

*Prof. Dr. Friedrich Thießen  
Dipl.-Kaufmann Thomas Maurer*

# Banken und interne Prozesse

Ergebnisse einer Umfrage  
bei Volksbanken und Raiffeisenbanken

in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl  
für Finanzwirtschaft



**IMM**

Institut für Management und Marketing  
E.Jersch • B.Rohr • D.Stasch GbR

SCHRIFTENREIHE  
Märkte & Banken

## **Vorwort der Herausgeber**

In Zeiten globaler Vernetzung, insbesondere in der Finanzwirtschaft, hat sich in den beiden letzten Jahren gezeigt, dass Bodenständigkeit, Selbstbestimmtheit und Unabhängigkeit im Rahmen eines großen genossenschaftlichen Verbundes unbestreitbare Vorteile hat. Sind es doch gerade die Volksbanken Raiffeisenbanken, die fast unbeschadet durch die Finanzkrise gekommen sind, ja die häufig sogar erhebliche Mittelzuflüsse verunsicherter Kunden bei sich verbuchen konnten. Allerdings ist es häufig nicht gelungen, daraus stabiles Neugeschäft mit neuen Kunden zu erzielen.

Ist das eine der typischen Schwächen der Gruppe?

In dieser Studie sind wir gemeinsam mit dem Lehrstuhl Finanzwirtschaft der Technischen Universität Chemnitz der Frage nachgegangen, was Volksbanken Raiffeisenbanken tun können, um in Zukunft noch erfolgreicher zu sein. Dafür liefert die Studie viele Ansatzpunkte. Wir danken allen Banken, die an der Umfrage teilgenommen haben und so dazu beitragen, dass wir heute über wissenschaftlich gesicherte Ergebnisse von komplexen Prozessen im Markt und in der Marktfolge verfügen. Wir danken der Bytes & Brain GmbH für die Unterstützung bei der Durchführung der Studie in der Zurverfügungstellung des Basismaterials der Fragen und der Erhebung in den Banken.

Unser besonderer Dank gilt den Autoren, Herrn Professor Thießen und Herrn Dipl.-Kfm. Thomas Maurer, die mit hoher Intensität und sehr interessanten Ergebnissen diese Studie erarbeitet haben, in die auch die intensiven Marktkenntnisse und die vielen Erfahrungen aus unserer langjährigen Praxis eingeflossen sind.

So ist die Studie zu einem repräsentativen Bild der Volksbanken Raiffeisenbanken geworden, die dazu anregt, neu über Märkte, Kunden, Marktbearbeitung, Personal und interne Prozesse in der Bank nachzudenken, mit einem Ziel: Die Zukunft erfolgreich zu gestalten.

Rugendorf im Mai 2010  
Erhard Jersch, Bernd Rohr, Dieter Stasch

## **Vorwort der Autoren**

Was kann ich tun, um mittelfristig erfolgreicher zu sein? Diese Frage stellen sich viele Banken in Deutschland. Faktoren, die über Erfolg und Misserfolg wesentlich mitbestimmen, sind die internen Prozesse, welche Banken aufgebaut haben, um ihre Aufgaben zu erfüllen. Die Qualität der internen Prozesse wird determiniert durch die gewählte Aufbau- und Ablauforganisation, d. h. durch die verwendeten Instrumente, die Qualität und Motivation der Menschen, die in den Banken arbeiten, die Führung und vieles andere mehr.

Die Qualität der internen Prozesse der Banken zu eruieren, ist Anliegen der folgenden Analyse. Grundlage ist eine umfangreiche Befragung von Volksbanken und Raiffeisenbanken im gesamten Bundesgebiet, die von IMM durchgeführt wurde. Mit 371 Einzelaspekten deckte die Befragung einen großen Bereich betrieblicher Entscheidungsgebiete ab. Die Befragung ermöglicht es, diejenigen Bereiche der internen Prozesse ausfindig zu machen, mit denen die Banken selbst zufrieden und weniger zufrieden sind.

In dieser Analyse werden folgende Auswertungen vorgenommen: Zum einen werden Stärken und Schwächen der Genossenschaftsbanken herausgearbeitet, so wie sie sich aus der Selbsteinschätzung der Führungskräfte, welche die Fragebögen ausfüllten, erkennen lassen. Dann werden die Stärken und Schwächen der Banken mit ihren betrieblichen Erfolgen (Jahresüberschuss, Zinsspanne etc.) abgeglichen und Korrelationen ermittelt. Schließlich werden Daten des regionalen Umfeldes hinzugenommen und Beziehungen der selbst wahrgenommenen Stärken und Schwächen der Banken zum Wohlstand der jeweiligen Regionen aufgezeigt.

Die Auswertungen werden auf aggregierter Basis, d. h. für den Durchschnitt aller Banken vorgenommen. Es werden gesonderte Auswertungen für die erste und zweite Führungsebene der Banken sowie für große Banken und kleine Banken vorgenommen.

Wir bedanken uns bei allen Bearbeitern der umfangreichen Fragebögen in den Banken. Sehr hoffen wir, für die Mühe, welche die Bearbeiter hatten, mit dieser Studie etwas zurückgeben zu können.

Chemnitz, im April 2010  
Friedrich Thießen, Thomas Maurer



**Banken und interne Prozesse**  
Ergebnisse einer Umfrage bei Volksbanken und Raiffeisenbanken

**Inhaltsverzeichnis**

Abbildungsverzeichnis.....	2
Tabellenverzeichnis .....	3
I. Einführung in die Studie.....	4
II. Datenbasis für die Untersuchung.....	5
1. Aufbau des Fragebogens.....	5
2. Normierung der Erfolgskomponenten.....	6
3. Korrelation der Bankerfolgsgrößen mit regionalen Wirtschaftsdaten.....	9
III. Selbstbild der Banken .....	12
1. Einschätzungen aller Banken .....	12
a) Gesamtbank und die vier Perspektiven.....	12
b) Erfolgsfaktorenebene.....	13
c) Detailfaktorenebene .....	19
2. Einschätzungen kleiner und großer Banken.....	30
a) Erfolgsfaktorenebene .....	31
b) Detailfaktorenebene.....	35
3. Auswirkungen von Erfolgsfaktoren auf andere Bankbereiche.....	43
4. Einschätzungen verschiedener Personengruppen.....	46
5. Autokorrelation der Einschätzungen.....	56
IV. Interne Prozesse und der Geschäftserfolg.....	59
1. Korrelation des Selbstbildes zu Größen der Erfolgsrechnung .....	60
a) Ebene der 4 Perspektiven und 17 Erfolgsfaktoren .....	60
b) Ebene der 371 Einzelfragen.....	67
2. Bankerfolg und regionale Wirtschaftsdaten.....	78
V. Zusammenfassung.....	86

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Perspektiven mit Erfolgsfaktoren .....	5
Abbildung 2: Hierarchische Einordnung der Einzelfragen .....	6
Abbildung 3: Tätigkeit des Fragebogenausfüllenden .....	9
Abbildung 4: Einkommen in Abhängigkeit der regionalen Wirtschaftskraft .....	10
Abbildung 5: Ertragssituation der Volksbanken und Raiffeisenbanken im Jahr 2007; Quelle: BVR.....	11
Abbildung 6: Ergebnisse der Perspektiven .....	13
Abbildung 7: Ergebnisse der Perspektiven und Erfolgsfaktoren.....	15
Abbildung 8: Ergebnisse der Detailfaktoren in der Perspektive Bank.....	20
Abbildung 9: Ergebnisse der Detailfaktoren in der Perspektive Kunden.....	24
Abbildung 10: Ergebnisse der Detailfaktoren in der Perspektive Mitarbeiter .....	27
Abbildung 11: Ergebnisse der Detailfaktoren in der Perspektive Prozesse .....	29
Abbildung 12: Bilanzsummen der untersuchten Banken .....	30
Abbildung 13: Perspektiven und Erfolgsfaktoren - Differenz kleiner Banken zu großen Banken.....	32
Abbildung 14: Histogramm der Differenzen von G und K .....	33
Abbildung 15: Perspektive Bank - Differenz kleiner Banken zu großen Banken.....	37
Abbildung 16: Perspektive Kunden - Differenz kleiner Banken zu großen Banken .....	39
Abbildung 17: Perspektive Mitarbeiter - Differenz kleiner Banken zu großen Banken.....	41
Abbildung 18: Perspektive Prozesse - Differenz kleiner Banken zu großen Banken.....	43
Abbildung 19: Detailfaktor Mitarbeiter Führung: Top Banken mit Differenz zu allen Banken .....	44
Abbildung 20: Detailfaktor Vertrieb (Perspektive Kunden): Top Banken mit Differenz zu allen Banken	45
Abbildung 21: Optimismus der zweiten Führungsebene hinsichtlich der vier Basisperspektiven relativ zur zweiten Führungsebene.....	47
Abbildung 22: Zweite Führungsebene optimistischer als Vorstand (Erfolgsfaktoren).....	49
Abbildung 23: Histogramm der Differenzen von V und Z.....	50
Abbildung 24: Der Optimismus der zweiten Führungsebene vs. Vorstand (Detailfaktoren) .....	54
Abbildung 25: Autokorrelation der Detailfaktoren .....	58
Abbildung 26: Beispiele für Korrelationskoeffizienten .....	60
Abbildung 27: Zusammenhang zwischen Erfolgsfaktoren und Erfolgskennzahlen .....	68
Abbildung 28: IT-Unterstützung vs. Sonstige Verwaltungsaufwendungen.....	74
Abbildung 29: Zusammenhang zwischen Primäreinkommen und verfügbarem Einkommen .....	79
Abbildung 30: Abhängigkeit von Zins- und Provisionsüberschuss vom Primäreinkommen .....	80
Abbildung 31: Zusammenhang zwischen Zins- und Provisionsüberschuss.....	83
Abbildung 32: Abhängigkeit des Jahresüberschusses vom Primäreinkommen der Region .....	84
Abbildung 33: Bilanzsumme zu Jahresüberschuss .....	85

