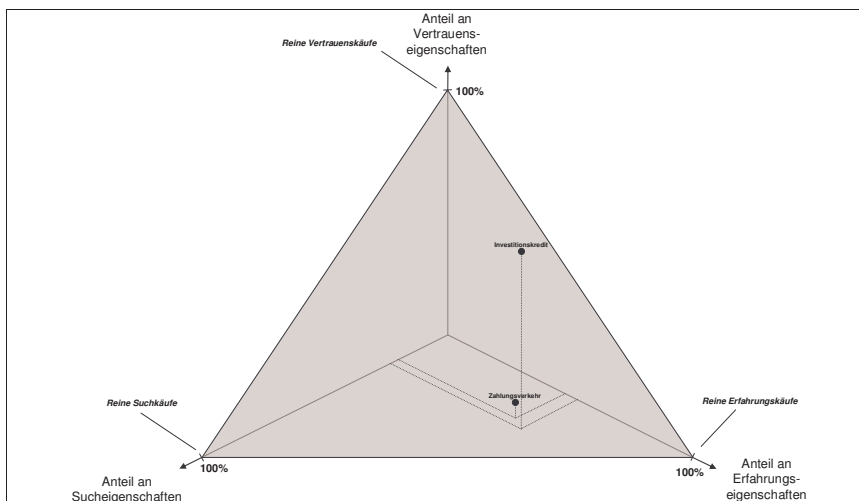


Abbildung 14: Einordnung ausgewählter Bankleistungen im informationsökonomischen Dreieck⁴²⁷

Grundsätzlich gilt, dass Bankleistungen einen geringen Anteil an Sucheigenschaften und hohe Anteile an Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften aufweisen.⁴²⁸ Bei der Einordnung der Leistungen sind jedoch zwei wesentliche Aspekte zu beachten. Erstens ist bei konsequenter Anwendung des Ansatzes das Leistungsprogramm aufgrund der hohen Bedeutung der subjektiven Wahrnehmung kundenindividuell zu positionieren. Diese kann sich hinsichtlich der einzelnen Leistungsbestandteile deutlich unterscheiden, wobei auch der zweite Punkt angesprochen ist. Da Dienstleistungen aus verschiedenen Leistungskomponenten bestehen (z. B. Preis, Bearbeitungsdauer, Umsetzungsqualität und ggf. Leistungsstörungsbearbeitung im Sinne des Beschwerdemanagements) orientiert sich eine Positionierung an einer dekompositionellen Analyse der betrachteten Leistung. So lässt sich regelmäßig für einen Investitionskredit hinsichtlich der einzelnen Leistungsbestandteile aus Sicht des Unternehmens feststellen, dass z. B. der Zinssatz einen hohen Anteil Sucheigenschaften hat,⁴²⁹ während die ver-

⁴²⁷ Darstellung auf Basis WEIBER/ADLER und in Anlehnung an SEGBERS in Bezug auf die exemplarische Einordnung der Bankprodukte. Vgl. Weiber, R./Adler, J. (1995a), S. 63 und Segbers, K. (2007), S. 85.

⁴²⁸ Vgl. Nader, G. (1995), S. 11.

⁴²⁹ Dies gilt insbesondere seitdem die Transparenz erhöhenden Vergleichsmöglichkeiten durch die Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie die Vergleichbarkeit schnell und kostengünstig ermöglichen. So ist es grundsätzlich leicht für

tragungsgemäße Abwicklung des Kreditvertrags hohe Anteile an Erfahrungseigenschaften und die zieladäquate Strukturierung der Finanzierung selbst hohe Anteile an Vertrauenseigenschaften aufweisen.⁴³⁰ Aufgrund der kundenindividuell subjektiven Wahrnehmung ist diese Einschätzung jedoch nicht objektiv bestimmt. Tendenziell gilt für Bankleistungen, dass es sich bei ihnen vor allem aufgrund der Immaterialität, Integrativität und der Komplexität häufig um Güter handelt, deren Kaufprozesse als Erfahrungs- oder Vertrauenskäufe zu bezeichnen sind.⁴³¹ Daraus resultiert unmittelbar die hohe Bedeutung der so genannten Mund-zu-Mund-Propaganda und persönlicher Informationsquellen bei den vor Vertragsabschluss stattfindenden Informationsbeschaffungen.⁴³²

Aufbauend auf den genannten Merkmalen von Dienstleistungen im Allgemeinen und Bankleistungen im Besonderen lassen sich mit BRUHN Besonderheiten des Marketing und Vertriebs von Bankleistungen ableiten.⁴³³ Diese lassen sich in dienstleistungsorientierte, extern orientierte und intern orientierte Besonderheiten unterscheiden. Zu den dienstleistungsorientierten Besonderheiten zählt, dass es nur ein geringes Standardisierungspotenzial des Vertriebs gibt und die zentrale Herausforderung in der Sicherstellung einer konstanten Qualität liegt. Extern orientierte Besonderheiten zeigen sich in der Bedeutung dauerhafter Kundenbeziehungen und der hohen Bedeutung des Bankimages als kaufentscheidendem Faktor. Die Relevanz einer hohen Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter im Vertrieb ist die zentrale intern orientierte Besonderheit.

Die Betrachtung des im Firmenkundengeschäft der Kreditgenossenschaften relevanten Bankleistungsprogramms basiert auf der gegenwärtig in Umsetzung befindlichen Vertriebskonzeption VR-FINANZPLAN MITTELSTAND.⁴³⁴ Im Rahmen dieser Konzeption wird unter dem Ansatz der ganzheitlichen Betreuung die aktuelle und potenzielle Bedarfsstruktur des Firmenkunden in einzelne Bedarfsfelder zusammengefasst und diesen Bedarfsfeldern Leistungen der FinanzGruppe zugeordnet. Die Ganzheitlichkeit bezieht sich dabei auf die vollständige angebotsseitige Abdeckung sowohl der gewerblichen als auch der privaten Sphäre des Firmenkunden. Abbildung 15 stellt ausgewählte Bedarfsfelder dar.⁴³⁵

Unternehmen, für Kreditanfragen mehrere Kreditinstitute anzusprechen und deren Angebote hinsichtlich des Zinssatzes zu vergleichen.

⁴³⁰ Vgl. *Segbers, K.* (2007), S. 86.

⁴³¹ Vgl. *Segbers, K.* (2007), S. 87 sowie die dort angegebene Literatur.

⁴³² Vgl. *Galasso, G.* (1999), S. 99; *Nader, G.* (1995), S. 12.

⁴³³ Vgl. hier und nachfolgend *Bruhn, M.* (1997), S. 14.

⁴³⁴ Vgl. hier und nachfolgend *BVR et al.* (2006), S. 13.

⁴³⁵ Vgl. für eine Auflistung relevanter Bankleistungen im Firmenkundengeschäft auch *Kasten, L./Reents, B.* (o. J.), S. 28.

Bedarfsfeld	Leistungen	Involvierte Verbundmitglieder
Investition & Finanzierung	Betriebsmittel- und Investitionskredite	Kreditgenossenschaft, Zentralbank
	Mobilien- und Immobilienleasing	VR Leasing Gruppe
	Factoring, Forderungsverkauf	VR Factorem Gruppe
	Bürgschaften	Kreditgenossenschaft, R+V Versicherung
Liquidität & Zahlungsverkehr	Kontokorrentkonto	Kreditgenossenschaft
	Elektronischer Zahlungsverkehr	Rechenzentrale
	Kurzfristige Geldanlagen	Kreditgenossenschaft, Union-Investment
	Dokumentärer Zahlungsverkehr	Zentralbank, R+V Versicherung
Risiko & Absicherung	Sachversicherungen	R+V Versicherung
	Ausfall- und Kautionsversicherungen	VR-Factorem, R+V Versicherung
	Zinsicherungsgeschäfte	Zentralbank
	Währungsabsicherungen	Zentralbank
Betriebliche Altersvorsorge	Direktversicherungen	R+V Versicherung, Compertis
	Pensionsfonds	
	Unterstützungskasse	
	Pensionskasse	
Vermögensanlage (des Unternehmens)	Tages- und Termingelder	Kreditgenossenschaft
	Geldmarktfonds, Fonds	Union Investment
	Rentenpapiere	Zentralbank, Kreditgenossenschaft
	Zertifikate und Aktien	Zentralbank
Unternehmensmanagement	Brancheninformationen	DG Verlag
	Länderinfos und Research	DG Verlag
	MinD.unternehmer	Zentralbank, Kreditgenossenschaft, Rechenzentrale
Existenzgründung	Gründungsplaner	DG Verlag, Zentralbank
	Geno-Star	Kreditgenossenschaft, Zentralbank
Unternehmensnachfolge	Plan B (Notfallordner)	DG Verlag
	M & A	Zentralbank-Gruppe
Private Finanzplanung (Finanzplanung des Unternehmers)	Private Altersvorsorge	R+V Versicherung, Union-Investment
	Real Estate Management	Kreditgenossenschaft

Abbildung 15: Bankleistungsstruktur des Firmenkundengeschäfts⁴³⁶

In diesem Ansatz zeigt sich deutlich sowohl die Ausrichtung als Allfinanzanbieter als auch die bereits diskutierte Verbundorientierung.⁴³⁷ Die Kreditgenossenschaften beanspruchen damit für sich, alles aus einer Hand anzubieten. Empirisch

⁴³⁶ Eigene Darstellung auf Basis der Angaben in BVR et al. (2006), o. S.

⁴³⁷ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.1.4.4.

sche Ergebnisse zeigen jedoch, dass die tatsächliche Nutzungsbreite bei den Produkten, vor allem aber die tatsächlich beobachtbare Bedarfsabdeckung beim Firmenkunden durch die Kreditgenossenschaften, diesen Anspruch (noch) nicht bestätigen kann.⁴³⁸

2.4 Vertrieb

Analog zum Vorgehen in Teil B wird bei der Betrachtung des Vertriebs eine funktionale, eine prozessuale und eine institutionelle Perspektive eingenommen. Zunächst wird dazu aus funktionaler Sicht die Darstellung des Drei-Banken-Modells vorgenommen und anschließend werden die transaktionalen und relationalen Vertriebsansätze vorgestellt. Darauf folgend wird der institutionelle Vertrieb im Firmenkundengeschäft erläutert. Abschließend werden ausgewählte Vertriebsprozesse dargestellt.

2.4.1 Funktionaler Vertrieb

2.4.1.1 Vertriebsbank im Drei-Banken-Modell

Der funktionale Vertriebsbegriff im Firmenkundengeschäft ist gekennzeichnet durch eine dem einzelnen Geschäftsfeld übergeordnete Aufteilung der bankbetrieblichen Wertschöpfungsstufen. Unterstützt durch informationstechnologische Innovationen und vor dem Hintergrund des Wettbewerbsdrucks setzt sich in Banken der Trend durch, die vollständige Wertschöpfungskette nicht mehr integriert vorzuhalten, sondern sie aufzubrechen und partiell auszulagern.⁴³⁹ Grundlage derartiger Maßnahmen ist die gedankliche oder tatsächliche Aufteilung der Gesamtbank in drei Teilbanken: die Vertriebs-, die Produktions- und die Steuerungsbank (Drei-Banken-Modell).⁴⁴⁰ Ziel der damit verbundenen Trennung von Vertrieb, Produktion und Steuerung ist die Konzentration der Vertriebsmitarbeiter auf das Kundengeschäft, indem „Aufgaben jenseits des direkten Kundenprozesses in den Bereich der Produktionsbank [verlagert werden, Erg. d. Verf.]“⁴⁴¹. Die Vertriebsbank ist Träger der Vertriebspolitik. Die Abwicklung eines abgeschlossenen Geschäfts ist in der Produktionsbank⁴⁴² gebündelt, die entweder gleichzeitig auch Produkthanbieter ist oder lediglich die Pro-

⁴³⁸ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.3.3 und dort insbesondere Abbildung 22.

⁴³⁹ Vgl. *Moormann, J./Schmidt, G.* (2007), S. 21; *Segbers, K.* (2007), S. 113.

⁴⁴⁰ Vgl. *BVR et al.* (2006), S. 23.

⁴⁴¹ *BVR et al.* (2006), S. 23.

⁴⁴² Synonyme Begriffe, die in der Literatur verwendet werden, sind Transaktionsbank, Back-Office-Fabrik oder Abwicklungsbank. Vgl. *Moormann, J./Schmidt, G.* (2007), S. 21.

duktion im Sinne der weiteren Bearbeitung übernimmt.⁴⁴³ Die Steuerungsbank übernimmt die Aufgaben der Portfoliosteuerung für die einzelnen Anlageklassen und Geschäftsarten, das Risikomanagement sowie weitere zentrale Aufgaben.⁴⁴⁴ Theoretisch stellen diese Teilbanken eigenständige Organisationen dar. Praktisch wird diese Trennung bei den Kreditgenossenschaften innerhalb einer Organisation vorgefunden.⁴⁴⁵ Gemeint ist mit der Vertriebsbank dann die kundenorientierte Unternehmensführung in Verbindung mit einem aktiven Vertrieb im Privat- und Firmenkundengeschäft.⁴⁴⁶

Die Vertriebsbank hat die Funktion, umfassend die Kundenbetreuung im Sinne des Kundenmanagement vorzunehmen. Das bedeutet, sie ist für die Anbahnung, Entwicklung sowie für Qualität und Quantität der Geschäftsverbindung mit den Firmenkunden verantwortlich.⁴⁴⁷ Dies beinhaltet neben den Aufgaben, die sich auf Transaktionen beziehen, auch Aufgaben im Rahmen der Kreditüberwachung, so z. B. beim Rating. Bei risikorelevanten Kreditgeschäften ist es Aufgabe der Vertriebsmitarbeiter (Markt), eine partielle Entscheidung (Erstvotum) zu verfassen.⁴⁴⁸ Diese wird ergänzt durch das Votum der Marktfolge. Abhängig von innerorganisatorischen Strukturen darf ein Kredit nur bei konsensualer Votierung durch die am Vergabeprozess beteiligten Mitarbeiter aus Markt und Marktfolge erfolgen. Daraus ergeben sich Auswirkungen auf den Vertrieb von Kreditprodukten, auf die im Rahmen der prozessualen Betrachtung eingegangen wird. Für Kreditentscheidungen, die unter Risikogesichtspunkten

⁴⁴³ Vgl. *Segbers, K.* (2007), S. 114. Zu den Aufgaben der Produktionsbank zählen z. B. die Bereiche Marktfolge Aktiv und Marktfolge Passiv und Organisation. Vgl. *Schax, E.* (2007), Fn. 155 auf S. 39.

⁴⁴⁴ Dazu zählen z. B. die Bereiche Personal, Bankmanagement, Controlling und Marketing. Vgl. *Schax, E.* (2007), Fn. 155 auf S. 39. Zum Marketing gehören auch die Aufgaben der Preis- und Produktpolitik. Vgl. *BVR et al.* (2006), S. 23.

⁴⁴⁵ So z. B. bei *Armbruster, H./Hallberg, I.* (2006), S. 59; *Kramer, F.* (2006), S. 58; *Vomhoff, S./Richter, K.* (2006), S. 22; *Richter, K./Sterk, T.* (2004), S. 36; *Wings, H./Benölken, H.* (2004), S. 37.

⁴⁴⁶ Vgl. *Berhorst, U.* (2008), S. 36. ROLFES spricht in diesem Zusammenhang vom Wandel von der ‚Bestands- zur Vertriebsbank‘, der sich jedoch aufgrund der genossenschaftlichen Unternehmenskultur nur langsam vollzieht. Diese beurteilt er als Entwicklungshemmnis. Vgl. *Rolfes, B.* (2006), S. 121.

⁴⁴⁷ Vgl. *Schmoll, A.* (2006), S. 123.

⁴⁴⁸ Die getrennte Votierung erfolgt nach MaRisk in Abhängigkeit von Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt eines Kreditengagements. Vgl. *Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht* (2010), BTO 1.1, Ziffer 2. Die Konkretisierung der Risikorelevanzgrenzen ist von den Kreditgenossenschaften im Rahmen der aufsichtsrechtlichen Vorgaben individuell festzulegen.

als nicht wesentlich zu beurteilen sind, kann institutsintern festgelegt werden, dass nur ein Votum ausreichend ist.⁴⁴⁹

Weiterhin ist der Funktionsumfang der Vertriebsbank abhängig von der zugrundeliegenden Vertriebsorientierung, die sich zwischen den Kategorien des transaktionalen und des relationalen Vertriebs bewegt. Diese beiden Kategorien sollen nachfolgend erläutert werden. Ausgangspunkt der Überlegungen ist der Ansatz, dass Marketing – und damit auch der Vertrieb als integraler Bestandteil – die marktorientierte Ausgestaltung von Austauschbeziehungen ist.⁴⁵⁰ Sämtliche Austauschbeziehungen zwischen der Bank und dem Firmenkunden bewegen sich im Spannungsfeld zwischen diskreten Einzeltransaktionen und transaktionsübergreifenden Geschäftsbeziehungen.