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der den Jahresabschlüssen entstammenden Werte .....	8
Tabelle 2: Aus GuV-Werten errechnete Kennzahlen .....	8
Tabelle 3: Zur Auswertung herangezogene regionale Wirtschaftsdaten .....	11
Tabelle 4: Statistik bei gepaarten Stichproben .....	33
Tabelle 5: Korrelationen bei gepaarten Stichproben .....	34
Tabelle 6: Test bei gepaarten Stichproben .....	34
Tabelle 7: Optimismus der zweiten Führungsebene (Perspektivenebene) .....	47
Tabelle 8: Statistik bei gepaarten Stichproben .....	50
Tabelle 9: Korrelationen bei gepaarten Stichproben .....	51
Tabelle 10: Test bei gepaarten Stichproben .....	51
Tabelle 11: Zweite Führungsebene optimistischer als Vorstand (Detailfaktoren) .....	52
Tabelle 12: Vorstand optimistischer als zweite Führungsebene (Detailfaktoren) .....	53
Tabelle 13: Untersuchte Einschätzungen .....	61
Tabelle 14: Untersuchte Wirtschaftsdaten und Erfolgskennzahlen .....	62
Tabelle 15: Statistische Maßzahlen der ermittelten Korrelationskoeffizienten .....	62
Tabelle 16: Die höchsten 20 Korrelationskoeffizienten .....	63
Tabelle 17: Die niedrigsten 20 Korrelationskoeffizienten .....	64
Tabelle 18: Deskriptive Statistiken .....	64
Tabelle 19: Korrelationen .....	65
Tabelle 20: Korrelationen nach Spearman und Kendall .....	66
Tabelle 21: Korrelationskoeffizienten zwischen Detailfaktoren, bankbetrieblichen Erfolgsgrößen und regionalen Wirtschaftsdaten (Teil 1) .....	69
Tabelle 22: Korrelationen .....	70
Tabelle 23: Korrelationen .....	70
Tabelle 24: Korrelationskoeffizienten zwischen Detailfaktoren, bankbetrieblichen Erfolgsgrößen und regionalen Wirtschaftsdaten (Teil 2) .....	75
Tabelle 25: Korrelationen .....	76
Tabelle 26: Korrelationen .....	76
Tabelle 27: Korrelationskoeffizienten zwischen Primäreinkommen und Erfolgskennzahlen .....	82
Tabelle 28: Korrelationskoeffizienten zwischen Primäreinkommen und dem Jahresüberschuss .....	84

## **Banken und interne Prozesse**

### **Ergebnisse einer Umfrage bei Volksbanken und Raiffeisenbanken**

#### **I. Einführung in die Studie**

Die Qualität der internen Prozesse der Banken ist ein viel diskutiertes Thema. Um die Qualität zu ermitteln, kann man verschiedene Wege einschlagen.

Ein Weg ist es, absolute Qualitätsstandards zu definieren und die internen Prozesse entsprechend zu gestalten bzw. daran zu messen. Dieser Weg wird vielen Banken nicht gerecht, weil sie aus verschiedensten Gründen – z. B. weil ein bestimmtes regionales Umfeld vorliegt – die gesetzten Normen gar nicht erfüllen können.

Ein anderer Weg ist es, Selbsteinschätzungen von Banken auszuwerten, in denen diese ihre internen Prozesse selbst beurteilen.

Beide Verfahren haben ihre Berechtigung. In dieser Studie wird der letztere Weg begangen. Grundlage der Studie ist die umfangreichste Befragung der letzten Jahre, die zur Qualität der internen Prozesse durchgeführt wurde. Die Befragung wurde von IMM durchgeführt. Befragt wurden Volksbanken und Raiffeisenbanken des gesamten Bundesgebietes. Mit 371 Einzelaspekten deckte die Befragung einen großen Bereich betrieblicher Entscheidungsgebiete ab. 146 Banken beteiligten sich an der Befragung.



## II. Datenbasis für die Untersuchung

### 1. Aufbau des Fragebogens

Die Befragung besteht aus insgesamt 371 *Einzelfragen*. Diese beziehen sich auf jeweils eine der vier folgenden *Perspektiven*:

- *Bank*
- *Kunde*
- *Mitarbeiter*
- *Prozesse*

Innerhalb der genannten *Perspektiven* gibt es insgesamt 17 *Erfolgsfaktoren* (z. B. *Prozesse / Organisation*), die in Abbildung 1 dargestellt werden.



Abbildung 1: Perspektiven mit Erfolgsfaktoren

Auf der nächsten Gliederungsebene sind die 17 Erfolgsfaktoren in 89 *Detailfaktoren* untergliedert (z. B. *Prozesse / Organisation / Qualität*). Diese Detailfaktoren werden je nach Umfang des Gebietes, das sie repräsentieren, mit 3 bis 10 Einzelfragen beleuchtet. Eine hierarchische Einordnung dieser Einzelfragen findet sich in Abbildung 2.

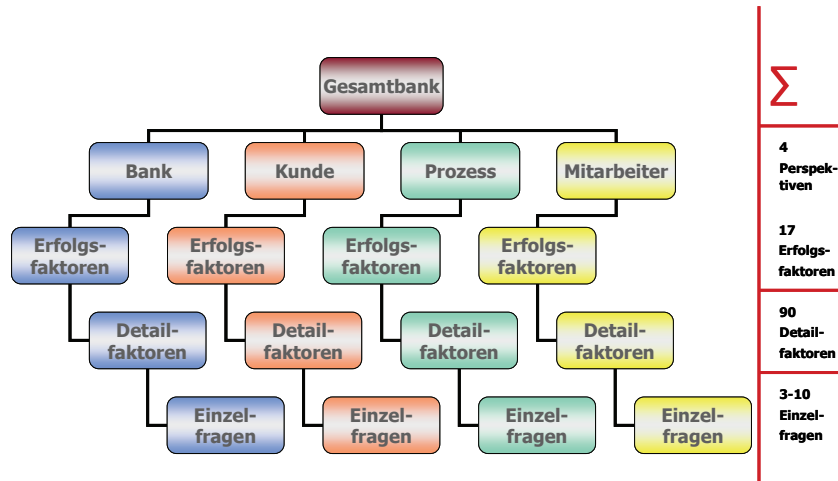


Abbildung 2: Hierarchische Einordnung der Einzelfragen

Alle Fragen beginnen mit „In unserer Bank ...“ und setzen sich beispielsweise so fort: „...gibt es festgelegte Standards und Normen für Verkaufsgespräche“. Antworten werden nach dem Grad der Zustimmungswürdigkeit auf metrischer Skala intervallskaliert nach dem Schulnotenprinzip gegeben. Die Zustimmungswürdigkeit lässt sich für verschiedene Fragen auch als eine Zufriedenheitsäußerung mit den jeweils abgefragten Prozessen deuten. Alle Fragen sind derart formuliert, dass ein geringerer Zahlenwert in der Antwort einem positiveren Ergebnis entspricht. Andererseits steht ein hoher Zahlenwert für Bereiche mit einer schlechteren Bewertung, um stets einheitlich dem Schulnotenprinzip gerecht zu werden.

## 2. Normierung der Erfolgskomponenten

Die Auswertung der Fragen erfolgt auf zweierlei Weisen. Zum einen können für jede Bank getrennt sowie für alle im Durchschnitt die stärkeren und schwächeren Bereiche ermittelt und mit dem Erfolg der Bank insgesamt oder mit Erfolgen in einzelnen Sektoren abgeglichen werden.

Darüber hinaus ist es möglich, Banken in einem Querschnittsvergleich aneinander zu messen. Auf diese Weise können einzelne Banken relativ zu anderen betrachtet werden. Es ist möglich, Best Practise Banken zu ermitteln.

Weiter sind folgende Untersuchungen möglich: Es lassen sich die Angaben der Banken mit Daten der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung vergleichen. Daraus lassen sich allgemeine Stärken und Schwächen ermitteln, die keine bankindividuellen, sondern übergeordnete regionale Ursachen haben.

## **Normierung**

Um die genannten Auswertungen durchführen zu können, sind einige Normierungen erforderlich. Hierzu sind folgende Vorbemerkungen zu machen: Bei Befragungen des hier vorliegenden Typs, bei denen nach dem Schulnotenprinzip Zustimmensgrade angegeben werden müssen, gibt es das Problem der subjektiven Verzerrung. Dieses wird solange nicht als gravierend angesehen, wie Auswertungen ein einzelnes Institut betreffen. Dadurch, dass im Regelfall ein Befragter alle Fragen beantwortet, ist der Bogen in sich homogen ausgefüllt, und es lassen sich Stärken-Schwächen-Profile erkennen. Bei einem Vergleich mehrerer Institute kommt es dagegen zwangsläufig dazu, dass unterschiedliche Personen die Bögen beantworten, mit der Folge, dass der Vergleich durch subjektive Besonderheiten erschwert wird. Deshalb ist es in solchen Fällen üblich und erforderlich, die Antworten zu normieren. Hierzu werden verschiedene Verfahren vorgeschlagen, von denen für die hier vorliegenden Zwecke Anpassungen der Durchschnitte geeignet sind.

Die (objektiven) Erfolge der Banken werden durch Auswertung der Jahresabschlüsse der untersuchten Banken ermittelt. Dabei stellt sich die Frage, welcher Jahresabschluss die beste Grundlage für die Auswertungen darstellt. Einzelne Jahresabschlüsse können durch Besonderheiten im jeweiligen Jahr ein verzerrtes Bild der jeweiligen Genossenschaftsbank bieten. Zudem können sich die Befragten bei ihren Urteilen je nach Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit von den Ergebnissen verschiedener Jahre haben leiten lassen. Wir verwenden im Folgenden entsprechend der Theorie der Informationsverfügbarkeit den letzten Jahresabschluss vor der Befragung. Da aber dies genau der Jahresabschluss ist, der durch die Subprimekrise verzerrt sein könnte, schließen wir das Jahr 2008 aus und wählen stattdessen den Jahresabschluss des Jahres 2007. Es werden die in Tabelle 1 gezeigten Daten über alle untersuchten Banken ausgewertet.

<b>Gewinn- und Verlustrechnung</b>	<b>Bilanz</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zinserträge</li> <li>• Zinsaufwendungen</li> <li>• Provisionserträge</li> <li>• Provisionsaufwendungen</li> <li>• Personalaufwendungen</li> <li>• Sonstige Verwaltungsaufwendungen</li> <li>• Ergebnis des normales Geschäfts</li> <li>• Steueraufwand</li> <li>• Jahresüberschuss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilanzsumme</li> </ul>

**Tabelle 1: Übersicht der den Jahresabschlüssen entstammenden Werte**

Auf Grundlage dieser Werte lassen sich zusätzliche Kennzahlen bilden. Diese finden Darstellung in Tabelle 2.

<b>Aus GuV-Werten errechnete Kennzahlen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zinsüberschuss = Zinserträge – Zinsaufwendungen</li> <li>• Zinsaufwand in Cent, um 1 € an Zinsertrag zu generieren</li> <li>• Provisionsüberschuss = Provisionserträge - Provisionsaufwendungen</li> <li>• Provisionsaufwand in Cent, um 1 € an Provisionsertrag zu generieren</li> </ul>

**Tabelle 2: Aus GuV-Werten errechnete Kennzahlen**

Im Rahmen dieser Arbeit werden Banken verschiedenster Größen untersucht. Naturgemäß erzielen größere Banken höhere Erträge. Um für Zwecke dieser Arbeit dennoch eine Vergleichbarkeit zwischen Instituten verschiedener Größen herzustellen, werden sämtliche Erfolgswerte ins Verhältnis zur Größe der Bank gesetzt. Als Indikator für die Größe einer Bank findet die Bilanzsumme Anwendung. Folglich werden zum Zwecke der Normierung alle Werte nach dem in Formel 1 gezeigten Schema konvertiert.

$$\text{Wert}_{\text{normiert}} = \frac{\text{Wert}_{\text{in}_{\text{Euro}}}}{\text{Bilanzsumme}_{\text{in}_{\text{Euro}}}}$$

Formel 1: Normierungsvorschrift

Durch die Anwendung der Normierungsvorschrift aus Formel 1 entsteht eine Reihe von Verhältniszahlen. Präziser handelt es sich um Beziehungszahlen, da ein Quotient aus zwei verschiedenartigen Größen gebildet wird, welche in einem sachlogischen Zusammenhang stehen.

### Tätigkeitsfelder der Fragebogenbearbeiter

Die Untersuchung wurde in 34% der Banken durch Mitglieder des Vorstandes ausgefüllt und in 66% der Banken durch Mitarbeiter der zweiten Führungsebene (60% Vertrieb und 6% Betrieb). In jeder Bank wurde genau ein Fragebogen bearbeitet, so dass entweder Antworten des Vorstands oder der zweiten Führungsebene vorliegen.

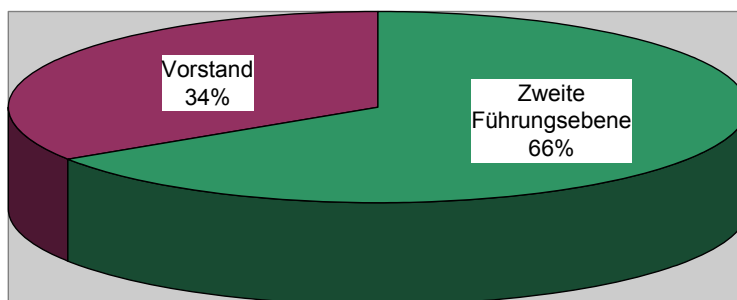


Abbildung 3: Tätigkeit des Fragebogensausfüllenden

### 3. Korrelation der Bankerfolgsgrößen mit regionalen Wirtschaftsdaten

Welche Banken haben sich an der Untersuchung beteiligt? In einem ersten Schritt wird die Lage der Banken in den jeweiligen Regionen im Zusammenhang mit der Wirtschaftskraft dieser Regionen untersucht. Die Genossenschaftsbanken haben ihren Sitz in den unterschiedlichsten Regionen Deutschlands. Einige Regionen haben eine sehr große Wirtschaftskraft, womit häufig höhere Einkommen der Einwohner verbunden sind als in Regionen geringerer Wirtschaftskraft.

Abbildung 4 bildet für die teilnehmenden Genossenschaftsbanken die

Wirtschaftskraft der jeweiligen Regionen über die Kennziffer Bruttoinlandsprodukt pro Einwohner ab. Dank des Regionalprinzips besitzen alle untersuchten Banken ein regional beschränktes Tätigkeitsgebiet. Für die vorliegende Untersuchung kann daher angenommen werden, dass Tätigkeitsgebiet und Landkreis jeweils kongruent sind. Die Größe Bruttoinlandsprodukt je Einwohner entspricht noch nicht dem verfügbaren Einkommen der Kunden der teilnehmenden Banken. Dieses wird besser durch die Größe Einkommen je Arbeitnehmer abgebildet, die auf der Abszisse der folgenden Abbildung abgetragen ist.

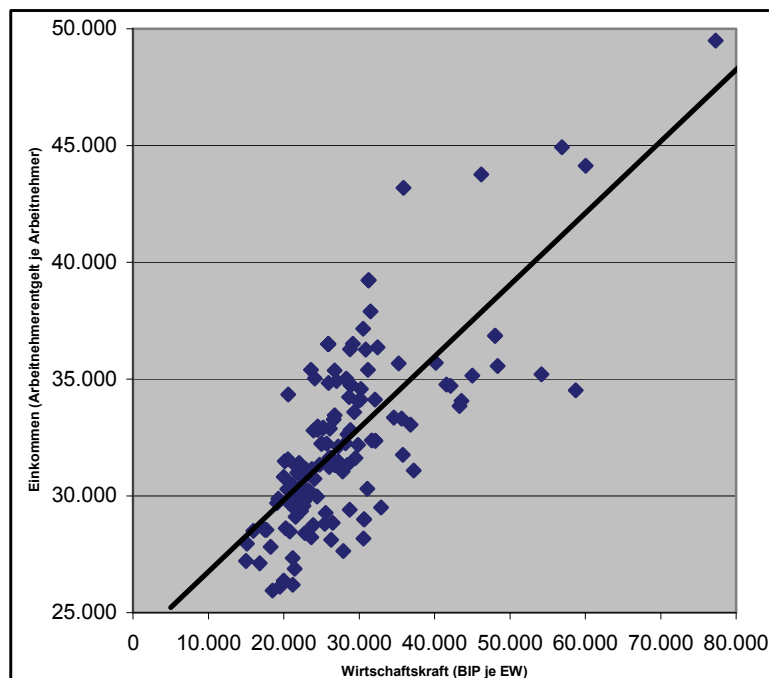


Abbildung 4: Einkommen in Abhängigkeit der regionalen Wirtschaftskraft

Die Abbildung 4 zeigt grosso modo die zu erwartende Korrelation zwischen allgemeiner Wirtschaftskraft einer Region und dem Einkommen der Arbeitnehmer (respektive Bankkunden). Es wird aber auch deutlich, dass dieser Zusammenhang nicht dazu führt, dass beide Größen deckungsgleich wären. Die allgemeine regionale Wirtschaftskraft und das Einkommen der Einwohner klaffen für viele Regionen teilweise deutlich auseinander.

Dies bedeutet, dass Genossenschaftsbanken, die in wirtschaftsstarken Regionen (gemessen am Bruttoinlandsprodukt) liegen, nicht per se von ein-

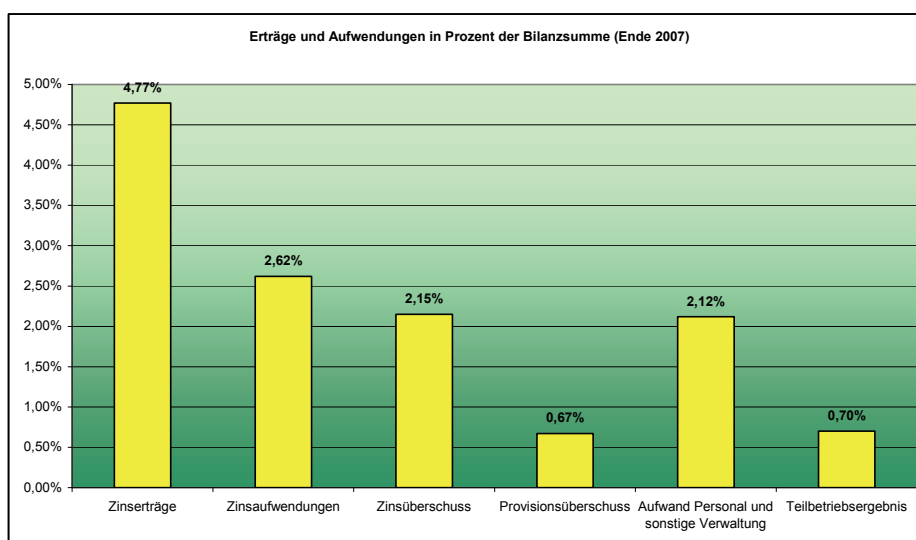
kommensstarken Kundenkreisen ausgehen können und vice versa.

Der Landkreis bzw. die kreisfreie Stadt ist die Unterscheidungsform mit der größten verfügbaren Detailstufe, für welche es in Deutschland eine zentrale Erfassung statistischer Daten gibt. Diese feinste verfügbare Gliederung wird genutzt, um die Einkommensverhältnisse des Landkreises, in dem eine Bank ihren Sitz hat, mit Antworten und Erfolgszahlen der jeweiligen Banken zu vergleichen. Die herangezogenen Wirtschaftsdaten werden in Tabelle 3 dargestellt.