2.4.1.2 Transaktionale Vertriebsansätze

Die transaktionalen Vertriebsansätze leiten sich aus dem „transaction marketing“ ab und werden mit Blick auf den bankbetrieblichen Kontext auch als „transaction banking“⁴⁵¹ oder „transactional banking“ bezeichnet.⁴⁵² Sie sind darauf ausgerichtet, mit bestimmten Kunden einmalige, zeitpunktbezogene und im Wesentlichen auf den ökonomischen Inhalt beschränkte Leistungsaustausche (Transaktion) vorzunehmen.⁴⁵³ Folglich liegt der Erfolgsmaßstab bei den transaktionalen Ansätzen im Verkauf und dem damit unmittelbar verbundenen ökonomischen Transaktionserfolg. Das Kundenverständnis ist dadurch geprägt, dass dieser weitgehend anonym ist und Unabhängigkeit zwischen Firmenkunden und Bank besteht.⁴⁵⁴ Faktoren der inneren Bindung zwischen Firmenkunde und Bank wie z. B. die persönliche Sympathie zwischen den beteiligten Personen sind von inferiorer Bedeutung. Ziel dieses Ansatzes ist die kurzfristige und dependenzfreie Erzielung von Umsatzerfolgen bzw. der Kundenakquisition.⁴⁵⁵ Zwar sind

⁴⁴⁹ Vgl. *Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht* (2010), BTO 1.1, Ziffer 4.

⁴⁵⁰ Vgl. *Cornelsen, J.* (2000), S. 14.

⁴⁵¹ Darüber hinaus wird der Begriff des “transaction banking” im Bankenkontext auch verwendet, um transaktionsbezogene Aktivitäten in der Produktionsbank (synonym Transaktionsbank) zu bezeichnen. Diese liegen dabei jedoch außerhalb des Kundenkontakts. Dazu gehören etwa die Back-Office-Tätigkeiten in der Zahlungsverkehrs- und Wertpapierabwicklung. Vgl. *Hepp, C.* (2008), S. 50. Da diese Doppeldeutigkeit vorliegt, wird im Weiteren von transaktionalen Vertriebsansätzen gesprochen.

⁴⁵² Vgl. *Segbers, K.* (2007), S. 138; *Flacke, K.* (2006), S. 66; *Degrype, H./Ongena, S.* (2004), S. 32; *Töffel, S.* (1997), S. 123.

⁴⁵³ Vgl. *Lütje, S.* (2009), S. 79; *Cornelsen, J.* (2000), S. 16.

⁴⁵⁴ Vgl. *Galasso, G.* (1999), S. 107.

⁴⁵⁵ Vgl. *Diller, H.* (2006), S. 99; *Lütje, S.* (2009), S. 79.

derartige Austauschbeziehungen in ihrer reinen Form selten anzutreffen,⁴⁵⁶ dennoch sind die tendenzielle Ausrichtung und die zugrundeliegende Intention von Relevanz für die Marktbearbeitung. Der transaktionale Ansatz fokussiert auf den konkreten aktuellen Geschäftsabschluss und betrachtet folglich nicht mögliche künftige Transaktionen zwischen den beiden Akteuren.⁴⁵⁷ Der transaktionale Ansatz kann gleichgesetzt werden mit einem produktorientierten Vertrieb. „Der Kunde interessiert in erster Linie im Zusammenhang mit dem Verkauf oder Abschluß eines Geschäfts.“⁴⁵⁸



Abbildung 16: Produktorientierung im Sinne der transaktionalen Vertriebsansätze⁴⁵⁹

Die transaktionalen Ansätze haben im Firmenkundengeschäft die Tendenz, dass sie am Bringgeschäft des Kunden oder an Kampagnen ausgerichtet sind. Im ersten Fall liegen die Aufgabenschwerpunkte in der reaktiven Bearbeitung von Kundenanfragen. Der Aufgabeninhalt beschränkt sich i. d. R. auf das für die konkrete Produkthanfrage notwendige Informationsgespräch mit dem Firmenkunden, der folgenden Abstimmung im Hinblick auf die Produkteigenschaften und der Koordination der Integration des externen Faktors in den Dienstleistungserstellungsprozess. Alle weiteren Aufgaben der Dienstleistungsproduktion sind in der Produktionsbank angesiedelt. Bei den Kampagnen findet im Vorfeld eine Selektion für den Produktabsatz affiner Kunden statt, die darauf hin von den Firmenkundenberatern gezielt auf diese Produkte angesprochen werden. In diesem Fall übernimmt der Vertrieb neben den bereits genannten Aufgaben im Kontext des Bringgeschäfts auch akquisitorische Aufgaben.

Nach SEGBERS können die transaktionalen Ansätze aus Perspektive des strategischen Managements mit der Preisstrategie im PORTER'schen Sinn gleichgesetzt werden. In diesem Fall ist konsequenterweise der Preis respektive das vom Firmenkunden wahrgenommene Preis-Leistungs-Verhältnis das zentrale Kaufkriterium.⁴⁶⁰ Die Entscheidung zugunsten der transaktionalen Ansätze sieht er

⁴⁵⁶ Vgl. Backhaus, K./Aufderheide, D./Späth, G.-M. (1994), S. 28 ff.; MacNeil, I. R. (1979), S. 60.

⁴⁵⁷ Vgl. Vogel, V. (2006), S. 9.

⁴⁵⁸ Wiedemann, A. (1992), S. 116.

⁴⁵⁹ In Anlehnung an Wiedemann, A. (1992), S. 116.

⁴⁶⁰ Vgl. Segbers, K. (2007), S. 138.

unter Rekurs auf die theoretische Arbeit von BOOT/THAKOR und den empirischen Beiträgen von ELSAS und DEGRYSE/OGENA in Abhängigkeit des wettbewerblichen Umfelds.⁴⁶¹ Aufbauend auf den Ergebnissen dieser Arbeiten kommt SEGBERS zu dem Fazit, dass auf Kreditmärkten, auf denen Banken als relevante Wettbewerbsakteure agieren, mit steigender Wettbewerbsintensität die Wahrscheinlichkeit der Auswahl transaktionaler Ansätze sinkt. Begründet wird dies mit der Möglichkeit der Banken, sich über beziehungsorientierte Ansätze vom Wettbewerb zu differenzieren. Allerdings läuft dieser Ansatz nicht zwingend streng monoton ab, so dass ab einer bestimmten Wettbewerbsintensität die Bereitschaft zu transaktionalen Ansätzen wieder zunimmt.⁴⁶² RECHT/HOLM argumentieren, dass die transaktionalen Vertriebsansätze, bei denen „Banken nur einzelgeschäftbezogen mit ihren Kunden in Geschäftsbeziehung treten [...] für Universalbanken weitgehend zugunsten der auf Dauer angelegten Geschäftsbeziehung“⁴⁶³ verdrängt wurden.

Die in Kapitel C.1.5 beschriebene Wettbewerbssituation auf dem deutschen Bankenmarkt im Firmenkundengeschäft und die Tatsache, dass es sich bei den Kreditgenossenschaften um Universalbanken handelt, fundieren, dass seitens des BVR dem Beziehungsmanagement, mithin also dem relationalen Vertrieb eine größere Bedeutung beigemessen wird.⁴⁶⁴

2.4.1.3 Relationale Vertriebsansätze

Den relationalen (beziehungsorientierten) Vertriebsansätzen liegt das Vorhandensein oder Erreichen wollen einer langfristigen Austauschbeziehung, mithin also einer Geschäftsbeziehung zwischen Firmenkunde und Bank als zentrale Zielsetzung zugrunde.⁴⁶⁵ Die Definitionen einer Geschäftsbeziehung von DILLER und PLINKE integrierend leitet SEGBERS eine Begriffsdefinition zum Zweck der Analyse der Geschäftsbeziehung zwischen einer Bank als Anbieter und einem Firmenkunden als Nachfrager von Bankleistungen her.⁴⁶⁶ Danach ist eine Ge-

⁴⁶¹ Vgl. Boot, A. W. A./Thakor, A. V. (2000); Elsas, R. (2005); Degryse, H./Ongena, S. (2004).

⁴⁶² Vgl. Segbers, K. (2007), S. 138 ff.

⁴⁶³ Recht, A./Holm, R. (2005), S. 136.

⁴⁶⁴ Vgl. BVR (1999b), S. 28; BVR et al. (2006), S. 30.

⁴⁶⁵ Zu den damit verbundenen ökonomischen Vorteilen vgl. Kapitel D.4.5.2.

⁴⁶⁶ Vgl. Segbers, K. (2007), S. 10 ff. Die explizite Nennung der Rollen in den betrachteten Geschäftsbeziehungen geschieht vor dem Hintergrund, dass es realiter vorkommen kann, dass ein Unternehmen sowohl Kunde der Bank als auch Anbieter für die Bank ist. So ist es z. B. bei Cateringfirmen möglich, dass diese bei einer Volksbank Zahlungsverkehrsleistungen nachfragen und gleichzeitig die Versorgung von Cateringleistungen bei Generalversammlungen vornehmen.

schäftsbeziehung eine an ökonomischen Zielen ausgerichtete Folge von Interaktionsprozessen zwischen Unternehmen mit personalen Kontakten, zwischen denen eine innere Verbindung besteht, die auf wechselseitigen, aber nicht unbedingt symmetrischen Bindungen zwischen den Interaktionspartnern basiert.⁴⁶⁷ Die Folge von Interaktionsprozessen bezieht sich unter anderem auf die bewusst intendierte Wiederholung von Einzeltransaktionen. Kennzeichnend für Geschäftsbeziehungen ist, dass sie dynamische Gebilde sind, deren Strukturen, Inhalte und Intensität im Zeitablauf variieren können.

Der Blick auf langfristige Geschäftsbeziehungen wird in der wissenschaftlichen Literatur im Anwendungskontext des Firmenkundengeschäfts der Banken vor allem mit Blick auf die aus Informationsasymmetrien resultierenden Probleme in Form von „adverse selection“, „moral hazard“, und „hold up“ vorgenommen.⁴⁶⁸ In diesem Zusammenhang gilt der Aufbau einer Geschäftsbeziehung als Möglichkeit, die genannten Risiken zu reduzieren oder gar zu vermeiden, da in Abhängigkeit der Dauer und Intensität der Geschäftsbeziehung proprietäre Informationen des Firmenkunden (Agenten) gewonnen werden können, die helfen, die Informationssymmetrien zugunsten der Bank (Prinzipal) abzubauen.⁴⁶⁹ Dies gilt als wichtiger ökonomischer Vorteil einer Geschäftsbeziehung, da insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen – also den typischen Firmenkunden der Kreditgenossenschaften – gilt, dass es für eine Bank aufgrund der nur in einem geringem Ausmaß vorliegenden Publizitätspflicht dieser Unternehmen aufwendig ist, relevante Informationen über sie zu beschaffen.⁴⁷⁰ Die hier betrachteten beziehungsbezogenen Ansätze werden mit verschiedenen Begriffen in der bankbetrieblichen Literatur behandelt, so z. B. als „relationship lending“, „relationship banking“ oder „Hausbankprinzip“.⁴⁷¹

Das „relationship lending“ fokussiert sehr eng auf die Kreditbeziehung zwischen Unternehmen und Kreditgeber.⁴⁷² Es weist aufgrund des fehlenden Bankbezugs einen höheren Neutralitätsgrad auf als das „relationship banking“, welches hinsichtlich der Leistungsdimension, d. h. der Frage welche Leistungen in

⁴⁶⁷ Vgl. *Segbers, K.* (2007), S. 12.

⁴⁶⁸ Vgl. dazu ausführlich *Püthe, T.* (2009), S. 52 ff.

⁴⁶⁹ Vor diesem Hintergrund lassen sich diese beziehungsbezogenen Ansätze als konkrete Ausgestaltungen der übergeordneten Theorie der Finanzintermediation verstehen, in der Banken effiziente Institutionen zur Verringerung von Informationsasymmetrien zwischen dem Kollektiv der Einlegenden und Ausleihenden sind.

⁴⁷⁰ Vgl. *Baas, T./Schrooten, M.* (2006), S. 127.

⁴⁷¹ Vgl. für eine ausführliche Auseinandersetzung mit den verschiedenen Begriffen *Püthe, T.* (2009), S. 40 ff. und *Elsas, R.* (2001), S. 12 ff.

⁴⁷² Vgl. *Berlin, M. S.* (1996), S. 1; *Petersen, M. A./Rajan, R. G.* (1994), S. 5. Ähnlich wird der Begriff des „relationship financing“ definiert. Vgl. *Aoki, M./Dinç, S.* (1997), S. 5.

der Analyse des Austausches zwischen Bank und Firmenkunde betrachtet werden, weiter gefasst ist.⁴⁷³ MORIARTY/KIMBALL/GAY definieren relationship banking als “recognition that a bank can increase its earning by maximizing the profitability of the total customer relationship over time, rather than seeking to extract the most profit from any one individual or transaction.”⁴⁷⁴ Grundlage der Ertragsmaximierung ist, dass die Bank in die Beschaffung der Informationen vor und während der Geschäftsbeziehung investieren muss und die Profitabilität dieser Investitionen anhand von mehrfachen Interaktionen über die Zeit und über das angebotene Produktprogramm bewertet.⁴⁷⁵ Im Fokus steht dabei die intertemporale Wiederverwendung von Informationen.

Der Begriff der Hausbankbeziehung ist eng verbunden mit den bereits erläuterten Begriffen und resultiert aus den engen Beziehungen zwischen Unternehmen und Banken auf dem deutschen Kapital- bzw. Kreditmarkt.⁴⁷⁶ Als konstitutiv für eine Hausbankbeziehung gilt, dass die Hausbank den dominanten Anteil an der Kreditfinanzierung des Firmenkunden hat und auch die meisten sonstigen Finanzdienstleistungen durchführt, die Beziehung auf Langfristigkeit ausgelegt ist, in der sich ein „besonderes Vertrauensverhältnis“ entwickelt, die Bank einen Informationsvorteil gegenüber Wettbewerbern hat und in Unternehmenskrisen eine „besondere Verantwortung“ trägt.⁴⁷⁷ Die Existenz der Hausbankbeziehung wird wie beim „relationship banking“ mit dem besonderen Informationsvorteil der Hausbank begründet.⁴⁷⁸ Dieser Informationsvorteil wird auch als schwer imitierbares und in weiten Teilen implizites Kundenwissen bezeichnet.⁴⁷⁹

Die den Ansätzen gemeinsame Dominanz des Faktors Information begründet sich darin, dass überwiegend das Kreditgeschäft analysiert wird, insofern also aus Bankensicht eine risikoorientierte Beurteilung und Verwendung von Informationen stattfindet.⁴⁸⁰ Weniger im Vordergrund stehen die Betrachtung vertriebsrelevanter Informationen und die Zielsetzung der vertriebsmotivierten (selektiven) Kundenbindung, die den Ansätzen des Beziehungsmarketing inhärent ist.⁴⁸¹ Zwar wird mit den intertemporalen Dependenz von Erlösströmen

⁴⁷³ Vgl. *Boot, A. W. A.* (2000), S. 9.

⁴⁷⁴ *Moriarty, R. T./Kimball, R. C./Gay, J. H.* (1983), S. 4.

⁴⁷⁵ Vgl. *Boot, A. W. A.* (2000), S. 10.

⁴⁷⁶ Aufgrund der hohen inhaltlichen Kongruenz werden die Begriffe des relationship banking und der Hausbank auch häufig synonym verwendet. Vgl. *Püthe, T.* (2009), S. 48; *Segbers, K.* (2007), S. 122; *Flacke, K.* (2006), S. 66.

⁴⁷⁷ Vgl. *Fischer, K.* (1990), S. 3.

⁴⁷⁸ Vgl. *Segbers, K.* (2007), S. 120.

⁴⁷⁹ Vgl. *Fehl, U./Kuhn, N.* (2005), S. 196.

⁴⁸⁰ Vgl. *Boot, A. W. A.* (2000), S. 8.