Zur Auswertung herangezogene regionale Wirtschaftsdaten:
• Primäreinkommen je Einwohner 2007
• Verfügbares Einkommen je Einwohner 2007
• BIP je Erwerbstätiger 2007
• BIP je Einwohner 2007
• Arbeitnehmerentgelt je Arbeitnehmer 2007

**Tabelle 3: Zur Auswertung herangezogene regionale Wirtschaftsdaten**

Die Ertragssituation aller deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken im Geschäftsjahr 2007 wird in Abbildung 5 anhand von ausgewählten Positionen wiedergegeben.



**Abbildung 5: Ertragssituation der Volksbanken und Raiffeisenbanken im Jahr 2007; Quelle: BVR**

### III. Selbstbild der Banken

#### 1. Einschätzungen aller Banken

Im Folgenden werden die vier übergeordneten Perspektiven Bank, Kunde, Mitarbeiter und Prozesse betrachtet. Hierbei kommen die Mittelwerte der Umfrageergebnisse von allen Banken zum Einsatz.

Zunächst werden die Zustimmungswerte für die Gesamtbank sowie die vier Perspektiven erfasst.

##### a) Gesamtbank und die vier Perspektiven

Wie sehen die Ergebnisse aus? Die Zustimmungswerte liegen im Mittel knapp über 3. Die Wertung 3 deutet bei Befragungen mit einer 5er-Skala Indifferenz an. Eine Wertung von 3 heißt damit, dass sich die abgefragten Situationen in etwa in dem für normal gehaltenen Bereich befinden.

Für die hier befragten Banken bedeutet es, dass sie im Mittel mit den von ihnen aufgebauten Prozessen, der Mitarbeiterführung und den Kundenbeziehungen zufrieden sind und diese in einem erwarteten, üblichen Bereich sehen.

Einen leichten systematischen Unterschied erkennt man in der Zufriedenheit mit den Perspektiven Prozesse und Mitarbeiter einerseits sowie Bank und Kunde andererseits. In Bezug auf die (internen) Prozesse und die Mitarbeiter ist die Zufriedenheit höher als in Bezug auf die (externe) Situation im Kundengeschäft

Abbildung 6 zeigt dies. Die Konsequenz für die Banken lautet, dass sie sich den in den Perspektiven Bank und Kunden thematisierten innerbetrieblichen Bereichen verstärkt zuwenden sollten mit dem Ziel, Veränderungen herbeizuführen, um ähnlich gute Zufriedenheitswerte wie bei den Perspektiven Mitarbeiter und Prozesse zu erreichen. Allerdings gibt es auf den unteren Ebenen (d. h. bei den Erfolgsfaktoren und Detailfaktoren) auch bei diesen Perspektiven Differenzierungen, die zukünftige Aktivitäten nahelegen (Näheres s. u.).

Insgesamt fällt auf, dass die meisten Werte weit von der Spitzennote 1 entfernt sind. Das bedeutet, dass der Durchschnitt der Banken zwar grundsätzlich mit dem Erreichten zufrieden ist, aber noch offen gebliebene Probleme erkennt.



Diese Problembereiche werden im nächsten Abschnitt behandelt. Sie sind auf der Ebene der Erfolgsfaktoren sichtbar.

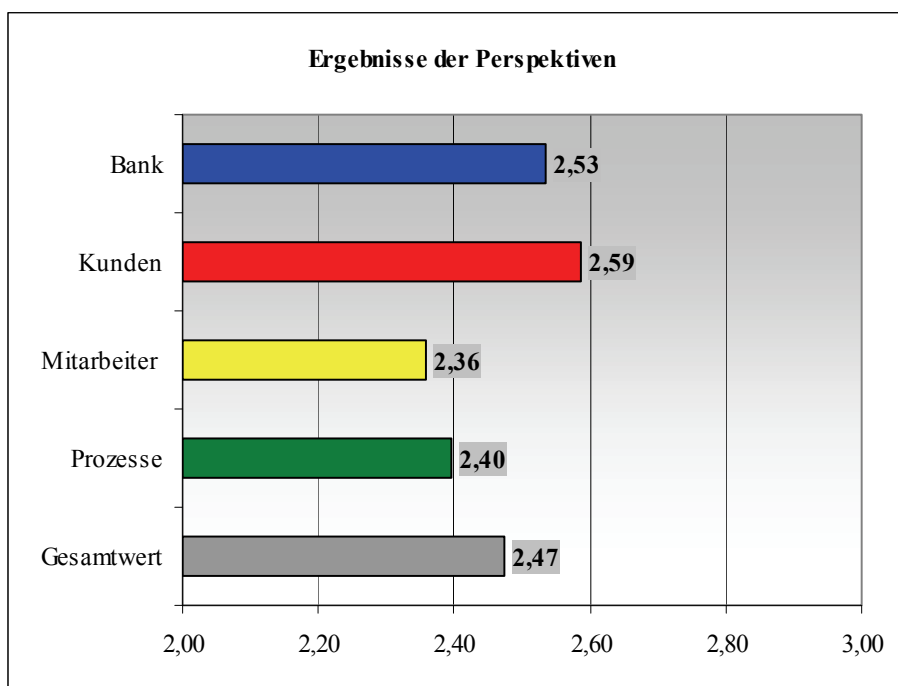


Abbildung 6: Ergebnisse der Perspektiven

## b) Erfolgsfaktorenebene

Bei der Betrachtung der Erfolgsfaktoren im Bereich Bank fällt zunächst die starke Differenzierung der Antworten auf. Dies deutet darauf hin, dass die Banken die Fragebögen nicht stereotyp, sondern bewusst ausgefüllt haben.

Betrachtet man die Faktoren im Einzelnen, dann ergibt sich Folgendes:

### **Perspektive Bank**

In der Perspektive Bank, welche die Volksbanken und Raiffeisenbanken zusammen mit der Perspektive Kunden eher kritisch sehen, werden besonders gute Werte nur bei den Erfolgsfaktoren Bank/Kultur erreicht. Was ist der Grund?

Bei diesen Erfolgsfaktoren ging es darum, wie Mitarbeiter in die Strategie

der Bank eingebunden sind, sich damit identifizieren, auf unproduktive interne Streitigkeiten verzichten oder „an einem Strang“ ziehen. Die Zufriedenheit der Führungskräfte in dieser Hinsicht ist die drittbeste aller Erfolgsfaktoren.

Gerade bei kleineren Banken, in denen jeder Mitarbeiter in seinem Bereich wesentliche Impulse setzen kann, ist es wichtig, dass alle auf ein Ziel, die Strategie der Bank, hinarbeiten. Das Betriebsklima in den meisten Banken wird als gut angegeben.

Da ausschließlich Führungskräfte den Fragebogen ausgefüllt haben, sollten diese zur Absicherung noch einmal von Mitarbeitern ausgefüllt werden, um zu verifizieren, dass die von den Führungskräften geäußerte Meinung über das positive Betriebsklima und das gemeinsame Hinarbeiten auf das strategische Ziel der Bank auch von den Mitarbeitern geteilt wird.

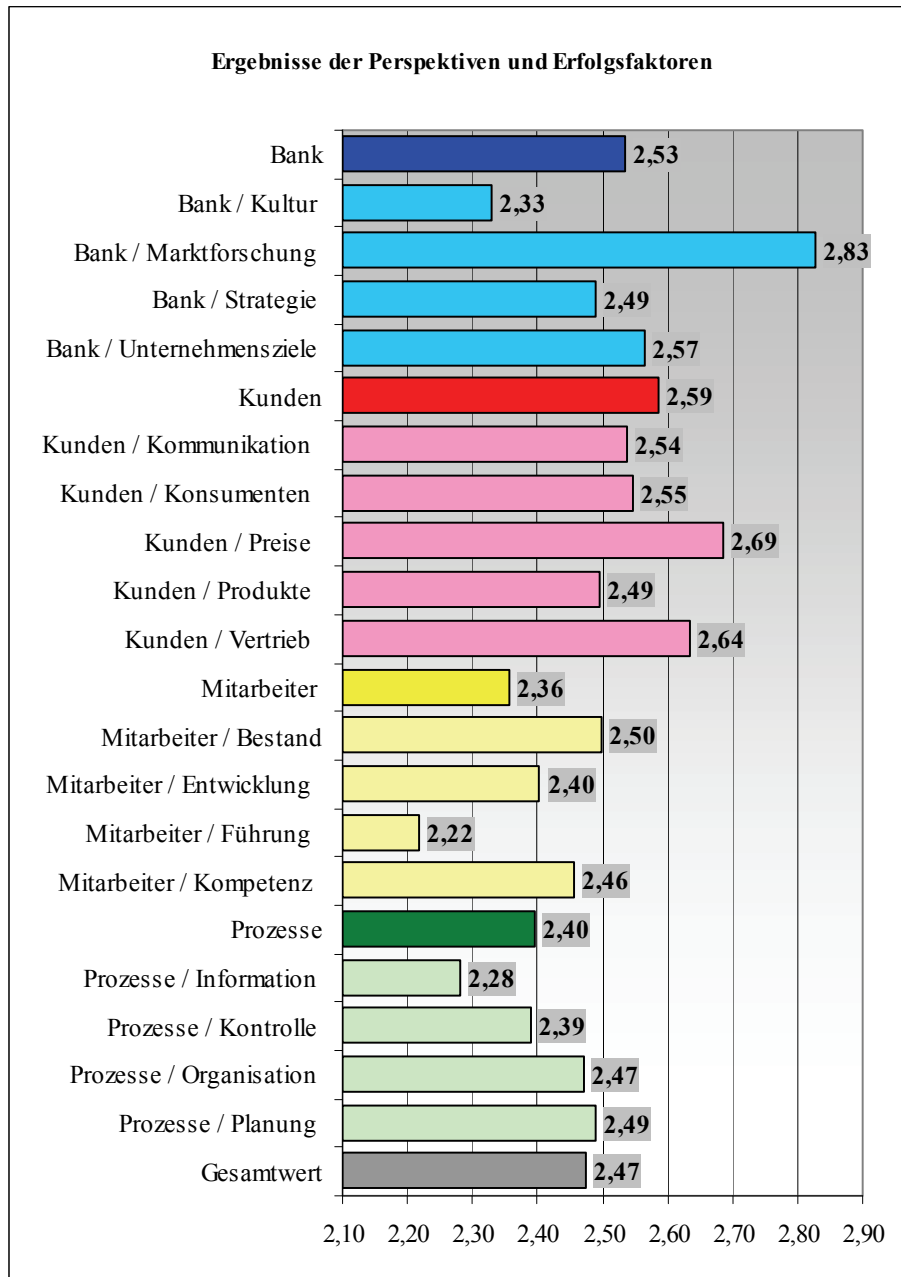
Beim Erfolgsfaktor Marktforschung sieht es genau umgekehrt aus. Hier finden sich die schlechtesten Beurteilungen aller Erfolgsfaktoren. Was ist die Ursache?