⁴⁸¹ Vgl. *Diller, H.* (2006), S. 100.

argumentiert, was insbesondere die „besondere Verantwortung“ der Hausbank begründet, die in wirtschaftlich schwierigen Zeiten des Firmenkunden auf Gewinne verzichtet, um in wirtschaftlich besseren Zeiten an Mehrgewinnen zu partizipieren.⁴⁸² Welche Konsequenzen diese Annahme jedoch für den Vertrieb hat und mit welchen Instrumentarien eine derartige Entscheidung fundiert wird, bleibt weitgehend offen.⁴⁸³ Weiterhin nicht betrachtet wird die Situation eines wirtschaftlich gut situierten Unternehmens, dass aufgrund dessen eher Akquisitionsbemühungen von Wettbewerbern attrahiert. Damit verschärft sich die Wettbewerbssituation für die Hausbank und kann aufgrund der allgemeinen Erwartungshaltung hinsichtlich der langfristigen Profitabilität der Geschäftsbeziehung in einem Preiswettbewerb münden.⁴⁸⁴ Aufbauend auf den bestehenden beziehungsorientierten Analyseansätzen wird im Weiteren der Blickwinkel auf das Beziehungsmarketing als Grundlage der relationalen Vertriebsansätze ausgeweitet. Von zentraler Bedeutung ist auch bei diesen Ansätzen das implizite Kundenwissen, das aus kontinuierlichen Interaktionen resultiert.⁴⁸⁵ Im Gegensatz zu den transaktionalen Ansätzen ist der Erfolgsmaßstab bei den relationalen Vertriebsansätzen definiert als der ökonomische Vorteil einer gesamten Geschäftsbeziehung,⁴⁸⁶ der unter anderem durch die Tiefe und Breite der Kundendurchdringung determiniert wird.⁴⁸⁷ Insbesondere dieser Aspekt begründet auch die hohe Bedeutung der relationalen Ansätze für die Kreditgenossenschaften. Dabei ist zu konstatieren, dass den relationalen Vertriebsansätzen aufgrund ihrer grundsätzlichen Ausrichtung eine höhere Kundenorientierung als grundlegende Philosophie innewohnt. Im direkten Kontrast zum produktorientierten Ansatz lässt sich dies wie folgt darstellen (siehe Abbildung 17).

⁴⁸² Vgl. *Fischer, K.* (1990), S. 46 f.

⁴⁸³ Zudem ist die Bestimmung eines erfolgsorientierten Zeitwerts als Saldo barwertiger, erwarteter Zahlungsgrößen im Falle des Problemkreditmanagements in praxi nicht vorkommend. Vgl. *Rübenacker, C.* (2009), S. 135 und S. 250.

⁴⁸⁴ Diese Entwicklung wird durch die Zunahme öffentlich zugänglicher Informationen wie z. B. über das elektronische Handelsregister im Internet oder spezifische Unternehmensdatenbanken verstärkt.

⁴⁸⁵ Vgl. *Lütje, S.* (2009), S. 79.

⁴⁸⁶ Vgl. *Diller, H.* (2006), S. 99; *Wiedemann, A.* (1992), S. 119.

⁴⁸⁷ Vgl. *Galasso, G.* (1999), S. 107.

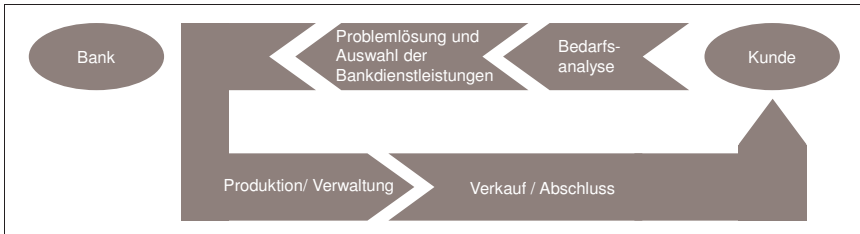


Abbildung 17: Kundenorientierung im Sinne der relationalen Vertriebsansätze⁴⁸⁸

Ausgangspunkt der folgenden Ausführungen ist, dass zum einen aus der intensiven Geschäftsbeziehung zum Firmenkunden dieser eher bereit ist, umfangreiche Informationen in Qualität und Quantität bereitzustellen⁴⁸⁹ und zum anderen eine Geschäftsbeziehung, die auf mehreren verschiedenen Produktbeziehungen basiert, als stabiler gilt, da wesentliche Bindungsfaktoren wie Wechselkosten stärker zum Tragen kommen. In einer schematischen Darstellung illustriert DUHNKRACK die Ergebnisstruktur im Firmenkundengeschäft (siehe Abbildung 18) und verdeutlicht dabei, dass die Profitabilität des Firmenkundengeschäfts nicht aus dem originären Bankgeschäft, nämlich dem Firmenkreditgeschäft resultiert, sondern aus dem Provisions-, Dienstleistungs- und Passivgeschäft.⁴⁹⁰

⁴⁸⁸ In Anlehnung an Wiedemann, A. (1992), S. 116.

⁴⁸⁹ Vgl. Boot, A. W. A. (2000), S. 12.

⁴⁹⁰ Die in den letzten Jahren zunehmende Bedeutung des Provisionsgeschäfts für die Kreditgenossenschaften insgesamt ist die grundlegende Ausgangshypothese von WIEDEMANN. Vgl. Wiedemann, A. (1992).

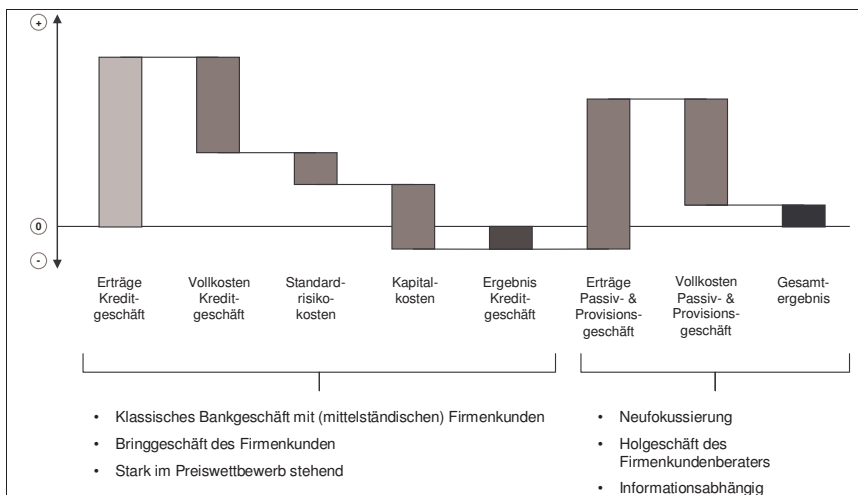


Abbildung 18: Illustrative Ergebnisstruktur im Firmenkundengeschäft⁴⁹¹

Für die Ableitung der Vertriebsaufgaben in den relationalen Ansätzen ist nun zu berücksichtigen, dass die Firmenkunden das Leistungsprogramm der Kreditgenossenschaften gegenwärtig noch nicht vollumfänglich in Anspruch nehmen.⁴⁹² Um dieser Situation entgegen zu wirken und die Breite der Kundendurchdringung zu erhöhen, ist es für den Vertrieb notwendig, die relevanten Bedarfe des Firmenkunden zu identifizieren und institutseigene Leistungen proaktiv anzubieten. Dazu müssen bedarfs- und vertriebsrelevante Informationen vom Kunden beschafft werden. Die Bedeutung dieses Vorgehens wird unterstrichen durch die, aufgrund des intensiven Wettbewerbs geringen Möglichkeiten der Neukundenakquisition. Damit geht einher, dass organische Wachstumsquellen im nennenswerten Umfang nur in der Kundenpenetration, also der Ausschöpfung der Tiefe und Breite der Kundendurchdringung im Kundenstamm liegen. Vor diesem Hintergrund lassen sich zentrale Aufgaben des Vertriebs im Firmenkundengeschäft ableiten, die zusätzlich zu den beschriebenen Aufgaben, die auch bei den transaktionalen Ansätzen anfallen, zu erfüllen sind. Diese konkretisieren sich darin, dass erstens die langfristige Bindung des Kunden an die Bank forciert wird und zweitens die Suche nach Zusatzgeschäften zur Steigerung der Profitabilität der Geschäftsbeziehung zentrale Aufgabe der Firmenkundenberater ist. Implizit beinhaltet dies also eine Abkehr vom kreditfokussierten Bringgeschäft

⁴⁹¹ In Anlehnung an *Duhnkrack, T. (2002), S. 154.*

⁴⁹² Vgl. z. B. die empirische Untersuchung der *WGZ BANK (2008).*

der Kunden, das initiiert wird durch Finanzierungsanfragen des Unternehmens, hin zu einem Holgeschäft durch den Vertrieb der Kreditgenossenschaften, das mit stärker durch die Bank initiierten Interaktionen zwischen Bank und Firmenkunden einhergeht. Die bedeutendsten Aufgaben dabei sind die Koordination der Geschäftsbeziehung mit dem Firmenkunden sowie die Beschaffung relevanter Informationen zur Identifikation zusätzlicher Geschäfte. Eingebettet ist dies in einen inhaltlich weiter gefassten Ansatz des Beziehungsmanagements,⁴⁹³ der die bankspezifischen Ansätze und das systematische Management individueller Kundenbeziehungen beinhaltet.⁴⁹⁴

Zur Bewältigung dieser Herausforderung hat der BVR dem Vertriebskonzept VR-FINANZ-PLAN MITTELSTAND ein Instrument zur strukturierten Informationsbeschaffung beigefügt, das den Firmenkundenberater in die Lage versetzen soll, die gesamte Bedarfssituation des Kunden systematisch zu analysieren.⁴⁹⁵ Konsistent zum Allfinanzangebot in der Produktpolitik wird somit die Vertriebspolitik auf eine „ganzheitliche Finanzberatung“⁴⁹⁶ ausgerichtet. Der Vertriebsmitarbeiter ist also zentraler Ansprechpartner in der Bank für die Firmenkunden hinsichtlich aller finanzierungs- und dienstleistungsrelevanten Bedarfe.

2.4.2 Institutioneller Vertrieb

Aufbauend auf dem Grundsatz „Banking ist und bleibt People Business“⁴⁹⁷ kann im Firmenkundengeschäft der persönliche Vertrieb in Form des einstufigen Vertriebskanals als die dominante Ausprägung des institutionellen Vertriebs betrachtet werden. Vor diesem Hintergrund gilt es vor allem, der Organisationseinheit bzw. Stelle des Firmenkundenbetreuers oder auch Firmenkundenberaters Beachtung zu schenken. Diese sind unternehmensinterne Vertriebsmitarbeiter. In größeren Kreditgenossenschaften gibt es zudem produktspezifische Experten, da die Komplexität einiger Bankprodukte nicht mehr von einem einzelnen Mitarbeiter beherrscht werden kann.⁴⁹⁸

⁴⁹³ Vgl. dazu *Rieker, S.* (1995), S. 42.

⁴⁹⁴ Vgl. *Diller, H.* (2006), S. 99.

⁴⁹⁵ Bei diesem Instrument handelt es sich um einen strukturierten Gesprächsleitfaden, der in Anlehnung an die Bedarfssfelder aus Abbildung 15 zum Teil geschlossene und zum Teil offene Fragen beinhaltet. Auf Basis dieser systematisch thematisierten vertriebsrelevanten Gesprächsinhalte soll der Firmenkundenberater in die Lage versetzt werden, die Bedarfssituation des Firmenkunden vollumfänglich einschätzen zu können. Neben dem VR-FINANZPLAN MITTELSTAND werden durch die Kreditgenossenschaften zum Teil standardisierte und zum Teil individuelle Gesprächsleitfäden verwendet.

⁴⁹⁶ *Dehne, T.* (2008), S. 54.

⁴⁹⁷ *Cromme, G.* (2008), S. 431.

⁴⁹⁸ Vgl. *Recht, A./Holm, R.* (2005), S. 133.

Die Aufbauorganisation im Firmenkundengeschäft erfolgt häufig in einer Mischform aus Funktional- und Divisionalorganisation.⁴⁹⁹ Funktional werden die Tätigkeiten des Vertriebs aufgeteilt in die direkte Kundenbetreuung und unterstützende Tätigkeiten. Letztere Aufgaben werden oftmals von einer (Vertriebs-)Assistenz übernommen,⁵⁰⁰ die häufig mehreren Firmenkundenbetreuern zugeordnet ist, die wiederum divisional nach Zielgruppensegmenten aufgeteilt sind. Häufig erfolgt auch eine innerorganisatorische Trennung nach Leistungsbereichen, bspw. zwischen Produkten für die private und die gewerbliche Sphäre. Die Rolle des Firmenkundenbetreuers können sowohl weisungsgebundene (Rolle = Stelle) als auch weisungsbefugte Mitarbeiter (Rolle als Bestandteil der Stelle Vorstand) innehaben. Die konkrete Zuordnung hängt vom situativen Kontext der Bank ab, und in diesem Zusammenhang vor allem von der Struktur und Menge der Firmenkunden sowie der Größe und geschäftspolitischen Ausrichtung. In Abhängigkeit der Segmentierung werden die Vertriebsmitarbeiter als Firmenkunden- oder Gewerbekundenbetreuer oder -berater bezeichnet. Diesen Stellen bzw. Vertriebsmitarbeitern sind i. d. R. Kunden fest zugeordnet. Firmenkunden werden auch durch Privatkundenbetreuer vertrieblich betreut.⁵⁰¹ Dies erfolgt entweder losgelöst von der Firmenkundenbetreuung, in Form einer Tandembetreuung oder nach dem Verständnis des Firmenkundenberaters als Kundenbeziehungsmanager, der fakultativ Spezialisten in die Betreuungsprozesse integriert. Eine weitere Aufteilung in der Organisation der Firmenkundenbetreuung erfolgt nach Risikoaspekten.⁵⁰² So werden risikoreiche Firmenkundenkreditengagements in Spezialabteilungen wie der Intensivbetreuung, der Sanierung oder Abwicklung betreut. Diese Abteilungen sind nicht zwingend dem institutionellen Vertrieb zuzuordnen. Eine Übergabe der Firmenkunden aus der normalen in die Intensivbetreuung erfolgt auf Basis von Kreditausfallindikatoren und wird durch die MaRisk vorgegeben.⁵⁰³

Mit Blick auf den Verbund werden weiterhin unternehmensexterne Vertriebsmitarbeiter der jeweiligen Verbundunternehmen als Produktspezialisten in die Vertriebsorganisation integriert. Vor diesem Hintergrund verstärkt sich das Verständnis des Firmenkundenbetreuers als Kundenmanager, der in Abhängig-

⁴⁹⁹ Vgl. *Krauß, C.* (2005), S. 220.

⁵⁰⁰ Vgl. *Kasselmann, J./Melter, O.* (2006), S. 26; *Krebber, M./Melter, O./Sträter, J.* (2006), S. 42.

⁵⁰¹ In diesem Zusammenhang gibt es vom BVR eine Empfehlung, dass erst eine Kreditgenossenschaft mit einer Bilanzsumme über 300 Mio. DM (ca. 153 Mio. EUR) eine hinreichende Betriebsgröße für das qualifizierte Firmenkundengeschäft und den Aufbau einer eigenen Firmenkundenabteilung aufweist. Vgl. *BVR* (1999b), S. 65 ff.

⁵⁰² Vgl. *Krauß, C.* (2005), S. 230.

⁵⁰³ Vgl. *Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht* (2010), BTO 1.2.

keit der kommunizierten Bedarfssituation des Firmenkunden auf die spezialisierten Vertriebsressourcen zurückgreift.⁵⁰⁴

Für das kreditbezogene Firmenkundengeschäft ist bedingt durch die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk), ein weiterer Organisationsaspekt zu beachten. Bei der Aufbauorganisation wird eine bis zur Geschäftsleitung gehende klare Trennung zwischen den so genannten Bereichen Markt und Marktfolge gefordert.⁵⁰⁵ Der Bereich Markt ist die Organisationseinheit, die für die Geschäftsinitiierung verantwortlich ist, mithin also im Kundenkontakt steht.⁵⁰⁶ Damit ist der Terminus Markt grundsätzlich begrifflich identisch zum institutionellen Vertrieb.⁵⁰⁷ Gleichwohl kann der Markt im Kreditgeschäft nicht immer unabhängig von der Marktfolge agieren, so dass diese den Vertrieb bedingt.⁵⁰⁸

2.4.3 Prozessualer Vertrieb

Für die Betrachtung des prozessualen Vertriebs ist voranzustellen, dass die in Kapitel B.1.3 beschriebenen allgemeinen Vertriebsprozesse auch auf den Vertrieb im Firmenkundengeschäft der Kreditgenossenschaften übertragen werden können. Im Folgenden sollen zwei Besonderheiten vorgestellt werden, die sich aus regulatorischen Anforderungen und dem VR-FINANZPLAN MITTELSTAND bzw. artverwandter aktiver Vertriebskonzepte ergeben. Diese sind der für alle Banken geltende, durch aufsichtsrechtliche Vorgaben beeinflusste Kreditprozess und der kreditgenossenschaftlich spezifische Kundenbetreuungsprozess.

Bei den Kreditprozessen sind die Vorgaben der MaRisk bezüglich der ablauforganisatorischen Gestaltung zu berücksichtigen.⁵⁰⁹ Unterschieden werden die Teilprozesse der Kreditbearbeitung, welcher die Kreditgewährung und Kreditweiterbearbeitung umfasst, der Kreditbearbeitungskontrolle, der Intensivbetreuung, der Problemkreditbetreuung und der Risikovorsorge. Hinsichtlich der direkten Relevanz für den Vertrieb im Firmenkundengeschäft der Banken ist vor

⁵⁰⁴ Vgl. *Segbers, K.* (2007), S. 77.