Die Fragen der Fragengruppe Marktforschung zielten im Wesentlichen auf die Abfrage, ob Informationen über den Markt vorliegen und welche eigenen Aktivitäten erfolgten, den Markt zu eruieren.

Die Antworten zeigen Folgendes: Im Mittel geben die Banken an, durchaus über viele Informationen über den Markt zu verfügen (gute Noten), sie haben aber selbst vergleichsweise wenig Aktivitäten entfaltet, eigene Informationen zu generieren und vorhandene Informationen weiterzuverarbeiten. Typische Instrumente der Marktforschung werden nicht eingesetzt. Verfügbare Informationen über Kunden werden nicht adäquat genutzt.

Teilweise finden sich Inkonsistenzen in den Antworten: So äußern sich die Banken generell zufrieden mit den marktbezogenen Informationen. Informationen seien in gutem Maße vorhanden. Aber weshalb potentielle Kunden nicht bei der eigenen Bank abschließen, ist nicht bekannt. Oder: Trendanalysen in Bezug auf die Ausgestaltung der eigenen Bankstellen werden berücksichtigt. Jedoch Trendanalysen für Produkte werden nicht verwendet. Darüber hinaus wird z.B. geäußert, dass Zahlungsstromanalysen in sehr hohem Maße durchgeführt werden, aber zur Kundenrückgewinnung werden sie nicht genutzt. Dann wird das gute Betriebsklima gelobt. Aber Testkäufe zur Überprüfung der Qualität der Beratungsleistungen der Mitarbeiter werden nicht durchgeführt. Gleichzeitig wird aber die Durchführung von Testkäufen für erforderlich gehalten.

Alles zusammen zeigen sich eine unterdurchschnittliche Nutzung von Instrumenten der Marktforschung und ein vielleicht zu großer Verlass auf Informationen, die „verfügbar“ sind, d. h. die automatisch über die Rechenzentren und Datenbanken, evtl. auch von den Verbänden, auf die Banken zukommen.



**Abbildung 7: Ergebnisse der Perspektiven und Erfolgsfaktoren**

### Perspektive Kunden

In der Perspektive Kunden, die ebenfalls zu den Perspektiven mit den

schlechteren Bewertungen gehörte, sieht es Folgendermaßen aus: In dieser Perspektive werden alle Erfolgsfaktoren relativ einheitlich mit relativ schlechten Bewertungen versehen. D. h. die Volksbanken und Raiffeisenbanken sehen in *allen* Aspekten dieser Perspektive Verbesserungsbedarf. Besonders viel zu verbessern gibt es bei den Erfolgsfaktoren Vertrieb und Preise:

- Die Banken bemängeln, dass sie die erforderlichen Preise nicht wie gewünscht durchsetzen können. So wird einerseits gesagt, dass Mitarbeiter ausreichenden Preisspielraum für Verhandlungen haben, andererseits wird beklagt, dass Kunden, die hart verhandeln, zu große Preiszugeständnisse gemacht werden.
- Im Hinblick auf die Preispolitik ist Folgendes interessant: Einerseits wird stark herausgehoben, dass die Kunden die Gebührenregelung akzeptieren, andererseits wird befürchtet, dass die Konditionen (aus Kundensicht) so (schlecht) sind, dass sie nicht immer mit dem Kundennutzen übereinstimmen, was eine potentielle Gefahr des Abwandern darstellt.

Alles in allem zeigt sich, dass sich die Konditionspolitik noch verbessern lässt. Über den Verhandlungsspielraum der Mitarbeiter sollte insbesondere nachgedacht werden, sowie darüber, ob Preise und Kundennutzen übereinstimmen, insbesondere auch deshalb, weil beklagt wird, dass ein größerer Teil der Kunden durchaus preissensibel sei.

Auf der Ebene der Erfolgsfaktoren in der Perspektive Kunden ist noch der Erfolgsfaktor Kunde/Vertrieb zu behandeln. Dieser Faktor zählt wie Abbildung 7 zeigt zu den drei schlechtest bewerteten überhaupt.

- Beklagt wird hier insbesondere die Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter,
- das Fehlen konkreter Marketingziele,
- das Fehlen von Abwehrstrategien gegen Konkurrenten,
- das Fehlen eines mobilen Außendienstes,
- das Fehlen eines aussagefähigen Vertriebswegecontrollings.
- Teilweise wird auch eine Überalterung des Kundenstammes beklagt.
- Beklagt werden auch zu wenige Aktivitäten, die gegen Konkurrenten gerichtet sind und das Ziel haben, Kunden abzuwerben.

Wie bei anderen Erfolgsfaktoren auch, fällt auch hier auf, dass bestimmte

Instrumente nicht genutzt werden. Dieses immer wieder vorkommende Phänomen einer Nichtnutzung von Instrumenten deutet darauf hin, dass Volksbanken und Raiffeisenbanken einen ganz bestimmten relativ engen Kanon an Instrumenten verinnerlicht haben und diesen einsetzen und andere Instrumente außer Acht lassen.

### **Perspektive Mitarbeiter**

Die Perspektive Mitarbeiter ist diejenige Perspektive, welche die besten Bewertungen erhalten hat. Welche Erfolgsfaktoren sind dafür verantwortlich? Wie Abbildung 7 zeigt, tragen dazu vor allem die Erfolgsfaktoren Führung und Entwicklung bei, während die Erfolgsfaktoren Bestand und Kompetenz eher schlechter bewertet wurden.

Die besten Noten ergeben sich bei den Fragen, bei denen die Leistungen von Führungskräften abgefragt wurden. Nun wurden die Fragebögen gerade von Führungskräften der ersten und zweiten Ebene ausgefüllt, so dass die Notwendigkeit offensichtlich wird, die Antworten zu verifizieren.

Betrachtet man die Antworten mit unterdurchschnittlich guten Bewertungen, dann lässt sich Folgendes erkennen: In der

- Eigeninitiative,
- Entscheidungsfreude,
- Innovationsfähigkeit und
- Risikofreude

der Mitarbeiter wird noch Verbesserungspotential gesehen.

In etwas schwächerem Maße gilt dies für die

- Durchführung von Kontrolle (der Mitarbeiter durch Führungskräfte) und
- die Durchsetzungsfähigkeit der Führungskräfte im Konfliktfall.
- Auch wird bezweifelt, dass Führungsgrundsätze von den Führungskräften wirklich gelebt werden und
- dass sie im Unternehmen von allen Mitarbeitern verinnerlicht wurden.

Insgesamt zeigt sich, dass die Banken in hohem Maße mit der Perspektive Mitarbeiter zufrieden sind, dass aber verschiedene Bereiche existieren, die noch verbesserungsfähig sind.

### **Perspektive Prozesse**

In der Perspektive Prozesse ist eine größere Differenzierung der Antworten erkennbar. Mit dem Erfolgsfaktor Informationen sind die untersuchten Banken deutlich zufriedener als mit den Erfolgsfaktoren Planung, Organisation und Kontrolle. Was ist im Einzelnen zu finden?

- Grundsätzlich sind die Volksbanken und Raiffeisenbanken mit den verfügbaren Informationen sehr zufrieden.

Diese Zufriedenheit gilt aber nur im Durchschnitt. Hier zeigt sich ein Nachteil des Schulnotenprinzips und der Durchschnittsbildung. Es gibt nämlich einzelne Informationskategorien, hier insbesondere im Hinblick auf Auswertungen der bankeigenen Datenbanken, mit denen die Volksbanken und Raiffeisenbanken extrem zufrieden sind und extrem gute Noten geben, was den Durchschnitt massiv anhebt.

Bei anderen Informationen sehen die Banken große Lücken. Bemängelt wird z.B.,

- dass die Mitarbeiter relevante Daten nicht zusammengefasst erhalten, sondern einzeln aus Systemen ziehen müssen.
- Die Adressdatei insbesondere auch für potentielle Kunden stellt ein Problem dar.
- Die verfügbaren Datenbanken werden als starr und wenig individuell empfunden.
- Die Möglichkeiten, mehr und bessere Informationen aus der eigenen Datenbank zu holen, werden als zu teuer und unvertretbar aufwändig angesehen, so dass die Banken quasi keine realistische Chance haben, den Informationsstand quantitativ und qualitativ zu verbessern.
- Die Informationsflüsse und das Ausmaß des Erfahrungsaustausches zwischen Mitarbeitern werden als stark verbesserungsbedürftig angesehen.
- Den Mitarbeitern wird nur unterdurchschnittlich zugetraut, vernetzt zu denken.
- Mit den standardisierten Software-Lösungen für Marketing und Vertrieb besteht Unzufriedenheit.

Insgesamt betrachten die untersuchten Institute das Thema Informationen äußerst differenziert. Es zeigt sich, dass Informationen zwar der Quantität nach vielfältig vorhanden sind, aber nicht die gewünschte Qualität erreichen. Es wird gewünscht, die Informationsqualität deutlich zu steigern.

### c) Detailfaktorebene

Die folgenden vier Abbildungen (Abbildung 8, Abbildung 9, Abbildung 10 und Abbildung 11) zeigen die Ergebnisse der Befragung für die Detailfaktoren.

Vorab sei folgende methodische Anmerkung gemacht: Wir haben festgestellt, dass einzelne Bearbeiter der Fragebögen dazu neigten, generell bessere oder schlechtere Noten zu geben, d. h. das Niveau der Benotung relativ zum Durchschnitt der Bearbeiter anzuheben oder abzusenken. Wir haben in einer gesonderten Untersuchung derartige Differenzen nivelliert. Wie sich zeigte, hatte dies keine Auswirkungen auf die Relationen zwischen gut und schlecht bewerteten Erfolgs- und Detailfaktoren. Insofern haben wir auf die Aufnahme der Nivellierung in diese Auswertung verzichtet.

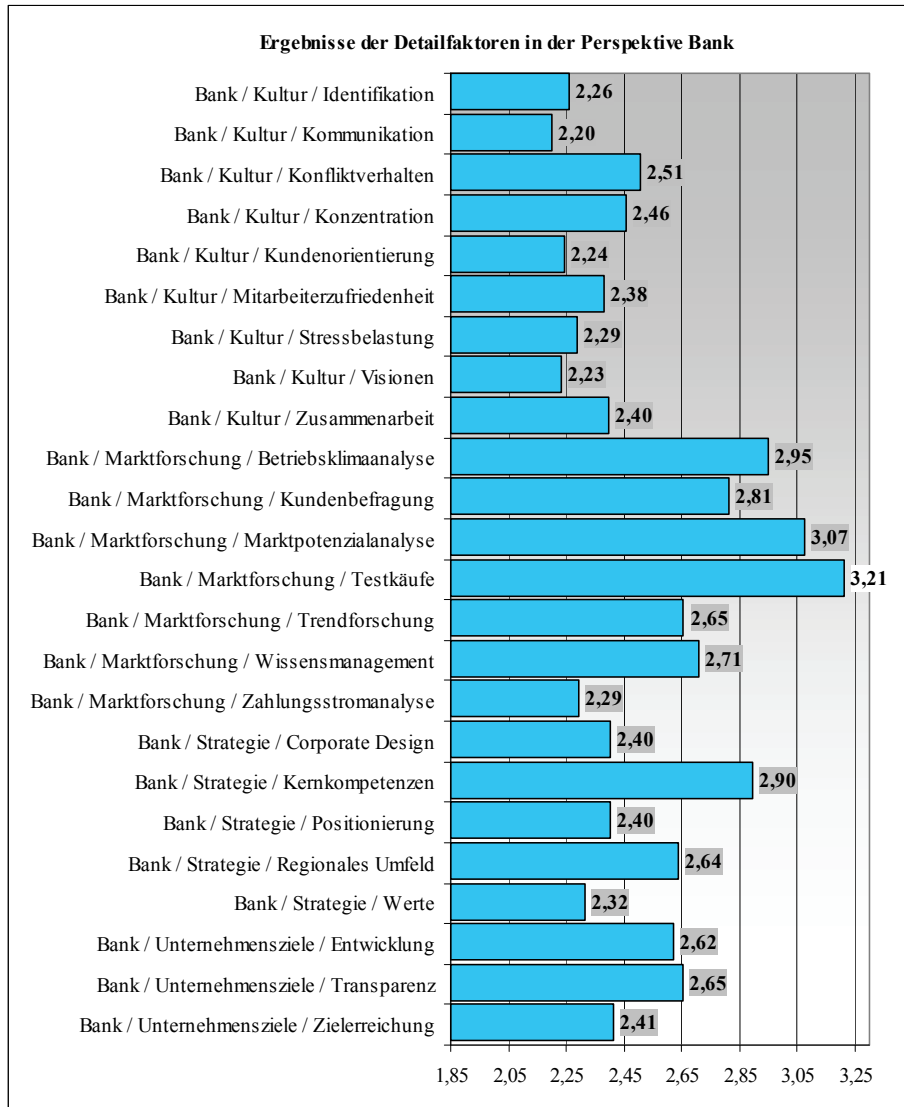


Abbildung 8: Ergebnisse der Detailfaktoren in der Perspektive Bank

### Perspektive Bank

Wie Abbildung 8 zeigt, ist in der Perspektive Bank der Bereich Bank/Marktforschung der schlechtest bewertetete. Die Probleme wurden oben bereits teilweise diskutiert.

- Probleme sehen die Banken auch im Bereich Strategie/Kernkompetenzen. Hier ist es vor allem die fehlende Zertifizierung der Produkte, welche die Banken bisher eher unterlassen haben.
- Im Bereich Marktforschung/Trendforschung wird die fehlende vorausschauende Produktentwicklung beklagt.



- Weiter wird beklagt, dass Marketingziele nicht konsequent aus Ertragstreibern heraus abgeleitet werden.
- Sehr gut hingegen sehen sich die Institute darin, dass Mitarbeiter über alle Vorkommnisse in der Bank jederzeit informiert und in alle relevanten Vorgänge einbezogen werden.
- Im Bereich Marktforschung wird wie oben bereits angedeutet, das Fehlen wichtiger Marktforschungsinstrumente beklagt. Die Banken setzen typische Instrumente überwiegend nicht ein. Dies gilt sowohl für seit längerem eingeführte Instrumente wie auch für den relativ jungen Bereich des Wissensmanagements.
- Beklagt wird auch der Wettbewerb. Die Konzentration auf Felder, in denen der Wettbewerb weniger scharf ist, gelingt nicht im gewünschten Maße.
- Hervorragend beurteilen die Volksbanken und Raiffeisenbanken die Tatsache, dass sie eine Strategie für die nächsten Jahre festgelegt haben. Hier gibt es einige der besten Beurteilungen überhaupt.

Nimmt man die oben aufgezeigten Probleme hinzu bedeutet das insgesamt, dass die Banken zwar einerseits strategische Vorstellungen über ihr zukünftiges Verhalten im Markt besitzen, diese Vorstellungen aber andererseits eher an einem relativ engen Korsett an traditionellen Instrumenten orientiert sind, wobei die Banken selbst darin ein gewisses Defizit sehen. Sie wissen aber offenbar nicht, wie sie dieses Defizit beseitigen sollen, denn teilweise sind Instrumente anspruchsvoll und teuer und insofern nicht für jede Bank geeignet oder wirkungsvoll umsetzbar.

### **Perspektive Kunden**

Abbildung 9 gibt die Ergebnisse für die Detailfaktoren der Perspektive Kunden wieder. Auffällig hier ist die große Bandbreite der Beurteilungen. In keiner anderen Perspektive werden die Detailfaktoren derart heterogen bewertet.

- Im Bereich Werbeerfolgsmessung wird vor allem kritisiert, dass der Erfolg von Werbemaßnahmen nur unzuverlässig messbar und beurteilbar ist. Dies ist sicherlich keine „Schuld“ der Genossenschaftsbanken. Dies ist vielmehr das bekannte Übel der Werbeerfolgsmessungsmethoden. Diese Methoden sind bisher nicht übermäßig treffsicher.
- Hervorragend sehen sich die Institute darin, Betreuungskonzepte für verschiedene Zielgruppen aufgebaut zu haben.
- Zufrieden sind die Banken grundsätzlich mit der Qualität der

eingesetzten Werbemittel und Kommunikationsinstrumente.

- Die Mitarbeiter werden überwiegend nicht in die Festsetzung der Budgets einbezogen, und
- die Führungskräfte erhalten keine eigenen Werbebudgets, z.B. für ihre jeweiligen Regionen.
- Ein Schwachpunkt ist das gezielte Zugehen auf potentielle Kunden.
- Wunschkunden, auf die gezielt und zuerst zugegangen werden soll, sind eher nicht bekannt.
- Instrumente, die es gestatten, potentielle Kunden gezielt anzusprechen, werden eher weniger genutzt.
- Gleichwohl wird die Gewinnung neuer Kunden als wichtiges Anliegen angesehen.

Ganz hervorragend beurteilt wird dagegen Folgendes:

- alle Mitarbeiter wissen vom Cross selling und haben die Aufgabe, Cross selling durchzuführen, verinnerlicht.
- Genauso bestätigen die Banken, Kundensegmentierung vorgenommen zu haben und beurteilen diese positiv.
- Die besten Mitarbeiter werden den wichtigsten Kunden zugeordnet.
- Über die Hälfte der Mitarbeiter ist marktorientiert (d. h. vertriebsorientiert) tätig.
- Kunden wissen genau, wer ihr Ansprechpartner in der Bank ist.

Eher unterdurchschnittlich positiv sehen die Banken alle Aspekte, die das Problem Kundenabwanderung betrifft:

- Weder wird Abgewanderten nachgespürt,
- noch werden vorab Risikoanalysen durchgeführt,
- noch wird die Aussage bestätigt, „lernen wir etwas“ aus der Abwanderung.

Was die Preispolitik angeht, ergibt sich Folgendes:

- Einerseits halten die Banken ihre Produkte und Konditionen für ein gutes Preis/Leistungsverhältnis.
- Andererseits wird vehement abgelehnt, sich bei der Konditionsfestlegung an Wünschen der Kunden zu orientieren.
- Es gibt aber keine Argumentationshilfen für den Vertrieb, wo-

rin der Kundennutzen liegen könnte, wenn die Konditionen (aus Kundensicht) schlecht sind.