⁵⁰⁵ RUSS unterscheidet darüber hinaus zwischen Markt, Marktfolge und Kreditrisikocontrolling. Das Kreditrisikocontrolling soll als marktunabhängige Einheit eine prozessintegrierte Überwachung der betriebenen Kreditgeschäfte sicherstellen. Vgl. *Russ, A.* (2003), S. 351.

⁵⁰⁶ Vgl. *Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht* (2010), BTO Ziffer 2.

⁵⁰⁷ Vgl. *Strauß, M. R.* (2006), S. 123. Da der Kredit im Firmenkundengeschäft breiten Raum einnimmt, wird in der Praxis häufig der organisatorisch definierte Vertriebsbereich synonym als Markt bezeichnet.

⁵⁰⁸ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.2.4.1.1 sowie Kapitel C.2.4.3.

⁵⁰⁹ Vgl. hier und nachfolgend *Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht* (2010), BTO 1.2.

allein die Kreditbearbeitung zu nennen, da die übrigen Teilprozesse entweder erst zeitlich nachgelagert und nur bei so genannten Leistungsstörungen erfolgen (Intensivbetreuung, Problemerkreditbetreuung, Risikoversorge) oder nur mittelbar auf den Vertrieb von Kreditprodukten Einfluss nehmen (Kreditbearbeitungskontrolle). Gleichwohl sind diese Prozesse mittelbar für den Vertrieb relevant, da Kundenbeziehungen, die in die Intensiv- oder Problemerkreditbetreuung überführt werden, außerhalb des in Kapitel C.2.4.2 beschriebenen institutionellen Vertriebs, d. h. dem eigentlichen Marktbereich betreut werden. Wie erinnerlich, ist eine zentrale Aufgabe des Vertriebs, die Produkte der Bank abzusetzen. Vor dem Hintergrund der in den MaRisk enthaltenen Anforderungen muss jedoch für das risikorelevante Kreditgeschäft zwischen einem bedingten Vertrieb und dem eigentlichen Vertrieb unterschieden werden (siehe Abbildung 19).⁵¹⁰ So erfolgt die Geschäftsanbahnung und -vorbereitung durch den Bereich Markt inklusive des so genannten Erstvotums. Diese Aktivitäten können zusammengefasst als bedingter Vertrieb betrachtet werden. Erst nachdem ein gleichlautendes (positives) Zweitvotum durch die Marktfolge vorliegt, wird ein Kredit gewährt und kann somit verkauft werden. Dies kann als eigentlicher Vertrieb verstanden werden. Zu beachten ist jedoch, dass die Marktfolge institutionell und funktionell der Produktions- und nicht der Vertriebsbank zugeordnet ist.

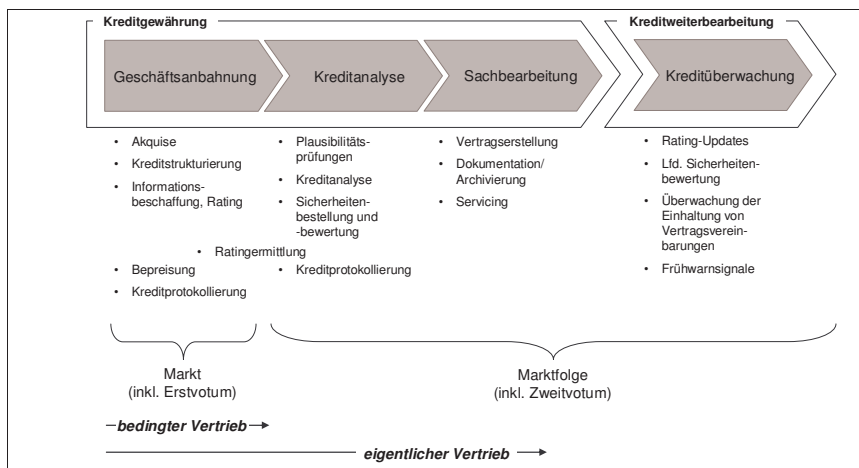


Abbildung 19: Beispielhafter MaRisk-konformer Kreditprozess aus Vertriebsicht⁵¹¹

⁵¹⁰ Zum Begriff des risikorelevanten Kreditgeschäfts vgl. Kapitel C.2.4.2.

⁵¹¹ In Anlehnung an Berens, W. et al. (2005), S. 785.

Als besonders relevanter aktiver Betreuungsprozess soll die prozessuale Dimension des VR-FINANZPLAN MITTELSTAND vorgestellt werden.⁵¹² Deren Kern ist ein systematischer Betreuungsprozess, der einen nach (Produkt-)Bedarfsfeldern strukturierten Gesprächsleitfaden für die Kundengespräche beinhaltet (siehe Abbildung 20). Entsprechend den konzeptionellen Vorgaben des Vertriebsansatzes wird mit ausgewählten Kunden ein mindestens zweistufiger Betreuungsansatz umgesetzt.⁵¹³ Im ersten zukunftsgerichteten Dialog wird die Ausgangssituation des Firmenkunden auf betrieblicher und privater Ebene besprochen. Darauf aufbauend erstellt der Firmenkundenberater ein Stärken-Schwächen-Profil, das dem Kunden betriebswirtschaftliche Handlungsbedarfe aufzeigt. Diejenigen Handlungsbedarfe, für die das Allfinanzangebot geeignete Lösungen beinhaltet, werden ggf. unter Integration eines Produktspezialisten mit dem Kunden intensiver besprochen und im Idealfall der Produktverkauf realisiert.⁵¹⁴ Um der zu forcierenden Verbundorientierung gerecht zu werden, sieht der Prozess in einzelnen Schritten die fakultative Integration der Verbundpartner als Produktspezialisten vor. Deutlich zu erkennen ist, dass dieser Betreuungsprozess dem grundsätzlichen Schema der relationalen Vertriebsansätze entspricht (siehe Abbildung 17).

⁵¹² Neben diesen aktiven Vertriebsprozessen sind auch reaktive Vertriebsprozesse zu nennen. Bei diesen kommt der Firmenkunde initiativ auf die Kreditgenossenschaft mit einem manifesten Bedarf zu. Die aktiven Vertriebsprozesse entsprechen im größeren Umfang den akquisitorischen Aufgaben des Vertriebs. Vgl. dazu Kapitel B.1.1.

⁵¹³ Vgl. hier und nachfolgend *Dehne, T.* (2008), S. 53 ff.

⁵¹⁴ Vgl. für eine praxisfallbezogene Beschreibung des Ansatzes *Segbers, K./Wirtz, H.* (2008), S. 47 f. Den unterschiedlichen Lebenszyklusphasen des Unternehmens werden dabei unterschiedliche Bedarfsschwerpunkte zugeordnet, die unmittelbar mit dem in Kapitel C.2.3 beschriebenen Leistungsprogramm verbunden sind. Vgl. dazu z. B. für das Bedarfsfeld „Investition & Finanzierung“ *WGZ Initiativkapital* (2005), S. 11.

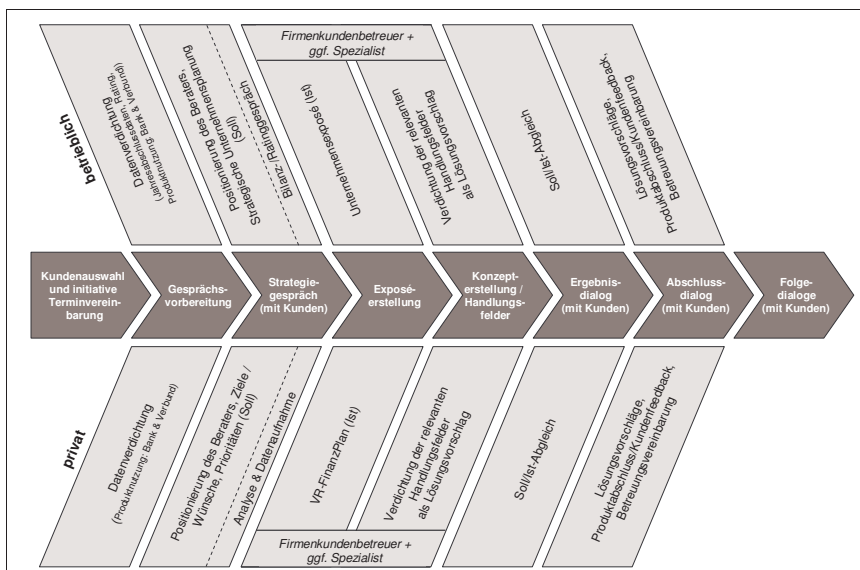


Abbildung 20: Ganzheitlicher Beratungs- und Verkaufsprozess⁵¹⁵

Dieser Betreuungsprozess wird durch eine Vielzahl von Subprozessen konstituiert (z. B. Gesprächsvorbereitung und -nachbereitung), deren abschließende Darstellung jedoch nicht zielführend für diese Arbeit ist und daher nicht vorgenommen werden soll.

⁵¹⁵ Dehne, T. (2008), S. 56. Der dargestellte Prozess bezieht sich auf das Segment Mittelstand.

3 Strategische Ausrichtung, wirtschaftliche Bedeutung und Marktanteile der Geschäftseinheit Firmenkunden

3.1 Strategische Ausrichtung

Eines der konstituierenden Merkmale strategischer Geschäftseinheiten ist die Formulierbarkeit einer weitgehend eigenständigen Strategie. Aufgrund der aufgezeigten charakteristischen Merkmale der Kreditgenossenschaften und hier insbesondere ihrer (relativen) Kleinheit ist dieses Merkmal nur mit Einschränkungen für die Geschäftseinheit Firmenkundenbank gegeben. So begrenzen die Strukturparameter wie etwa die limitierte Ressourcenverfügbarkeit beim Humankapital die Freiheitsgrade der Strategieauswahl auf Gesamtbank- und Geschäftseinheitsebene. Als grundsätzliche strategische Ausrichtung gelten nach PORTER die Kosten-Preisführerschaft oder die Differenzierungsstrategie.⁵¹⁶ Unter Annahme der Gültigkeit des strategischen Imperativs in seiner Konkretisierung als Fähigkeitsstruktur-Hypothese⁵¹⁷ muss eine bankweite, die einzelnen strategischen Geschäftseinheiten übergreifende strategische Ausrichtung als Kosten-Preisführer für die Kreditgenossenschaften negiert werden.⁵¹⁸ Für die Kreditgenossenschaften gilt als strategische Ausrichtung gemeinhin die Qualitätsführerschaft⁵¹⁹ auf Basis einer partnerschaftlichen Beziehung zum Kunden und einer ganzheitlichen Begleitung.⁵²⁰ Dieser strategische Ansatz, der auf Ebene der Geschäftseinheiten als inhaltlich zu konkretisierender Rahmen zu verstehen ist, gilt sowohl für das Firmenkunden- als auch das Privatkundengeschäft.

3.2 Wirtschaftliche Bedeutung

Nach Aussage des BVR gehört das Firmenkundengeschäft zu den Kerngeschäftsfeldern der FinanzGruppe.⁵²¹ Diese qualitative Aussage soll anhand ausgesuchter Daten fundiert werden. Da das Kreditgeschäft zu den fokussierten

⁵¹⁶ Vgl. *Porter, M. E.* (1997).

⁵¹⁷ Vgl. zur Fähigkeitsstruktur-Hypothese *Schewe, G.* (1999), S. 66.

⁵¹⁸ Vgl. *BVR* (2007b), S. 4. Eine ausführliche Begründung für die nicht vorhandene Umsetzbarkeit der Kosten-Preisführerschaft bei den Kreditgenossenschaften findet sich bei *Wiedemann, A.* (1992), S. 112 ff.

⁵¹⁹ Bei der Qualitätsführerschaft handelt es sich um eine spezielle Art der Differenzierungsstrategie nach PORTER. Vgl. dazu auch *Börner, C. J.* (2005), S. 40.

⁵²⁰ Vgl. *Jacobs, B./Krauß, C.* (2005), S. 25.

⁵²¹ Vgl. *BVR* (2009b), S. 14 f.; *Fehl, U./Kuhn, N.* (2005), S. 204; *Krauß, C.* (2005), S. 62.

Produktfeldern der Kreditgenossenschaften gehört⁵²² und der Kredit auch das bedeutendste Produkt im Firmenkundengeschäft für alle Universalbanken ist,⁵²³ soll das Kreditgeschäft als ein Indikator der Bedeutung des Firmenkundengeschäfts für die Kreditgenossenschaften herangezogen werden.

Am Ende des Jahres 2010 betrug der Wert der Kredite, die von den Kreditgenossenschaften an Unternehmen und wirtschaftlich selbständige Privatpersonen ausgegeben wurden,⁵²⁴ über 134 Mrd. EUR.⁵²⁵ Dies entspricht einem Anteil von ca. 19 Prozent an der aggregierten Bilanzsumme der berichtenden Kreditgenossenschaften. Bezogen auf das gesamte Kreditgeschäft mit inländischen Nichtbanken liegt der Anteil bei ca. 30 Prozent. Die Betrachtung im Zeitverlauf zeigt jedoch, dass die Bedeutung des gewerblichen Kreditgeschäfts am gesamten Kreditgeschäft zurückgegangen ist.⁵²⁶ Trotz der rückläufigen Bedeutung des gewerblichen Kreditgeschäfts in der Vergangenheit stellt das Firmenkundengeschäft mit etwa einem Drittel an den gesamten Forderungen eine wichtige Säule der Geschäftspolitik der Kreditgenossenschaften dar. Diese Beurteilung wird unterstützt, wenn die Diversifikationseffekte einer heterogenen Geschäftsfeldstruktur betrachtet werden. Denn während die Kreditgenossenschaften im Privatkundengeschäft einen zunehmenden Wettbewerb durch andere Banken und Non- und Near-Banks erleben, stellten in einer Befragung von 33 Kreditgenossenschaften aus dem Jahre 2007 diejenigen Institute mit ausgeprägten Firmenkundengeschäft fest, dass bedingt durch die positive Entwicklung der Firmenkunden eine Ausweitung des Geschäfts beobachtbar gewesen sei.⁵²⁷ Daraus kann geschlossen werden, dass das Firmenkundengeschäft stabilisierend für die Kreditgenossenschaften sein kann.⁵²⁸

In Bezug auf den Beitrag des Firmenkundengeschäfts zur Profitabilität der Kreditgenossenschaften lässt sich ein ähnliches Ergebnis ableiten. DUHNKRACK

⁵²² Vgl. *Varmaz, A.* (2006), S. 96; *Wittmann, G.* (2006), S. 13; *Juncker, K.* (1997), S. 16.

⁵²³ Vgl. *Hölzer, K./Schnarr, T.* (2010), S. 54; *Ahrendt, B.* (2007), S. 41; *Duhnkrack, T.* (2007), S. 1222.

⁵²⁴ Aufgrund der Kundensystematik der DEUTSCHEN BUNDESBANK sind hier Privatiere und Rentiers enthalten. Per definitionem sollten die an diese Teilgruppe ausgegebenen Kredite jedoch vernachlässigbar sein.

⁵²⁵ Vgl. hier und nachfolgend *Deutsche Bundesbank* (2011b). Die Begrenzung auf das inländische Kreditgeschäft erfolgt, da die Kreditgenossenschaften aufgrund des Regionalprinzips regelmäßig nur national tätig sind. Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.1.4.3.

⁵²⁶ Vgl. *Deutsche Bundesbank* (2011a). Die rückläufige Bedeutung erklären KASTEN/REENTS für kleine Universalbanken aufgrund des Wegfalls kleiner Firmenkunden. Vgl. *Kasten, L./Reents, B.* (o. J.), S. 82.

⁵²⁷ Vgl. *Steria Mummert Consulting* (2007), S. 4.

⁵²⁸ Vgl. *Hölzer, K.* (2006), S. 47.

bezieht den Anteil der Zinserträge aus dem gewerblichen Geschäft an den Gesamtzinserträgen auf etwa 40 bis 60 Prozent.⁵²⁹ Einen aggregierten Überblick über die relative Ertragsstruktur differenziert nach Privat- und Firmenkundengeschäft zeigt die Geschäftsfeldrechnung zum 31.12.2009 für die Kreditgenossenschaften (siehe Tabelle 7).