- Gleichzeitig wird der Anteil preissensibler Kunden für groß gehalten.

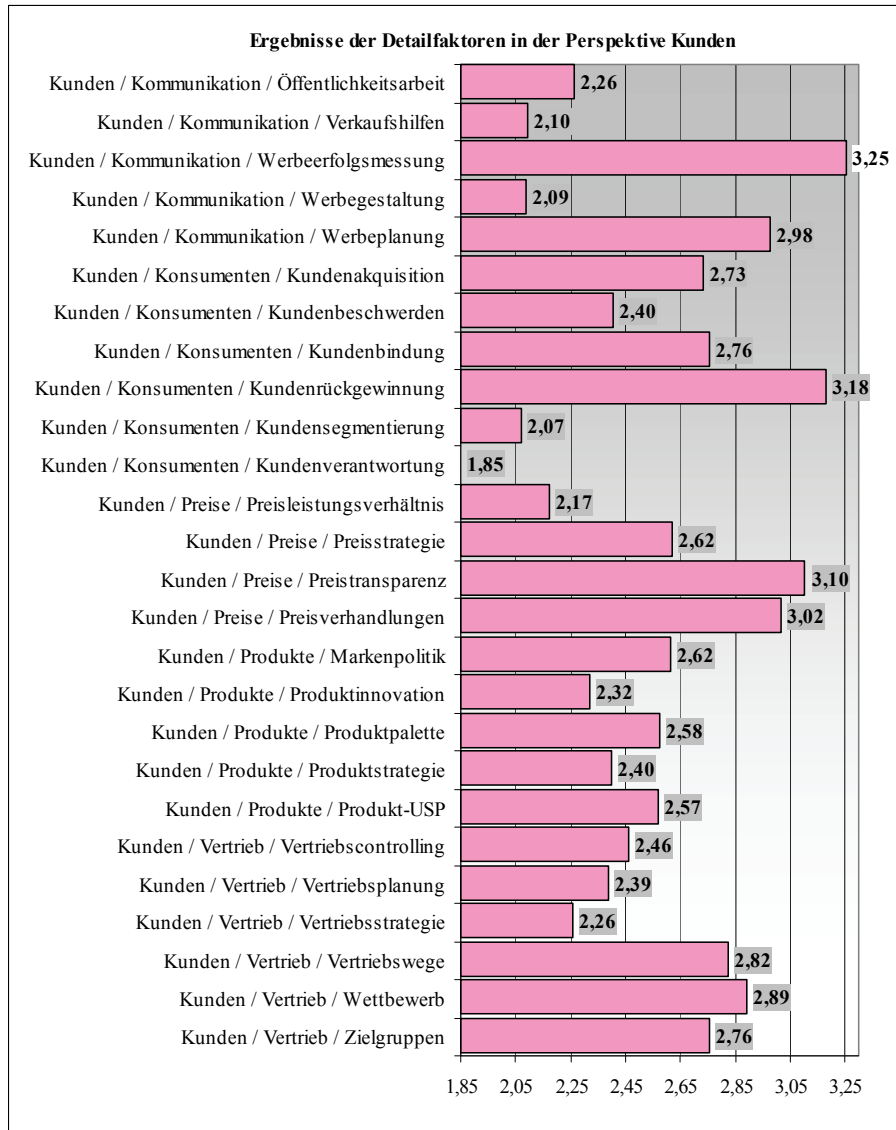
Ohne dieses Thema weiter im Detail zu vertiefen, kann zusammenfassend festgestellt werden, dass im Bereich der Konditionspolitik diverse Inkonsistenzen anzutreffen sind, die behoben werden könnten.

- Mit ihren Produkten sind die Banken grundsätzlich zufrieden.
- Sie halten ihre eigenen Produkte aber eher für durchschnittlich und glauben nicht, dass die eigenen Produkte besondere „Highlights“ seien.
- Produkte mit Alleinstellungsmerkmal gibt es nicht.

Was die Wettbewerbssituation angeht, ergibt sich Folgendes:

- Die Volksbanken und Raiffeisenbanken stellen fest, in den Wettbewerb fest eingebunden zu sein.
- Der Wettbewerb wird als hart empfunden.
- Alleinstellungsmerkmale werden eher nicht gesehen.
- Dass Kunden die Volksbanken und Raiffeisenbanken als besonders innovativ einschätzen, wird eher nicht erwartet.
- Gleichzeitig wird aber auch nicht befürchtet, dass die Genossenschaftsbanken ununterscheidbar von Wettbewerbern sind: sie haben eine eigene Marktstellung, aber nicht eine, die in besonderen Produkten und Leistungen, besonderer Innovationsfähigkeit und besonders günstigen Preisen liegt.

Interessant ist die Frage nach der Existenz von Wettbewerbern. Nahezu alle Banken bejahen dies (Schulnoten 4 im Mittel!). Mit Note 1 (kein ernsthafter Wettbewerber) haben nur – oder immerhin – 3 Banken geantwortet.



**Abbildung 9: Ergebnisse der Detailfaktoren in der Perspektive Kunden**

### Perspektive Mitarbeiter

Wendet man sich der Perspektive Mitarbeiter zu, dann ergibt sich Folgendes. Wie Abbildung 10 zeigt, sind hier die Beurteilungen durchweg sehr gut. Wie oben bereits angedeutet, ist hier problematisch, dass die Fragebögen von Führungskräften ausgefüllt wurden und insofern die Mitarbeitersituation aus Sicht derjenigen erscheint, welche die Mitarbeitersituation steuern sollen. Insofern rechtfertigt sich die Wiederholung der Befragung durch Mitarbeiter der jeweiligen Institute.

Betrachten wir im Folgenden die Detailfaktoren, bei denen eher unterdurchschnittliche Beurteilungen erfolgten.

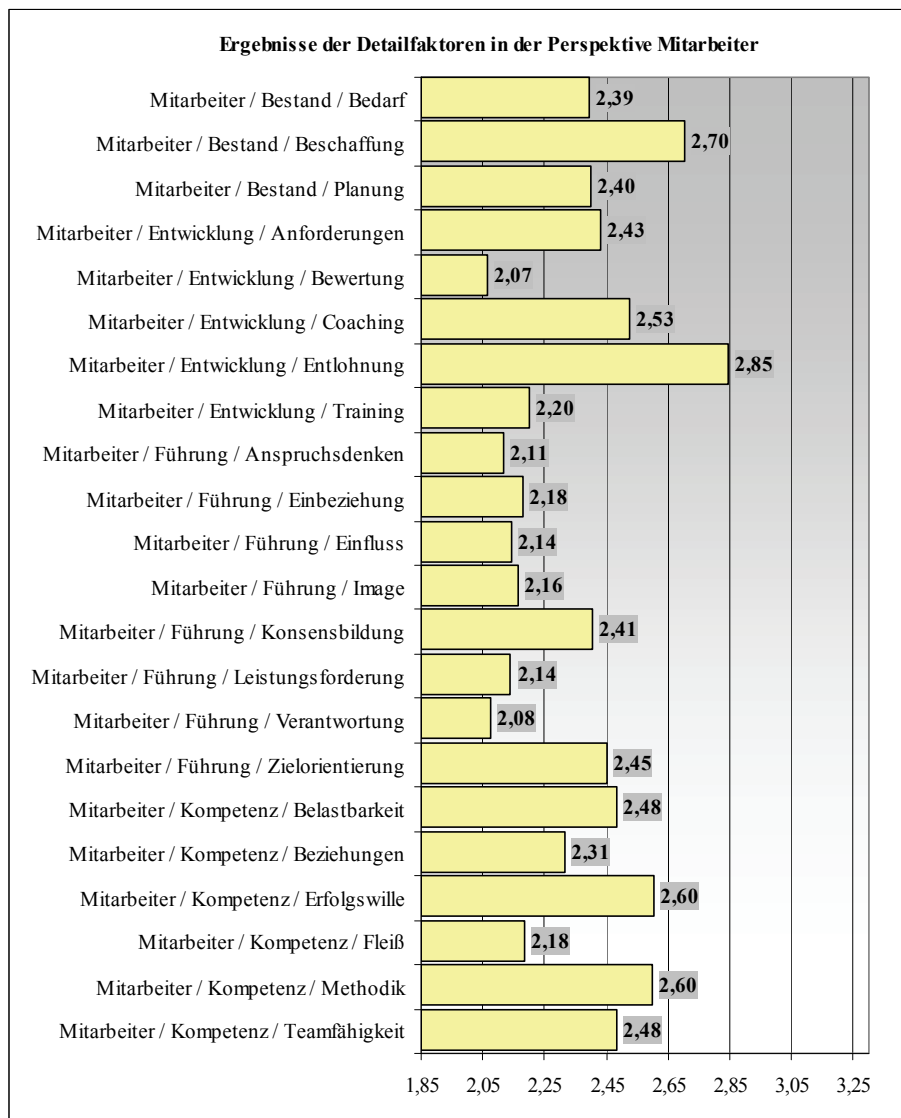
- Beklagt wird, dass in Bezug auf verschiedene Zielgruppen nicht genügend viele spezialisierte Kundenbetreuer beschäftigt werden können.
- Auch wird das Finden ausreichend qualifizierten Personals als schwierig angesehen.
- Eher sehr kritisch wird die Produktivität der Mitarbeiter gesehen.
- Im Vertrieb wird beklagt, dass die Mitarbeiter überwiegend nicht leistungsbezogen bezahlt werden.
- Andererseits wird festgestellt, dass sich die Mitarbeiter durch monetäre Incentives auch gar nicht zu Mehrleistungen motivieren lassen.
- Stellenbeschreibungen existieren dagegen in kaum noch verbesserungsfähigem Maße.
- Dasselbe gilt für Mitarbeitergespräche. Sie werden regelmäßig durchgeführt und die Mitarbeiter überwiegend gerecht beurteilt.
- Allerdings haben die Banken Probleme, konkrete Marketingziele zu formulieren, so dass es sich fragt, welche Leistungen in den Mitarbeitergesprächen diskutiert werden.
- Beklagt wird, dass einige Mitarbeiter geforderte Maßnahmen nicht mittragen (Umsetzungsblockaden).
- Marketingmitarbeiter werden eher nicht leistungsabhängig bezahlt.
- Schulungen werden in hohem Maße durchgeführt, aber Personalentwicklungspläne gibt es eher weniger.
- Führungsgrundsätze werden zwar aufgestellt, aber eher weniger gelebt.
- Führungskräfte haben eine außerordentliche hohe eigene Motivation und identifizieren sich außerordentlich stark mit den Zielen der Bank.
- Sie besitzen aber in etwas geringerem Maße Autorität in Richtung Mitarbeiter.