Tabelle 7: Geschäftsfeldrechnung der Kreditgenossenschaften zum 31.12.2009⁵³⁰

	DB I	Risikokosten	DB II	Aufwand	DB III
Privatkunden	62%	25%	66%	75%	51%
- Kredite	18%	25%	17%		
- Einlagen	25%	-	28%		
- Provisionen	20%	-	22%		
Firmenkunden	38%	75%	34%	25%	49%
- Kredite	21%	75%	14%		
- Einlagen	11%	-	12%		
- Provisionen	6%	-	7%		
Ergebnis Kundengeschäft	100%	100%	100%	100%	100%

Es ist zu erkennen, dass der Anteil des Firmenkundengeschäfts am Deckungsbeitrag III der Kreditgenossenschaften bei etwa 49 Prozent liegt.⁵³¹ Auffallend ist, dass sich dieses Ergebnis vor allem aufgrund der zum Privatkundengeschäft vergleichsweise günstigen Situation bei den Sach- und Personalaufwendungen ergibt, die für das Firmenkundengeschäft bei etwa einem Viertel der gesamten betrachteten Aufwendungen liegen. Diametral umgekehrt verhält sich dies bei den Risikokosten, die zu drei Vierteln dem Firmenkundengeschäft zugerechnet werden. Es ist davon auszugehen, dass diese Werte für die einzelnen Kreditgenossenschaften unter anderem in Abhängigkeit des Tätigkeitsschwerpunktes und der Größe variieren werden. So wird etwa für eine typisierte Volksbank mit 700 Mio. EUR Bilanzsumme ein Ergebnisbeitrag des Firmenkundengeschäfts – gemessen am Deckungsbeitrag II⁵³² – von etwa 52 Prozent angegeben.⁵³³ Basie-

⁵²⁹ Vgl. *Duhnkrack, T.* (2007), S. 1220.

⁵³⁰ Eigene Darstellung auf Basis der Daten in *BVR* (2010a), S. 19, inkl. „atypischer“ Institute.

⁵³¹ Der Deckungsbeitrag III ist die Summe der Zins- und Provisionsergebnisse abzüglich der Risikokosten und den zugerechneten Verwaltungskosten (Sach- und Personalkosten). Vgl. dazu Kapitel C.4.3. Im Jahr 2008 lag dieser Wert bei nur 39 Prozent.

⁵³² Der Deckungsbeitrag II ist allgemein definiert als Konditionsbeitrag zzgl. Provisionsergebnis abzgl. Risikoprämie.

⁵³³ Vgl. *BVR et al.* (2006), S. 22.

rend auf einer kundenstrukturbezogenen Betrachtung werden 72 Prozent der Erträge im Firmenkundengeschäft mit Unternehmen mit einem Jahresumsatz bis EUR 5 Mio. erwirtschaftet.⁵³⁴

Insgesamt zeigen diese Daten, dass das Firmenkundengeschäft für die Kreditgenossenschaften eine hohe wirtschaftliche Bedeutung hat und damit gleichzeitig eine relative große Abhängigkeit von diesem Geschäftsfeld zu konstatieren ist. Dieser Eindruck wird verstärkt durch die Aussage, dass das Firmenkundengeschäft in der FinanzGruppe ca. 48 Prozent zum Deckungsbeitrag III beiträgt, wobei die Kreditgenossenschaften zu ca. 78 Prozent beitragen.⁵³⁵ Neben diesen wirtschaftlichen Beiträgen wird auch die Rolle des Firmenkundengeschäfts als „Imagebringer“ für die Kreditgenossenschaften als Begründung der Bedeutung angeführt.⁵³⁶

3.3 Marktanteile

Die Ermittlung des Marktanteils der Kreditgenossenschaften im Firmenkundengeschäft ist nur mit Restriktionen möglich. Diese Restriktionen beziehen sich vor allem auf den relevanten Absatzmarkt. Bezogen auf den relevanten Markt wird die Betrachtung auf den gesamten Firmenkundenmarkt vorgenommen, was aus folgenden Gründen problematisch ist. Zum einen liegt, wie in Kapitel C.2.2 gezeigt wurde, der Schwerpunkt auf dem Geschäft mit mittelständischen Unternehmen. Zum anderen ist die aggregierte Berücksichtigung der Kreditgenossenschaften, die gemäß dem Regionalprinzip lediglich regionale Teilmärkte bedienen, zu berücksichtigen. Daher ist zu erwarten, dass die regionalen Marktanteile deutlich von den hier betrachteten Werten abweichen. Diese Restriktionen sind bei den abzuleitenden Aussagen auf Basis der nachfolgenden Ausführungen zu berücksichtigen.

Die Indikation von Marktanteilen im Firmenkundengeschäft erfolgt regelmäßig auf Basis der Bankenstatistik der DEUTSCHEN BUNDESBANK, in welcher die Aktivseite der einzelnen Banken und Bankengruppen nach Kunden differenziert ausgewiesen wird.⁵³⁷ Anhand dieser Daten zeigt sich eine relativ hohe zeit-

⁵³⁴ Vgl. Heine, J. M. (2007), S. 7.

⁵³⁵ Vgl. BVR (2010a), S. 15 ff.

⁵³⁶ Vgl. Krauß, C. (2005), o. S. [Vorwort].

⁵³⁷ Dieses Vorgehen wählen z. B. auch Segbers, K. (2007), S. 71 f. oder Juncker, K. (1979), S. 16 ff. Aufgrund der hohen Bedeutung des Aktivgeschäfts im Firmenkundengeschäft der Kreditgenossenschaften erscheint eine ausschließliche Betrachtung des bilanziellen Kreditgeschäfts legitim. Für die Gesamtbankbetrachtung könnten auch die bilanziellen Größen Geschäftsvolumen sowie Kundeneinlagen (Passivgeschäft) betrachtet werden. So z. B. Wiedemann, A. (1992), S. 42 ff.

liche Invarianz der Marktanteile im Firmenkundengeschäft (siehe Abbildung 21). Eine Ausnahme stellt der Sparkassensektor dar. Dieser konnte seit 1990 deutliche Marktanteile gewinnen. Dies begründet sich vor allem in den überdurchschnittlichen Zuwächsen der Landesbanken, die in dem betrachteten Zeitraum das Kreditvolumen um ca. 266 Prozent steigerten, während die Steigerung des gesamten betrachteten Marktvolumens nur ca. 80 Prozent betrug.⁵³⁸

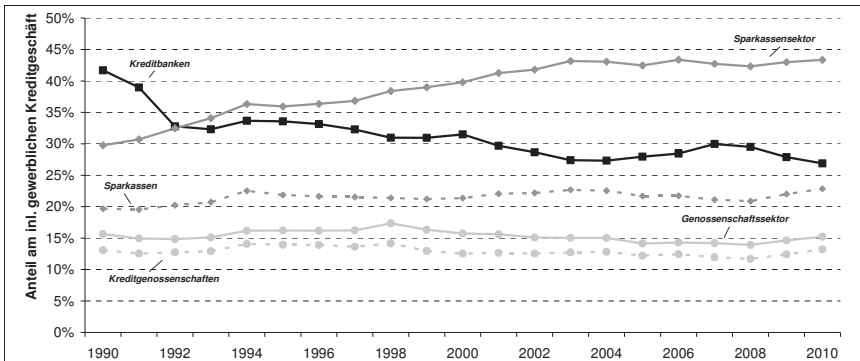


Abbildung 21: Marktanteile im inländischen Firmenkundengeschäft nach Bankenstatistik⁵³⁹

Der relativ geringe Marktanteil der Kreditgenossenschaften erklärt sich, wenn die Struktur der Firmenkunden berücksichtigt wird. Denn kleinere Unternehmen fragen vergleichsweise geringe Kreditvolumina nach, was auch durch den Mengeneffekt, d. h. die Anzahl der Firmenkunden, nicht kompensiert wird. Wird der Genossenschaftssektor, also die Kreditgenossenschaften und die Zentralbanken, betrachtet, ist der Marktanteil nur geringfügig höher. Eine Erklärung dafür kann der begrenzte relevante Absatzmarkt der regionalen WGZ BANK auf der einen und die strenge Subsidiarität der DZ BANK, die kaum direktes Firmenkundengeschäft betreibt, auf der anderen Seite sein.

Werden ergänzend einzelne Produktmärkte betrachtet, ist erkennbar, dass die Kreditgenossenschaften recht heterogene Marktpositionierungen aufweisen (siehe Abbildung 22). Die Sparkassen weisen grundsätzlich bei den ausgewählten Produktfeldern die höchsten Produktreichweiten aus, i. d. R. dicht gefolgt

⁵³⁸ Vgl. *Deutsche Bundesbank* (2011a). Das Marktvolumen ist definiert als das Volumen der Kredite an Unternehmen und wirtschaftlich selbständige Unternehmen aller Bankengruppen.

⁵³⁹ Eigene Berechnung und Darstellung auf Basis der Daten in *Deutsche Bundesbank* (2011a).

von den Kreditgenossenschaften. Die nur geringe Produktreichweite der Genossenschaftsbanken bei den Derivaten erklärt sich zum einen durch die Firmenkundenstruktur, da die bedeutenden Segmente tendenziell keinen Bedarf an diesen Produkten haben. Und zum anderen an der ggf. fehlenden Kompetenzvermutung für die Genossenschaften seitens der Unternehmen.⁵⁴⁰

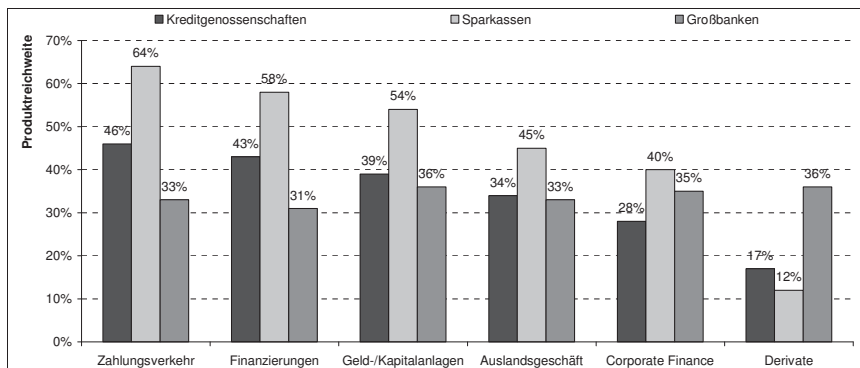


Abbildung 22: Marktanteile in ausgewählten Produktbereichen⁵⁴¹

Andere Studien zeigen, dass mit zunehmender Unternehmensgröße die Bedeutung der Kreditgenossenschaften als relevanter Anbieter von Bankleistungen abnimmt. Ohne auf die Ergebnisse im Detail einzugehen, zeigt sich, dass bei den nach Umsatz größeren Firmenkunden die Großbanken die einzelnen Produktmärkte dominieren.⁵⁴² Diese Tendenz der abnehmenden Bedeutung der Kreditgenossenschaften bei steigender Umsatzgröße der Unternehmen spiegelt sich auch in der Intensität der Geschäftsbeziehung wider. In einer auf diesen Untersuchungsgegenstand ausgerichteten Studie von SCHMIDT zeigt sich, dass die Kreditgenossenschaften mit zunehmender Umsatzgröße der Unternehmen seltener als Hausbank beurteilt werden (siehe Tabelle 8).

⁵⁴⁰ Vgl. Duhnkrack, T. (2007), S. 1221; BVR et al. (2006), S. 25.

⁵⁴¹ Eigene Darstellung auf Basis der Daten in *ms infratest* (2008), S. 32 f.

⁵⁴² Vgl. ausführlich Käser, B./Ritzenhofen, A. (2009), S. 6.

Tabelle 8: Marktanteile der Kreditgenossenschaften im Firmenkundengeschäft⁵⁴³

Umsatz des Unternehmens	< 0,5 Mio. €	0,5-2,5 Mio. €	2,5-12,5 Mio. €	12,5-50 Mio. €	> 50 Mio. €
Marktanteil (Hauptbankverbindung)	26%	27%	19%	13%	5%

Diese älteren Daten werden in ihrer Tendenz bestätigt durch jüngere Veröffentlichungen, die ebenfalls darauf hindeuten, dass die Kreditgenossenschaften im Segment der umsatzstärkeren Unternehmen seltener als Haus- oder Hauptbank präsent sind (siehe auch Abbildung 12).⁵⁴⁴

Nachdem damit die Geschäftseinheit der Firmenkunden im Wesentlichen für die vorliegende Forschungsarbeit beschrieben und deren wirtschaftlichen Merkmale dargelegt wurden, werden nachfolgend relevante Bestandteile der Gesamtbanksteuerung vorgestellt.

4 Relevante Bestandteile der Gesamtbanksteuerungskonzeption VR-CONTROL

Im Sinne der Zielsetzung dieser Arbeit in diesem Kapitel für die Vertriebssteuerung relevante Bestandteile der Gesamtbanksteuerungskonzeption VR-CONTROL vorgestellt. Begründet wird dies damit, dass sich die im weiteren Verlauf der Arbeit konzeptionell zu entwickelnde kundenwertorientierte Vertriebssteuerung in die Gesamtbanksteuerung einfügen muss, um für die Praxis umsetzbar zu sein. Die Vorstellung der relevanten Bestandteile von VR-CONTROL basiert vornehmlich auf den Empfehlungen des BVR. Denn aufgrund der hohen Komplexität des allgemeinen Steuerungsthemas wird in der FinanzGruppe vermutet, dass „eine im Verbund koordinierte Vorgehensweise gegenüber individuellen Lösungen effektiver“⁵⁴⁵ sei. Insofern wurden mit dem WEIBBUCH DER UNTERNEHMENSSTEUERUNG und VR-CONTROL WISSEN Grundlagenwerke als „Basis für eine verbundeneinheitliche Steuerung des Bankgeschäftes einer Kreditgenossenschaft“⁵⁴⁶ geschaffen. Die folgende Vorstellung stellt eine allgemeine Beschreibung dar, die im Einzelfall variieren wird.

⁵⁴³ In Anlehnung an Schmidt, T. (2001), S. 45 f.

⁵⁴⁴ Vgl. auch *ms infratest* (2010), S. 28.

⁵⁴⁵ Darfener, S./Lüders, U. (2002), S. 38. Vergleiche für eine ausführliche Begründung der zentralen Entwicklung aus Sicht des BVR Pleister, C. (2002), S. 4 f. und aus Sicht einer Kreditgenossenschaft Kalefeld, K. (2002), S. 44 f.

⁵⁴⁶ BVR et al. (o. J.b), S. 1.

4.1 Grundlagen der Gesamtbanksteuerung

Allgemein kann unter der Gesamtbanksteuerung der Prozess des Managements eines Kreditinstituts als Ganzes verstanden werden.⁵⁴⁷ Insoweit entspricht sie inhaltlich dem Begriff der Unternehmenssteuerung. Aufgrund der Transformationsfunktion von Banken, der exponierten Bedeutung von Risiken und den damit einhergehenden aufsichtsrechtlichen Regelungen wird jedoch häufig die Risikodimension expliziert,⁵⁴⁸ so dass als Gesamtbanksteuerung „ein System zur Messung, Überwachung sowie zur aktiven Einflussnahme auf die Ertrags-, Vermögens- und Risikolage der Bank“⁵⁴⁹ verstanden wird. Diese integrierte Sicht von Risiko- und Rentabilität gilt heute als „Inbegriff moderner Gesamtbanksteuerung.“⁵⁵⁰

Die Gesamtbanksteuerung in den Kreditgenossenschaften ist als duales Steuerungsmodell konzipiert, das aus einer zentralen Struktur-/Portfoliosteuerung und einer dezentralen Geschäftssteuerung besteht.⁵⁵¹ Diese Aufteilung lässt sich damit begründen, dass diejenigen Steuerungsbereiche, die nur aus einer übergeordneten Warte der Gesamtbank vollumfänglich überblickt und zielsetzungsgerecht beurteilt werden können, nur in einer mit entsprechenden Kompetenzen ausgestatteten Zentralinstanz zielorientiert ausgeführt werden können.⁵⁵² In der Struktur-/Portfoliosteuerung wird die Bank in verschiedene Subportfolios disaggregiert, denen spezifische Risiken und Erträge zugeordnet werden können.⁵⁵³ In VR-CONTROL wird auf der obersten Portfolioebene das Nicht-

⁵⁴⁷ Vgl. *Tolkmitt, V.* (2007), S. 379.

⁵⁴⁸ Vgl. *Schierenbeck, H./Lister, M./Kirmße, S.* (2008), S. 1.

⁵⁴⁹ *Küpker, H./Pudig, A.* (2001), S. 575.

⁵⁵⁰ *Schierenbeck, H./Lister, M./Kirmße, S.* (2008), S. 1.

⁵⁵¹ Vgl. *BVR et al.* (o. J.b), S. 5 ff. Vgl. zu den theoretischen Grundlagen der dualen Steuerung auch *Schierenbeck, H./Lister, M./Kirmße, S.* (2008), S. 14 sowie *Schierenbeck, H.* (2003), S. 293 ff. Die duale Steuerung ist konzeptionell eingebettet in den Steuerungsansatz VR-CONTROL, der aufbauend auf den Ergebnissen der strategischen Analyse BÜNDELUNG DER KRÄFTE: EIN VERBUND – EINE STRATEGIE als zentrales Thema zur Professionalisierung und Modernisierung der Gesamtbanksteuerung sowie zur Steigerung der nachhaltigen Profitabilität der Kreditgenossenschaften seit 2002/2003 in den Instituten implementiert wird.

⁵⁵² Vgl. *Schierenbeck, H.* (2003), S. 297 Kalkulatorische Grundlage des dualen Steuerungsmodells in der bankinternen Kosten- und Leistungsrechnung ist die Marktzinsmethode, die eine Erfolgsaufspaltung in Strukturbeitrag und Konditionsbeitrag erlaubt. Erst auf Basis dieser Aufteilung ist eine differenzierte Steuerung nach dem dualen Ansatz möglich, denn so ist der Strukturbeitrag zentral zu verantworten und der Konditionsbeitrag dezentral zu steuern. Vgl. *Schierenbeck, H.* (2003), S. 293.

⁵⁵³ Vgl. hier und nachfolgend *BVR et al.* (o. J.b), S. 6 ff.

kundengeschäft und das Kundengeschäft unterschieden. Letzteres wird weiter aufgeteilt in das Privat- und Firmenkundengeschäft. Das Nichtkundengeschäft umfasst das Management von Risiken mittels Handel und Disposition von risikobehafteten Kontrakten auf dem Geld- und Kapitalmarkt (Disposition oder Treasury).

Zentrale Steuerungsgröße ist der Teil des Vermögenswerts der Bank, der sich aus der Differenz der zu Marktwerten bewerteten Aktiva, Passiva und den außerbilanziellen Geschäften ergibt („Zerschlagungswert“⁵⁵⁴).⁵⁵⁵ Die Maximierung eines so definierten Unternehmenswerts unter Berücksichtigung festgelegter Risikolimits wird als oberstes Ziel der Bankführung in VR-CONTROL angesehen.⁵⁵⁶ Die Veränderung des Vermögens wird in das Kundengeschäftsergebnis, das Risikoergebnis, das Produktivitätsergebnis und Overheadergebnis aufgeteilt.⁵⁵⁷ Das Kundengeschäftsergebnis spiegelt die Veränderungen des Vermögenswertes aufgrund von Neugeschäften wieder, während das Risikoergebnis den (Miss-)Erfolg aus der Übernahme von Marktpreis- und Adressrisiken bezeichnet. Das Produktivitätsergebnis reflektiert die Differenz zwischen den kalkulatorischen Bearbeitungsprämien aus dem Kundengeschäft sowie den realiter angefallenen Sach- und Personalkosten. Der Ergebnisbeitrag nicht direkt zugeschlüsselter Kostenkomponenten ist das Overheadergebnis.

Der Ermittlung der Vermögenswertveränderung liegt eine barwertige Betrachtung der Erträge, Kosten und Risiken zugrunde.⁵⁵⁸ Dies bedingt jedoch zum Zwecke der externen Rechnungslegung eine Umrechnung der barwertigen Werte in periodische Werte. Aufgrund der historisch bedingten hohen Bedeutung der handelsrechtlichen und somit periodischen Größen für die Gesamtbanksteuerung gibt es einen bisher nicht abgeschlossenen wissenschaftlichen und praktischen Diskurs darüber, welche methodeninherenten Anreize eine reine Barwertsteuerung oder eine reine Periodenwertsteuerung als inadäquat erscheinen lassen.⁵⁵⁹ Aus diesem Grund wird empfohlen, einen kombinierten Ansatz umzusetzen. Auf Gesamtbankebene ist dies so konzipiert, dass der Vermögenswert als Ziel- und Steuerungsgröße dient und um periodische Zielwerte als strenge Restriktion

⁵⁵⁴ Der Vermögenswert der Bank setzt sich zusammen aus dem „Zerschlagungswert“ und dem „Good-Will-Wert“ oder „Potenzialwert“ der Bank. Vgl. *BVR* (2002b), S. 11.

⁵⁵⁵ Zur Marktwertbestimmung wird die Veräußerung am Markt als wertbestimmende Grundlage verwendet. Vgl. *BVR et al.* (o. J.b), S. 8.

⁵⁵⁶ Vgl. *BVR et al.* (o. J.b), S. 8.

⁵⁵⁷ Vgl. hier und nachfolgend *BVR* (2002b), S. 6 ff.

⁵⁵⁸ Vgl. hier und nachfolgend *BVR* (2002b), S. 4 ff.; *BVR et al.* (o. J.b), S. 4 ff.

⁵⁵⁹ Vgl. z. B. *Wimmer, K.* (2010), S. 15 ff.; *Averbeck, C./Frère, E./Reuse, S.* (2008), S. 41 ff.; *Averbeck, C. et al.* (2008), S. 406 ff.

ergänzt wird.⁵⁶⁰ Grundsätzlich wird dieser Ansatz auch auf Ebene der Einzelgeschäftssteuerung vorgenommen.⁵⁶¹

4.2 Vertriebssteuerung als Baustein der Gesamtbanksteuerung

Da zentrale Gesamtbanksteuerungsmodelle aufgrund ihrer Komplexität allgemein in der Praxis nicht umsetzbar sind,⁵⁶² erfolgt regelmäßig im Rahmen des dualen Steuerungsmodells eine Modelldisaggregation, was zur Implementierung und Abstimmung entsprechender Partialsteuerungsmodelle führt. Bei den Kreditgenossenschaften wird eine konzeptionelle Aufteilung der Gesamtbanksteuerung in die Säulen Rating, Vertriebssteuerung (auch: Kundengeschäftssteuerung), Marktpreisrisikosteuerung, Adressrisikosteuerung und Produktivitätssteuerung vorgenommen (siehe Abbildung 23).

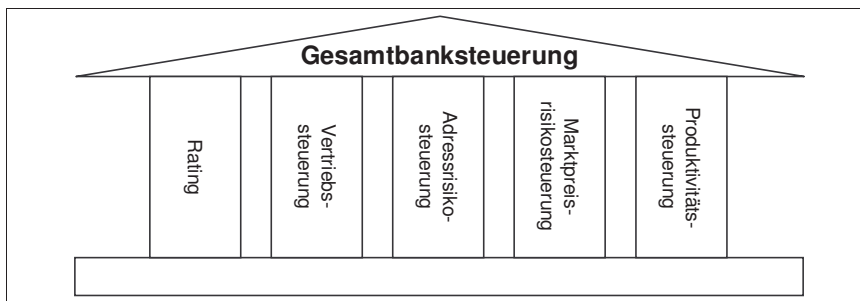


Abbildung 23: Partialsteuerungsbereiche in Kreditgenossenschaften⁵⁶³

Die Säule des Ratings beinhaltet die verbundeinheitliche Messung von Kreditnehmerrisiken anhand eines standardisierten Ratingverfahrens (VR-RATING) und entspricht damit den Anforderungen der ersten Säule aus Basel II sowie den MaRisk.⁵⁶⁴ Das Ratingergebnis ist eine der zentralen Einflussfaktoren auf die Kalkulation von Kreditkonditionen. Die Produktivitätssteuerung fokussiert auf das Produktivitätsergebnis und damit auf die Ressourceneffizienz des kreditge-

⁵⁶⁰ Vgl. *BVR et al.* (o. J.b), S. 6.

⁵⁶¹ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.4.3.

⁵⁶² Vgl. *Wimmer, K.* (2010), S. 18.

⁵⁶³ *Hensel, V./Wild, C.* (2003), S. 35.

⁵⁶⁴ Vgl. *BVR* (2003b), Kapitel 4.4.

nossenschaftlichen Geschäftsbetriebs.⁵⁶⁵ Aufgrund der Ausgestaltung der im folgenden Abschnitt zu erläuternden Kundengeschäftskalkulation stellt das Produktivitätsergebnis ein „Korrektiv“ dar, dessen Berücksichtigung die Überführung der Teilergebnisse in das Gesambankergebnis sichert. Gegenstand der Adressrisikosteuerung ist das Management derjenigen Risiken, die sich aus den bonitätsmäßig bedingten Verlusten aus Geschäften mit Dritten (Kreditnehmer) ergeben, die über dem erwarteten Wert liegen (unerwartete Verluste).⁵⁶⁶ Die Marktpreisrisikosteuerung fokussiert dagegen auf diejenigen Risiken, die sich aus Wertänderungen bei offenen Zins-, Währungs-, Aktien- oder Volatilitätspositionen ergeben können.⁵⁶⁷ Während sowohl die Produktivitäts-, die Adressrisiko- und die Marktpreisrisikosteuerung im Rahmen des dualen Steuerungsmodells zentral und auf Portfolioebene erfolgen, wird die Kundengeschäfts- bzw. Vertriebssteuerung dezentral vorgenommen.

Aufgrund der Disaggregation und der bestehenden Wechselbeziehungen zwischen den Steuerungsbereichen, erfolgt die Koordination über Verrechnungspreismodelle. Dabei beziehen sich die Wechselbeziehungen insbesondere auf die Risiken, die im Verbund gemäß dem WEIßBUCH DER UNTERNEHMENSSTEUERUNG wie folgt systematisiert werden (siehe Abbildung 24).

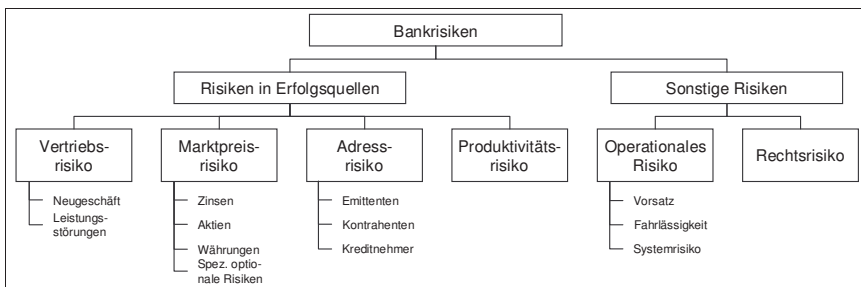


Abbildung 24: Systematisierung von Bankrisiken bei Kreditgenossenschaften⁵⁶⁸

⁵⁶⁵ Vgl. hier und nachfolgend *BVR et al.* (o. J.b), S. 52; *BVR* (2003b), Kapitel 5.1.

⁵⁶⁶ Vgl. *BVR et al.* (o. J.b), S. 38 ff.; *BVR* (2003b), Kapitel 4.2, Kapitel 4.3, Kapitel 4.5 und Kapitel 4.6.

⁵⁶⁷ Vgl. *BVR et al.* (o. J.b), S. 19 ff. sowie *BVR* (2003b), Kapitel 3.1.

⁵⁶⁸ *BVR et al.* (o. J.b), S. 19. Das Liquiditätsrisiko wird in diesem Systematisierungsansatz nicht explizit genannt, da es als „Meta-Risiko“ und ständige strenge Nebenbedingung betrachtet wird. Zudem wird angenommen, dass durch „einen verantwortungsvollen Umgang mit den anderen Risiken [...] gleichzeitig dem Liquiditätsrisiko [vorgebeugt wird; Erg. d. Verf.]“. *BVR et al.* (o. J.b), S. 20.

Zu den Vertriebsrisiken zählen nach diesem Ansatz die Gefahr, dass das erwartete Kundengeschäftsergebnis nicht erreicht wird, da der kontrahierte Konditionsbeitrag im Neugeschäft nicht dem geplanten Betrag entspricht, dass negative Leistungsstörungen in bestehenden Kundengeschäften über den Erwartungen liegen und dass das geplante Kundengeschäftsvolumen nicht erreicht wird.⁵⁶⁹ Dahinter steht die Idee, dass Adressrisiken und Marktpreisrisiken nicht direkt zu den vom Vertrieb verantwortbaren Risiken gehören.⁵⁷⁰ Aus diesem Grund werden im Rahmen des Verrechnungspreismodells die betroffenen Geschäfte bzw. Zahlungsflüsse aus den dezentralen Marktbereichen an die zentrale Disposition (Treasury) veräußert. So werden bspw. aus dem Marktbereich Firmenkunden die Zinsgeschäfte zum Marktwert auf der Basis der abschlussstichtagsbezogenen Zinsstrukturkurve an die Zentraldisposition weitergereicht.⁵⁷¹ Dem veräußernden Marktbereich werden die jeweiligen ökonomischen Wertbeiträge in Form und Höhe des Margenbarwerts ((Zins-)Konditionsbeitragbarwert) gutgeschrieben. Die ökonomischen Konsequenzen aus der offenen Zinsposition betreffen den empfangenden Bereich, in dessen Aufgabenbereich die Steuerung der Risiken aus den offenen Positionen fällt (Transformations- oder Strukturbeitrag). Diese Unterteilung von Konditionsbeitrag und Transformationsbeitrag aus zinsabhängigen Geschäften ist Ergebnis der Marktzinsmethode,⁵⁷² welche die Basis der in den Kreditgenossenschaften implementierten Deckungsbeitrag-III-Rechnung ist. Die Grundlagen dieses Kalkulationsschemas werden im Folgenden vorgestellt

4.3 Einzelgeschäftskalkulation im Deckungsbeitrag-III-Schema

Die klassische Produktkalkulation des industriellen Kontextes wird in den Kreditgenossenschaften als Einzelgeschäftskalkulation bezeichnet. Die Grundlage der Einzelgeschäftskalkulation ist das Deckungsbeitrag-III-Schema (siehe Abbildung 25) mit dem die Vorteilhaftigkeit eines Kundengeschäfts bestimmt

⁵⁶⁹ Vgl. *BVR et al.* (o. J.b), S. 20. Für eine abweichende Risikosystematik bei Banken vgl. z. B. *Krammer, C. K. et al.* (2001), S. 1453.

⁵⁷⁰ Vgl. *Wimmer, K.* (2010), S. 19.

⁵⁷¹ Vgl. *Wimmer, K.* (2010), S. 19; *BVR et al.* (o. J.b), S. 27 ff. Analog ist dieses Vorgehen für die Adressrisiken, die der Markt gegen Zahlung der barwertigen Risikoprämie an die zentrale Risikosteuerung verkauft und sich damit der Adressrisiken entledigt. Vgl. *Wimmer, K.* (2010), S. 21.

⁵⁷² Vgl. *Rolfes, B./Dartsch, A.* (1997), S. 926 ff.

werden soll.⁵⁷³ Die DB-III-Rechnung ist als stufenweise Deckungsbeitragsrechnung ausgestaltet, die sich an der Trennung des Leistungsprozesses der Bank in einen Wert- und einen Betriebsbereich orientiert.

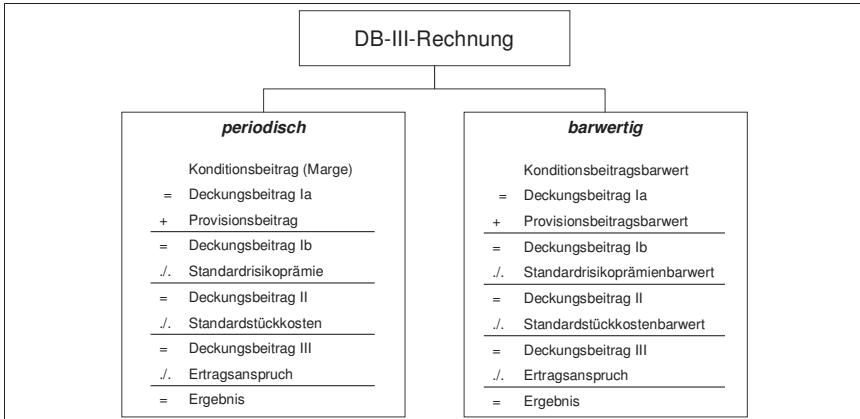


Abbildung 25: Schema der DB-III-Rechnung in VR-CONTROL⁵⁷⁴

Der Konditionsbeitrag(sbarwert) ist der Ertragsbeitrag(sbarwert), der sich aus der Differenz des Kundengeschäfts und einer strukturkongruenten Alternativanlage oder Refinanzierung am Geld- und Kapitalmarkt ergibt.⁵⁷⁵ Er resultiert aus zinsabhängigen Geschäften, die von der Bank selbst erstellt werden und wird mit der Marktzinsmethode berechnet.⁵⁷⁶

Für Bank- oder Finanzdienstleistungen, die für den Verbund vermittelt werden, erhalten die Banken eine einmalige oder laufende Einzahlung als Vermittlungsprovision. Diese Beiträge, aber auch die erhaltenen Gebühren aus Dienstleistungen wie dem Zahlungsverkehr, werden dem Provisionsbeitrag zugeordnet.

⁵⁷³ Vgl. hier und nachfolgend Batz, C./Hensel, V. (2007), S. 102 ff. und Kroon, G./Pool, F. (2002), S. 27 ff.

⁵⁷⁴ Eigene Darstellung.

⁵⁷⁵ Vgl. Batz, C./Hensel, V. (2010), S. 110. Aufgrund ihrer unsicheren Zahlungsströme lassen sich für variable Produkte, bei denen die Dauer der Kapitalbindung und die Volumenshöhe zeitlich variant sind, aus praktischen Erwägungen heraus keine Refinanzierungs- oder Wiederanlagegeschäfte zuordnen. In diesen Fällen wird die Kalkulation des Konditionsbeitrags mit alternativen Verfahren vorgenommen. Vgl. Herrmann, J./Lüders, U. (2004), S. 48.

⁵⁷⁶ Vgl. zur Marktzinsmethode z. B. Rolfes, B./Dartsch, A. (1997), S. 926 ff.

net, der auch die mit dem Provisionsgeschäft direkt verbundenen Kosten umfasst.⁵⁷⁷

Für die risikobehafteten Aktivgeschäfte der Bank besteht die Notwendigkeit, das Risiko eines Ausfalls der ausstehenden Zins- und Tilgungsleistungen (Adressrisiko) kalkulatorisch zu berücksichtigen und damit in die Preisfindung zu integrieren. Die Standardrisikoprämie, die den erwarteten Verlust aus dem Geschäft aus Sicht der Bank darstellt, wird auf der Basis der konzeptionellen Grundlage des sog. Ausfallmodells berechnet.⁵⁷⁸ Die Berechnung der Prämie erfolgt in diesem Modell verbundeinheitlich auf Basis des VR-RATING, das die Ausfallwahrscheinlichkeit für den Betrachtungszeitraum von einem Jahr gemäß den aufsichtsrechtlichen Vorgaben berechnet.⁵⁷⁹ Die Gesamtheit der Risikoprämien bildet einen Fonds, der die tatsächlichen Verluste aus dem adressrisikotragenden Geschäft übernimmt.

Die Kosten des Betriebsbereichs werden in dieser Rechnung anhand einer prozessorientierten Standardstückkostenrechnung ermittelt und als Standardstückkosten integriert.⁵⁸⁰ Dabei werden neben den direkt zurechenbaren variablen Einzelkosten auch auf Basis der Prozesskostenrechnung verrechnete Gemeinkosten berücksichtigt. Da die Standardstückkosten produktindividuell ermittelt werden, liegen der Prozesskostenrechnung annahmegemäß standardisier-

⁵⁷⁷ Vgl. *BVR* (2002b), S. 19; *BVR* (2003b), Kapitel 2.1, S. 47.

⁵⁷⁸ Das Ausfallmodell ist eine von zwei grundsätzlichen Methoden zur Risikoquantifizierung. Dabei wird der erwartete Verlust, der die Grundlage der Risikoprämienkalkulation ist, als Produkt aus den Faktoren Kreditvolumen bzw. Kreditäquivalent, Ausfallwahrscheinlichkeit und Verlustquote berechnet. Vgl. *BVR* et al. (o. J.b), S. 42 ff. Das Kreditäquivalent stellt die auf den Zeitpunkt der Berechnung diskontierten ausstehenden Zins- und Tilgungsleistungen dar und die Verlustquote den Anteil des Kreditäquivalents, der durch die Sicherheitenverwertung nicht abgedeckt ist (Abschreibungsbedarf). Vgl. dazu auch *Batz, C./Hensel, V.* (2007), S. 114 f. und *BVR et al.* (o. J.b), S. 42 ff.

⁵⁷⁹ Das VR-RATING entspricht dem so genannten IRB-Basisansatz, wobei IRB für Internal Ratings Based steht. Vgl. allgemein zum IRB-Basisansatz *Basler Ausschuss für Bankenaufsicht* (2004), S. 14 ff. und zum VR-RATING bzw. dessen Vorläufer dem BVR-II-RATING z. B. *Nowak, H.* (2002), S. 22 ff. und *Altenbäumker, D./Andritzky, U.* (2007), S. 26 ff. Ziel dieser mit dem Begriff Basel II verbundenen Vorgaben ist eine risikoorientierte Eigenkapitalhinterlegung. Nach Studien des BVR nutzen etwa 40 Prozent der Kreditgenossenschaften diesen IRB-Basisansatz und 60 Prozent den Standardansatz, der ein einheitliches Risikogewicht nutzt, und vor allem für das kleinvolumige Mengengeschäft der Institute als Erleichterung gilt. Vgl. *BVR* (2005b), S. 1. Bei den i. d. R. häufiger vorkommenden mehrjährigen Krediten werden die jährlichen Ausfallwahrscheinlichkeiten mit Hilfe von im Verbund erhobenen Migrationsmatrizen ermittelt. Vgl. *Batz, C./Hensel, V.* (2010), S. 112 f.

⁵⁸⁰ Vgl. hier und nachfolgend *Batz, C./Hensel, V.* (2010), S. 115 ff.; *Hensel, V./Wild, C.* (2003), S. 36 ff.

te Vertriebs- und Produktionsprozesse für die einzelnen Produkte zugrunde. Dabei werden die Tätigkeiten im Rahmen der Eröffnungs-, Auflösungs- und laufenden Betreuungsprozesse betrachtet, so dass erfahrungsgemäß etwa 20 Prozent der gesamten Bankkosten in der Kundengeschäftskalkulation enthalten sind. Für einen Großteil der Produkte werden diese Standardstückkosten aus den Ergebnissen einer verbundweiten Erhebung übernommen, so dass nur für wenige Produkte institutsindividuelle Werte genutzt werden. Grundlage der Personalkostenzurechnung in diesem Prozesskostenrechnungsansatz sind Mitarbeiterzeiten, die im klassischen personenbezogenen Filialvertrieb anfallen.⁵⁸¹

Da nicht alle anfallenden Kosten der Bank berücksichtigt werden, ist ein Ertragsanspruch zu definieren.⁵⁸² Dieser soll die Kosten der Sicherungseinrichtung, die sonstigen Overheadkosten und die Eigenkapitalkosten umfassen. Die Beiträge zur Sicherungseinrichtung dienen der Aufrechterhaltung der verbundinternen Stabilität einzelner Mitglieder auf Basis einer Solidarversicherung und sind grundsätzlich bei allen Produkten zu berücksichtigen. Die Eigenkapitalkosten betreffen dagegen nur die Aktivgeschäfte und sind als Verzinsung des ökonomischen Risikokapitals, definiert als Höhe des unerwarteten Verlusts, zu verstehen.⁵⁸³ WIMMER bezeichnet dies als Risikoübernahmepremie.⁵⁸⁴ Die Eigenkapitalkosten sollte der Ergebnisanspruch mindestens umfassen.⁵⁸⁵

Bei der Verwendung der richtigen Steuerungsanreize wird diskutiert, ob die Ausgestaltung der DB-III-Rechnung barwertig oder periodisch erfolgen soll. Als Vorteile der barwertigen Steuerung werden die stringente Ausrichtung am Neugeschäft, die Vermeidung von Problemen der Zurechnung von Erfolgen bei Beraterwechseln bei gleichzeitiger Universalität des Konzepts im Sinne von Ergebnisaggregation und Vergleichbarkeit, die Steigerung der Ertragsorientierung bei den Vertriebsmitarbeitern sowie die Sicherung künftiger Periodenerfolge gesehen.⁵⁸⁶ Die barwertige Steuerung vereinfacht zudem Planungs- und Control-

⁵⁸¹ Vgl. *BVR* (2003c), S. 25.

⁵⁸² Vgl. hier und nachfolgend *Batz, C./Hensel, V.* (2010), S. 116 f.; *Hensel, V./Wild, C.* (2003), S. 36.

⁵⁸³ Die Eigenkapitalkosten werden auf Basis des so genannten Eigenkapitalmultiplikatoransatzes mit Bezug zum Risikogehalt des Portfolios berechnet. Formal entspricht dies dem Produkt aus dem Quotienten des unerwarteten und erwarteten Verlusts des Portfolios, dem erwarteten Verlust des betrachteten Neugeschäfts und dem Verzinsungsanspruch für das ökonomische Risikokapital. Vgl. *BVR* (2002b), S. 28; *BVR* (2003b), Kapitel 2.4; *Batz, C./Hensel, V.* (2010), S. 116 ff.

⁵⁸⁴ Vgl. *Wimmer, K.* (2010), S. 28.

⁵⁸⁵ Vgl. *BVR* (2002b), S. 26.

⁵⁸⁶ Vgl. *Averbeck, C./Frere, E./Reuse, S.* (2008), S. 40 ff.; *Wimmer, K.* (2010), S. 15 ff.; *Batz, C.* (2004), S. 32; *Dokter, M./Lüders, U.* (2003), S. 28.

lingprozesse, da Geschäfte nur einmal geplant, gemessen und berichtet werden, und leistet eine Beitrag zur Kapazitätsteuerung.⁵⁸⁷ Dem stringenten Einsatz stehen jedoch wesentliche Probleme entgegen. So ist festzustellen, dass die Firmenkundenberater aufgrund der höheren Komplexität nicht hinreichend mit der barwertigen Steuerung vertraut sind⁵⁸⁸ und damit die Akzeptanz barwertiger Ergebnisse bei diesen eingeschränkt sein soll.⁵⁸⁹ Zudem wird kritisiert, dass wichtige Barwertdeterminanten gerade bei zins- und laufzeitvariablen Produkten auf Basis von Annahmen prognostiziert und damit bei abweichenden Ist-Situationen (Leistungsstörungen) die kalkulierten Ergebnisse korrigiert werden müssen.⁵⁹⁰ Dies führt zu Problemen bei der verursachungsgerechten Zuordnung von Vertriebserfolgen.⁵⁹¹ Die implizite Neugeschäftsfokussierung kann zudem eine Vernachlässigung der Bestandskunden ohne aktuellen Produktbedarf sowie Margendumping begründen.⁵⁹² Dies wirkt vor allem im Kontext der langfristigen Geschäftsbeziehungen zu Firmenkunden kontraproduktiv. Schließlich unterliegen Kreditgenossenschaften perioden- und volumenbezogenen Eigenkapitalrestriktionen und damit periodischen Ertragsanforderungen, die im Barwertkonzept nicht erfasst werden.⁵⁹³ Aus der Abwägung der Vor- und Nachteile resultiert analog zur Gesamtbanksteuerung die Forderung, die barwertige und periodische Steuerung integrierend umzusetzen.⁵⁹⁴ In der Praxis wird jedoch vornehmlich noch die periodische Steuerung eingesetzt.

⁵⁸⁷ Vgl. *Rolfes, B./Dartsch, A.* (1997), S. 938.

⁵⁸⁸ Vgl. *Batz, C.* (2004), S. 32; *Rehberg, M.* (2004), S. 12.

⁵⁸⁹ Vgl. *Dokter, M./Lüders, U.* (2003), S. 30.

⁵⁹⁰ Vgl. *Batz, C./Hensel, V.* (2010), S. 118 f.

⁵⁹¹ WIMMER schlägt vor, Ereignisse wie Prolongationen von Geschäften oder Leistungsstörungen als Neugeschäfte zu definieren und dem jeweiligen Kundenberater als (Miss-)Erfolg zuzuordnen. Vgl. *Wimmer, K.* (2010), S. 28.

⁵⁹² Vgl. *Dokter, M./Lüders, U.* (2003), S. 30. Beim Margendumping wird einer langen Laufzeit mit geringen Margen einer kurzen Laufzeit mit hohen Margen der Vorzug gegeben.

⁵⁹³ Vgl. *Rolfes, B./Dartsch, A.* (1997), S. 940.

⁵⁹⁴ Vgl. z. B. *Klemm, V./Mönke, R.* (2009), S. 48 ff.; *Krob, B.* (2007), S. 57.

5 Zusammenfassende Erörterung der Implikationen

Nachdem die wesentlichen Kontextspezifika erläutert wurden, soll diesen Teil C abschließend eine zusammenfassende Erörterung der resultierenden Implikationen erfolgen. Für die weitere Arbeit ergibt sich daraus ein Anforderungskatalog an eine zielsetzungsgerechte und zweckorientierte kundenwertorientierte Vertriebssteuerung. Zudem lassen sich erste Erkenntnisse über die Möglichkeiten und Grenzen der Ausgestaltung ebendieser Steuerungsphilosophie erkennen.

Aus der rechtlichen Definition der Kreditgenossenschaften resultiert,⁵⁹⁵ dass diese besonderen aufsichtsrechtlichen Vorgaben unterworfen sind. Die kundenwertorientierte Vertriebssteuerung darf in ihrer formellen und materiellen Ausgestaltung zu diesen nicht im Widerspruch stehen. Aus der ökonomischen Definition und der hohen Bedeutung des personalisierten Vertriebs lässt sich schlussfolgern, dass Institutsziele und Individualziele der Vertriebsmitarbeiter divergieren können.⁵⁹⁶ Die kundenwertorientierte Vertriebssteuerung sollte daher in der Lage sein, das Verhalten der Vertriebsmitarbeiter konsistent zu den Institutszielen zu steuern.

Hinsichtlich der Ausgestaltung der Vertriebssteuerung ist auch die Größe der hier betrachteten Kreditgenossenschaften zu berücksichtigen.⁵⁹⁷ Die relative Kleinheit dieser Kreditinstitute ist als limitierender Faktor für deren Freiheitsgrade in der Ausgestaltung und Implementierung betriebswirtschaftlicher Konzepte zu verstehen. Daher ist eine strenge Pragmatik der Vertriebssteuerung zu fordern, was jedoch keinen Praktizismus in der Entwicklung bedeutet.⁵⁹⁸ Dies ist als besondere Anforderung an die Adaption bestehender und Entwicklung neuer konzeptionell-theoretischer Ansätze zu begreifen. In diesem Zusammenhang kann jedoch auf die in der kreditgenossenschaftlichen Praxis bewährte Vorgehensweise der zentralen Entwicklung und dezentralen Nutzung rekuriert werden,⁵⁹⁹ die dieses Postulat relativiert. Darüber hinaus gilt es, auf die bestehenden

⁵⁹⁵ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.1.1.1.

⁵⁹⁶ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.1.1.2 und Kapitel C.2.4.2.

⁵⁹⁷ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.1.2.

⁵⁹⁸ Als Praktizismus gilt die Neigung, bei der praktischen Arbeit die theoretisch-ideologischen Grundlagen zu vernachlässigen.

⁵⁹⁹ Neben der bereits mehrfach angesprochenen Gesamtbanksteuerungskonzeption VR-CONTROL gibt es weitere methodische Entwicklungen, die federführend durch den BVR vorgenommen werden. Dazu zählt z. B. auch das in der FinanzGruppe eingesetzte Ratingverfahren VR-RATING. Der BVR hat zu diesem Zweck seit 2005 Fachräte installiert, die sich mit entsprechenden Schwerpunktthemen aus der Regionalbankenpraxis auseinandersetzen. Vgl. *BVR* (2004b).

Ansätze der Gesamtbanksteuerungskonzeption VR-CONTROL aufzusetzen.⁶⁰⁰ Das bedeutet, dass die konzeptionellen Ergebnisse der Arbeit widerspruchsfrei zu den Merkmalen und Inhalten von VR-CONTROL in den Kreditgenossenschaften eingesetzt werden können. Dies betrifft konkret die Ausrichtung an der Zielsetzung der Vermögenswertorientierung sowie die Verwendung bestehender kalkulatorischer Grundlagen.

Aus den besonderen Charakteristika der Kreditgenossenschaften ergeben sich weitere Implikationen.⁶⁰¹ Die Besonderheit der mitgliederorientierten Unternehmensführung und Corporate Governance impliziert, dass Kunden, an denen sich die kundenwertorientierte Vertriebssteuerung als zentrale Bezugsebene orientiert, gleichzeitig Eigentümer (Mitglieder) der Genossenschaft sein können. Damit sind unmittelbar der mitgliederorientierte Förderauftrag sowie die damit verbundenen Strukturgrenzen verbunden. Sobald sich die kundenwertorientierte Vertriebssteuerung und die sich daraus gezielt ergebenden Anreize an die Vertriebseinheiten konträr zu diesen wesentlichen Merkmalen der Genossenschaft verhalten, könnte den Kreditgenossenschaften eine Wesensverfremdung vorgeworfen werden. Träfe dies zu, würde der Genossenschaftsbank de jure die Existenzberechtigung entzogen werden können. Denn wenn diese nicht-genossenschaftliche Förderzwecke im Sinne des § 1 Abs. 1 GenG verfolgt, kann sie gemäß § 81 GenG aufgelöst werden.⁶⁰² Eine mögliche Verquerung des Förderauftrags könnte darüber hinaus insofern negative Konsequenzen für die Kreditgenossenschaft haben, als dadurch das Alleinstellungsmerkmal unterminiert und so auch aus Sicht der Kunden letztlich irrelevant wird. Insbesondere gilt es, dass durch die Implementierung einer kundenwertorientierten Vertriebssteuerung keine unzulässige Einschränkung der Mitgliederorientierung und des Förderzwecks aus Sicht der Mitglieder erfolgt.

Das Regionalprinzip begrenzt den absatzmarktbezogenen Handlungsraum der Kreditgenossenschaften.⁶⁰³ In Abhängigkeit der jeweils vorliegenden Marktanteilsstruktur zwischen den relevanten Wettbewerbern impliziert dies eine starke Akquisitions- oder Bindungs- und Ausschöpfungsausrichtung als vertrieblichen Schwerpunkt. Die kundenwertorientierte Vertriebssteuerung muss die jeweils richtigen Ansätze und Anreize liefern können, um den jeweiligen Maßnahmenschwerpunkt zielgerecht zu unterstützen. Konkret bedeutet dies, dass

⁶⁰⁰ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.4

⁶⁰¹ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.1.4 und Kapitel C.1.4.2.

⁶⁰² In diesem Fall haften die Mitglieder des Vorstands und Aufsichtsrats aufgrund der Verletzung der Sorgfaltspflicht durch mangelnde Erfüllung des Förderzwecks für den daraus entstandenen Schaden gem. § 34 Abs. 2 GenG.

⁶⁰³ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.1.4.3.

Bestands- und Nichtkunden Bezugspunkte der Kundenwertorientierung sein müssen.

Auch aus der Verbundorientierung resultieren spezifische Anforderungen.⁶⁰⁴ Transaktionskostentheoretisch ist die FinanzGruppe eine hybride Koordinationsform⁶⁰⁵ aus „selbständigen Unternehmen mit eigenen Zielen“⁶⁰⁶. Dass dabei Zielinkongruenz zwischen den einzelnen Unternehmen vorliegen kann,⁶⁰⁷ lässt sich bereits anhand der unterschiedlichen Rechtsformen vermuten. So stehen in diesem Netzwerk die mit dem Förderzweck beauftragten Kreditgenossenschaften neben den primär erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Aktiengesellschaften, der Rechtsform der meisten Verbundunternehmen.⁶⁰⁸ Darüber hinaus können sich auch auf der funktionalen Ebene des Vertriebs Unterschiede im Zielsystem ergeben und damit Einfluss auf die netzwerkinterne Koordination der arbeitsteiligen Aufgabenerfüllung haben (siehe Abbildung 26). Denn die meisten Spezialinstitute sind fokussiert auf einen bestimmten Produktbereich, was eine gegenüber den Kreditgenossenschaften produktbezogene Koordinationsausrichtung begünstigt (z. B. durch Produktabsatzziele in der Vertriebsabstimmung).⁶⁰⁹ Die Kreditgenossenschaften dagegen stehen als Allfinanzanbieter dem Bankkunden gegenüber,⁶¹⁰ was eine vom Produktziel abweichende Zielformulierung im Vertrieb begünstigt.⁶¹¹ Dies kann zu Konflikten in der Koordination und Steuerung führen.

⁶⁰⁴ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.1.4.4.

⁶⁰⁵ Vgl. *Brixner, U.* (2006), S. 66.

⁶⁰⁶ *Pleister, C.* (2006), S. 114.

⁶⁰⁷ Vgl. *Pleister, C.* (2006), S. 115.

⁶⁰⁸ Zwar gilt, dass der Förderauftrag auch für die Verbundunternehmen gilt, da diese von den Kreditgenossenschaften gegründet wurden, um diesen zu dienen. Dieser Förderauftrag gilt aber nur im Verhältnis von Verbundunternehmen zu Kreditgenossenschaft. Vgl. *Wiedemann, A.* (1992), S. 97 ff.

⁶⁰⁹ Vgl. dazu auch die Aussage des BVR, Produkte und Produktvolumina in die Zielvereinbarungen zwischen Kreditgenossenschaft und Verbundunternehmen aufzunehmen. Vgl. *BVR* (2001b), S. 26.

⁶¹⁰ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.2.3.

⁶¹¹ Vgl. *Kring, T.* (2002), S. 33. Vgl. auch die Empfehlung einer Verbundmatrixorganisation bei *Wiedemann, A.* (1992), S. 104, die den genannten steuerungsrelevanten Zielkonflikt bereits implizit beinhaltet.

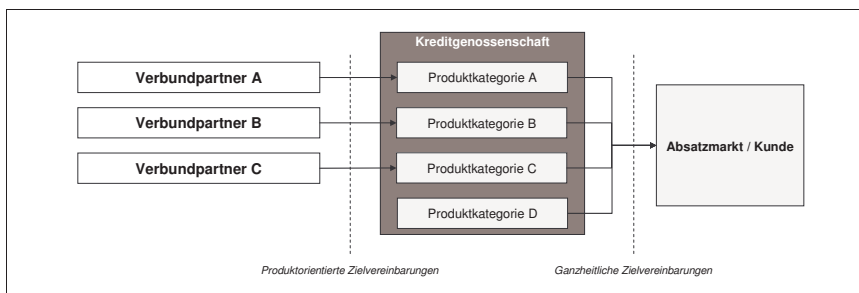


Abbildung 26: Vertriebskoordination über Zielvereinbarungen in der FinanzGruppe⁶¹²

So stellt etwa das Vorstandsmitglied der VOLKSBANK TRIER EG, HORST SCHREIBER, fest, dass über die Genossenschaftsbanken kein reiner Produktverkauf stattfinden könne, sondern Platz für individuelle und ganzheitliche Lösungen für den Kunden sein müsse.⁶¹³ Gleichwohl gaben in einer empirischen Untersuchung von KRING von 653 teilnehmenden Kreditgenossenschaften 47,9 Prozent an, dass die produktbereichsbezogenen Zielvereinbarungen mit den Verbundunternehmen einen starken bis sehr starken Einfluss auf die eigene Strategie ausüben.⁶¹⁴ Und so verbindet auch der BVR in dem zentralen Strategiepapier BÜNDELUNG DER KRÄFTE: DIE GEMEINSAME STRATEGIE die Verbundorientierung der Kreditgenossenschaften mit der Notwendigkeit zum „Abschluss von schriftlichen Vertriebsvereinbarungen über Vertriebsziele, Produkte, Provisionen, Form der Zusammenarbeit und Vertriebscontrolling“⁶¹⁵. Dabei ist aber zu beachten, dass die Verbundpartner ein zum Eigenangebot der Kreditgenossenschaften teilweise substitutives Leistungsprogramm bereitstellen (z. B. Factoring (Verbund) und Betriebsmittelkredit (Kreditgenossenschaft)). Diese Substitutionsbeziehungen müssen ebenfalls zielsetzungsgerecht in der Vertriebssteuerung berücksichtigt werden können. Für die weitere Untersuchung sind also die vertriebsbezogene Verbundstruktur, die Absatzverbundbeziehungen der gesamten Verbundproduktbreite sowie der Koordinationsbedarf zwischen Verbundunternehmen und Kreditgenossenschaft von wesentlicher Bedeutung. Damit ist die Anforderung verbunden, die Produktvielfalt in Verbindung mit der Verbundorientierung zweckmäßig und zielsetzungsgerecht in die Vertriebssteuerung zu integrieren.

⁶¹² Eigene Darstellung.

⁶¹³ Zitiert nach *Theurl, T.* (2004), S. 2.

⁶¹⁴ Vgl. *Kring, T. I.* (2002), S. 33.

⁶¹⁵ *BVR* (2001b), S. 20.

Vor dem Hintergrund der hohen Wettbewerbsintensität und der Erwartungshaltung einer weiteren Zunahme dieses Wettbewerbs aufgrund der Finanzmarktkrise ist es die vornehmliche Aufgabe der Vertriebssteuerung,⁶¹⁶ die Effektivität und Effizienz des Vertriebs sicherzustellen. Während die Effektivität das Ausmaß der Zielerreichung beschreibt, bezieht sich die Effizienz auf die Wirtschaftlichkeit der Zielerreichung. In diesem Zusammenhang deuten die Ergebnisse der zitierten empirischen Studien daraufhin, dass manifeste und latente Ertragspotenziale entwickelt und ausgeschöpft werden müssen. Für die kundenwertorientierte Vertriebssteuerung bedeutet dies, dass ihr ein entsprechender Analyse- und Steuerungsansatz immanent sein muss. In diesem Kontext gilt es auch, die bestehenden Segmentierungsansätze unter Rekurs auf die Kundenwertorientierung anzupassen.

Aus den Ausführungen zu bestehenden Zielgruppenabgrenzungen wird deutlich,⁶¹⁷ dass diese Verfahren nicht hinreichend sind, um einen effektiven und effizienten Vertrieb zu unterstützen. Die kundenwertorientierte Vertriebssteuerung sollte daher Instrumente beinhalten, die dieses Defizit kompensieren können. Wie anhand empirischer Daten gezeigt wurde, stellen kleine und mittlere sowie mittelständische Unternehmen über 90 Prozent der Firmenkunden der Kreditgenossenschaften dar.⁶¹⁸ Für diese ist es typisch, dass nur in geringem Umfang Unternehmensdaten öffentlich zugänglich sind. Wie in den weiteren Ausführungen noch deutlich werden wird, ist es jedoch der Kundenwertorientierung inhärent, dass diese den Blick aus dem Unternehmen heraus richtet und somit auf externe Daten und Informationen angewiesen ist. Diesem Spannungsverhältnis aus Informationsangebot und Informationsbedarf muss entsprechend Rechnung getragen werden. Weiterhin fordern die Verbindung von privater und unternehmerischer Sphäre sowie die Bildung von vertriebsrelevanten Betreuungseinheiten eine gewisse Relativität der Vertriebssteuerung.

Weitere wichtige Implikationen für die Vertriebssteuerung ergeben sich aus den Besonderheiten des Leistungsprogramms, konkret aus den Eigenschaften von Bankdienstleistungen.⁶¹⁹ Denn in Unternehmen, in denen der Vertrieb der Produktion zeitlich vorgelagert ist, ist der Vertriebsplan die zentrale Determinante der anderen Teilpläne.⁶²⁰ So richtet sich entsprechend der Kapazitätsplan an den mittel- und langfristigen Vertriebsplänen aus. Damit ist gleichzeitig die Gestaltung der bedeutenden Gemeinkostenbereiche der Dienstleistungsunter-

⁶¹⁶ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.1.5.

⁶¹⁷ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.2.2.2.

⁶¹⁸ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.2.2.3.

⁶¹⁹ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.2.3.

⁶²⁰ Vgl. *Homburg, C. et al.* (2008), S. 635.

nehmen betroffen. In der kurzfristigen Perspektive jedoch gelten die Gemeinkostenbereiche als weitgehend remanent. Folglich muss die Vertriebsplanung hinreichend konkrete Informationen in Bezug auf die wahrscheinliche Kapazitätsauslastung geben, so dass die Bankleitung in der Lage ist, frühzeitig Maßnahmen zu ergreifen. Aufgrund der Dienstleistungseigenschaften ergibt sich jedoch ein Steuerungsproblem, das aus der Integration des externen Faktors resultiert und die Planbarkeit der Produktion beschränkt. Weiterhin resultieren Probleme im Rahmen kostenrechnerischer Bewertungen, durch die hohe Bedeutung der Gemeinkosten, die eine produktbezogene Kostenzurechnung erschweren.⁶²¹

Es ist evident, dass die vertriebliche Vorgehensweise im Kontext der beziehungsorientierten Ansätze ebenfalls besondere Implikationen für die Vertriebssteuerung beinhaltet. Zum einen besteht aufgrund der ressourcenintensiven Prozessstruktur die Notwendigkeit den Ressourceneinsatz effizient vorzunehmen. Dies bedeutet, dass die knappen Personalressourcen der Vertriebsmitarbeiter, d. h. der Firmenkundenbetreuer in die ertragreichste Verwendungsrichtung alloziert werden. Gleichzeitig ist aufgrund des relationalen Ansatzes eine ausschließliche Fokussierung auf die Profitabilität des einzelnen Geschäfts nicht zwingend maßgeblich, wird sogar im Ansatz der Hausbankbeziehung als kontraproduktiv angesehen.⁶²² Vielmehr muss über die gesamte restliche Dauer der Geschäftsbeziehung ein positives Ergebnis für die Kreditgenossenschaft resultieren. Damit muss die Vertriebssteuerung die unterschiedlichen Ansätze im Vertrieb beachten und gleichzeitig bei den relationalen Ansätzen die Beziehung in den Vordergrund der Bewertung vertrieblicher Maßnahmen rücken.

Schließlich sind auch die institutionellen Besonderheiten zu beachten, was vor allem dann für die Vertriebssteuerung wesentliche Implikationen beinhaltet, wenn verschiedene Organisationseinheiten der Kreditgenossenschaft in die Betreuung involviert sind oder gar Bankmitarbeiter und Verbundmitarbeiter gleichermaßen in die Vertriebsarbeit investieren.⁶²³ Für die Vertriebssteuerung bedeutet dies, dass Entscheidungsgrundlagen hinreichend transparent sind und Anreize aus Sicht von allen involvierten Akteuren institutszielsetzungsgerecht ausgestaltet sind.

Die strategische Ausrichtung ist ebenfalls als Orientierungspunkt zu berücksichtigen. Für die Kreditgenossenschaften wird eine qualitätsorientierte Differenzierungsstrategie konstatiert. Dieser strategische Ansatz muss bezüglich seiner konkreten Maßnahmen in die Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaktivitäten integriert werden. Damit ist verbunden, dass die Vertriebssteuerung dazu

⁶²¹ Vgl. *Reckenfelderbäumer, M.* (2005), S. 37.

⁶²² Vgl. *Doberanzke, V.* (1993), S. 23.

⁶²³ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.2.4.3.

beiträgt, strategiekonsistente Anreize zu geben, um eine möglichst hohe Kongruenz zwischen Strategie und Vertriebsmaßnahmen herzustellen.

Die in Tabelle 9 zusammenfassend dargestellten Implikationen konstituieren einen Anforderungskatalog, der für die Entwicklung einer kundenwertorientierten Vertriebssteuerung zu beachten ist. Dabei gilt, dass nicht alle der genannten Anforderungen unmittelbare Auswirkungen auf die konzeptionellen Ausführungen in den Teilen A und E haben und sich daher dort *expressis verbis* wiederfinden. Einige dieser Anforderungen sind vielmehr so zu verstehen, dass eine kundenwertorientierte Vertriebssteuerung diesen Anforderungen bzw. deren Umsetzung in der Praxis nicht entgegenstehen darf.

Tabelle 9: Zusammenfassende Darstellung der Implikationen für die Vertriebssteuerung⁶²⁴

Kontextfaktor	Implikationen für Vertriebssteuerung
Definition von Banken	<ul style="list-style-type: none"> • (Aufsichts-)rechtliche Anforderungen berücksichtigen • Zielunterschiede berücksichtigen
Kleinheit der Kreditgenossenschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Pragmatismus, aber kein Praktizismus • Orientierung an Gesamtbanksteuerungskonzeption VR-CONTROL insbesondere im Hinblick auf Zielgrößen und Kalkulationsgrundlagen
Wesenszweck (Mitgliederorientierung und Förderauftrag)	<ul style="list-style-type: none"> • Integration des genossenschaftlichen Förderauftrags als Strukturterminante • Beachtung des Identitätsprinzips
Regionalprinzip	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung der Ausschöpfung von Ertragspotenzialen im Firmenkundenbestand • Ausrichtung der Akquisitionstätigkeiten auf potenzialstarke Nicht-Kunden
Verbundorientierung und Bankleistungsprogramm	<ul style="list-style-type: none"> • Abbildung des Allfinanzangebots im Sinne der Verbundorientierung • Harmonisierende Integration von verschiedenen Unternehmenszielsetzungen und Koordinationsansätzen • Allfinanzangebot als Ganzes berücksichtigen
Wettbewerb (im Firmenkundengeschäft) und Ertragsschwäche	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung der nachhaltigen Effektivität und Effizienz des Vertriebs • Fokussierung auf manifeste und latente Ertragspotenziale
Zielgruppenabgrenzung und Kundenstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation attraktiver bzw. werthaltiger Firmenkunden und Integration dieses Wertes in Segmentierungsverfahren • Knappheit der Informationen bei mittelständischen Firmenkunden berücksichtigen • Berücksichtigung von Kundenverbänden als Bezugsgröße vertrieblicher Maßnahmen
Eigenschaften von Dienstleistungen (Leistungstypologisierung)	<ul style="list-style-type: none"> • Vertriebsplanung muss als „Engpassektor“ die zweckmäßige Verbindung von Unternehmen und Markt sein (Grundlage anderer Teilpläne) • Integration des externen Faktors als Unsicherheitsdeterminante der Leistungserstellung • Berücksichtigung des hohen Anteils an Gemeinkosten
Vertriebsansätze	<ul style="list-style-type: none"> • Differenzierte Steuerung für transaktionale und relationale Ansätze • Bei relationalen Ansätzen Fokussierung auf Geschäftsbeziehung als relevanten Betrachtungsgegenstand
Vertriebsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung der Arbeitsteilung im Vertrieb bei Erfolgszurechnung
Strategische Ausrichtung	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung der Umsetzung der strategischen Maßnahmen und einer strategiekonsistenten Ausgestaltung des Vertriebs

⁶²⁴ Eigene Darstellung.