Interessant ist auch Folgendes:

- Führungskräfte werden als sehr motiviert bezeichnet, ihre Innovationsfähigkeit wird aber als weit unterdurchschnittlich angesehen. Zwischen Motivation und Innovationsfähigkeit klafft fast eine ganze Note, was bei der hier vorliegenden Skalierung eine erhebliche Differenz darstellt.

Ein anderer interessanter Punkt ist Folgender:

- Während das Betriebsklima als sehr gut angesehen wird, wird die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter deutlich schlechter gesehen. Darin könnten Risiken liegen.



**Abbildung 10: Ergebnisse der Detailfaktoren in der Perspektive Mitarbeiter**

### Perspektive Prozesse

Betrachten wir abschließend die Perspektive Prozesse. Abbildung 11 zeigt, wie die Detailfaktoren von den Volksbanken und Raiffeisenbanken beurteilt worden sind. Im Mittel fällt die Beurteilung vergleichsweise positiv aus.

- In hohem Maße gelobt wird das Berichtswesen und die verfügbaren Daten.

- Daten können problemlos Kunden zugeordnet oder daraus Kundengruppen gebildet werden.
- Daten können leicht vom Großrechner abgerufen und individuell weiterverarbeitet werden.

Insgesamt herrscht in Bezug auf die Geschäfts- und Kundendaten sehr große Zufriedenheit.

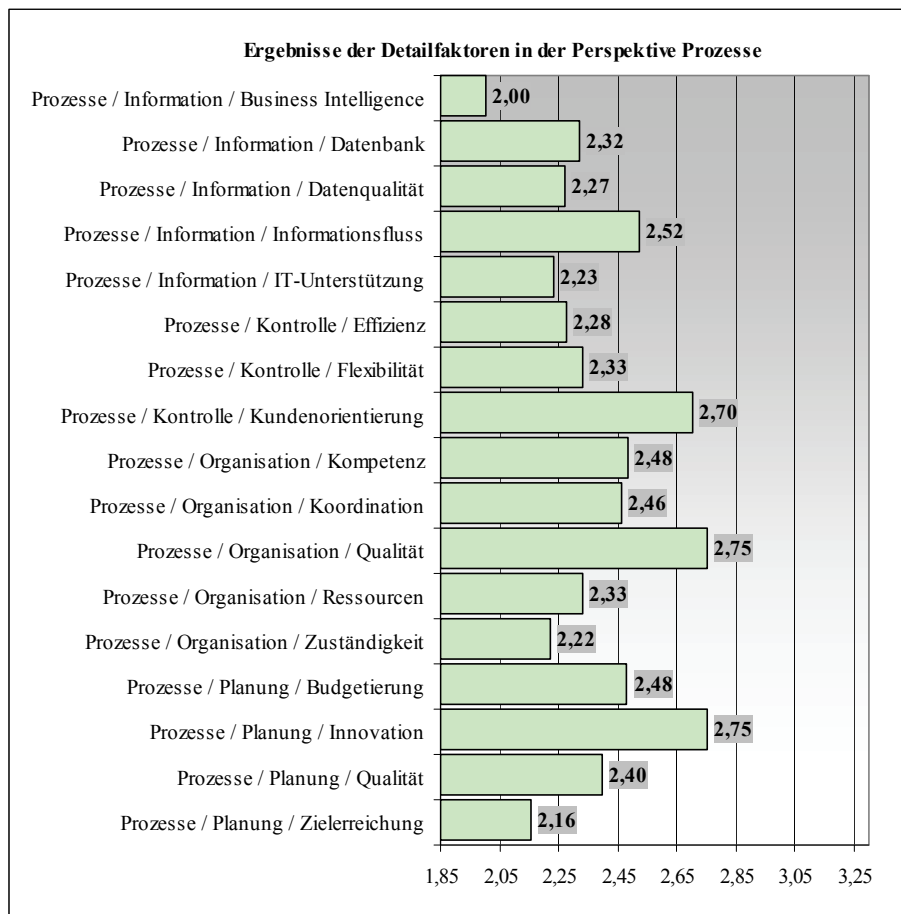
Dies ändert sich schlagartig, wenn

- nach Adressen für potentielle Neukunden gefragt wird. Solche Daten sind eher nicht vorhanden.
- Es werden Lücken in den eingesetzten Marketinginstrumenten gesehen.
- Die Software für Marketing und Vertrieb wird als unzureichend angesehen.
- Probleme werden auch in der Auswertung vorhandener Daten gesehen.
- Es wird gewünscht, dass Mitarbeiter ein vernetzteres Denken hätten.
- Ein zu großes „Kästchendenken“ der einzelnen Bereiche wird beklagt.
- Auch wird bemängelt, dass Mitarbeiter zu wenig erkennen, was eigentlich ihr Beitrag zum Erfolg im Gesamtprozess darstellt.
- Mitarbeiter hängen zu sehr an eingefleischten Abläufen und sind nicht zu Änderungen bereit.

Zusammenfassend ergibt sich, dass organisatorische Verbesserungsmöglichkeiten grundsätzlich gesehen werden. Aber die internen Umsetzungsschwierigkeiten sind zu groß. Man könnte fast sagen: die Genossenschaftsbanken sind unter den gegebenen Restriktionen bestmöglich aufgestellt.

Interessant ist noch Folgendes: Neue Produkte werden überwiegend nicht selbst entwickelt, und die Kunden erkennen in der Volksbank keine innovative Vorreiterbank.





**Abbildung 11: Ergebnisse der Detailfaktoren in der Perspektive Prozesse**

## 2. Einschätzungen kleiner und großer Banken

In einer weiteren Analyse soll geprüft werden, welche Unterschiede zwischen eher kleineren und eher größeren Banken bestehen. Wie vorher vereinbart, erfolgt die Einschätzung der Größe einer Bank auf Grundlage ihrer Bilanzsumme. Es wurde ein Trennwert von 500 Millionen Euro festgelegt. Unter diesem Wert liegende Banken werden in der Folge als „kleine Banken“ bezeichnet, konsequenterweise erhalten Banken mit einer Bilanzsumme über 500 Millionen Euro die Bezeichnung „große Banken“. Nach dieser Einteilung gibt es innerhalb der Grundgesamtheit 89 kleine Banken (61%) und 57 große Banken (39%). Die Bilanzsummen finden Darstellung in Abbildung 12.

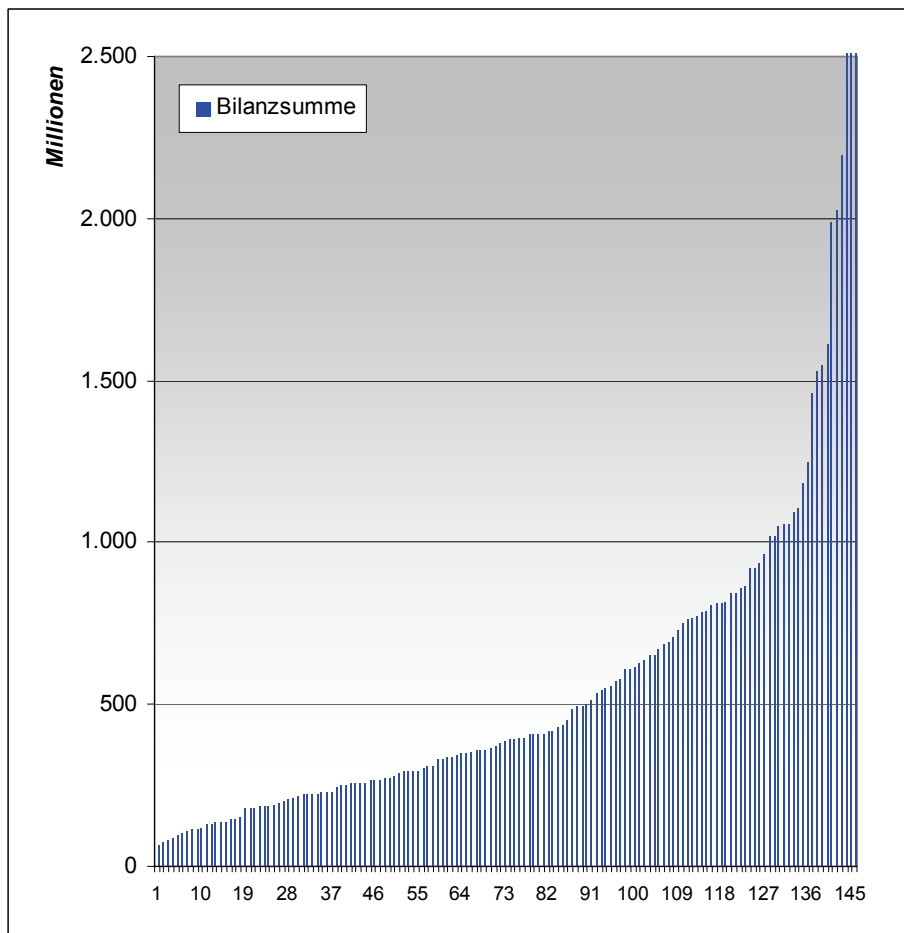
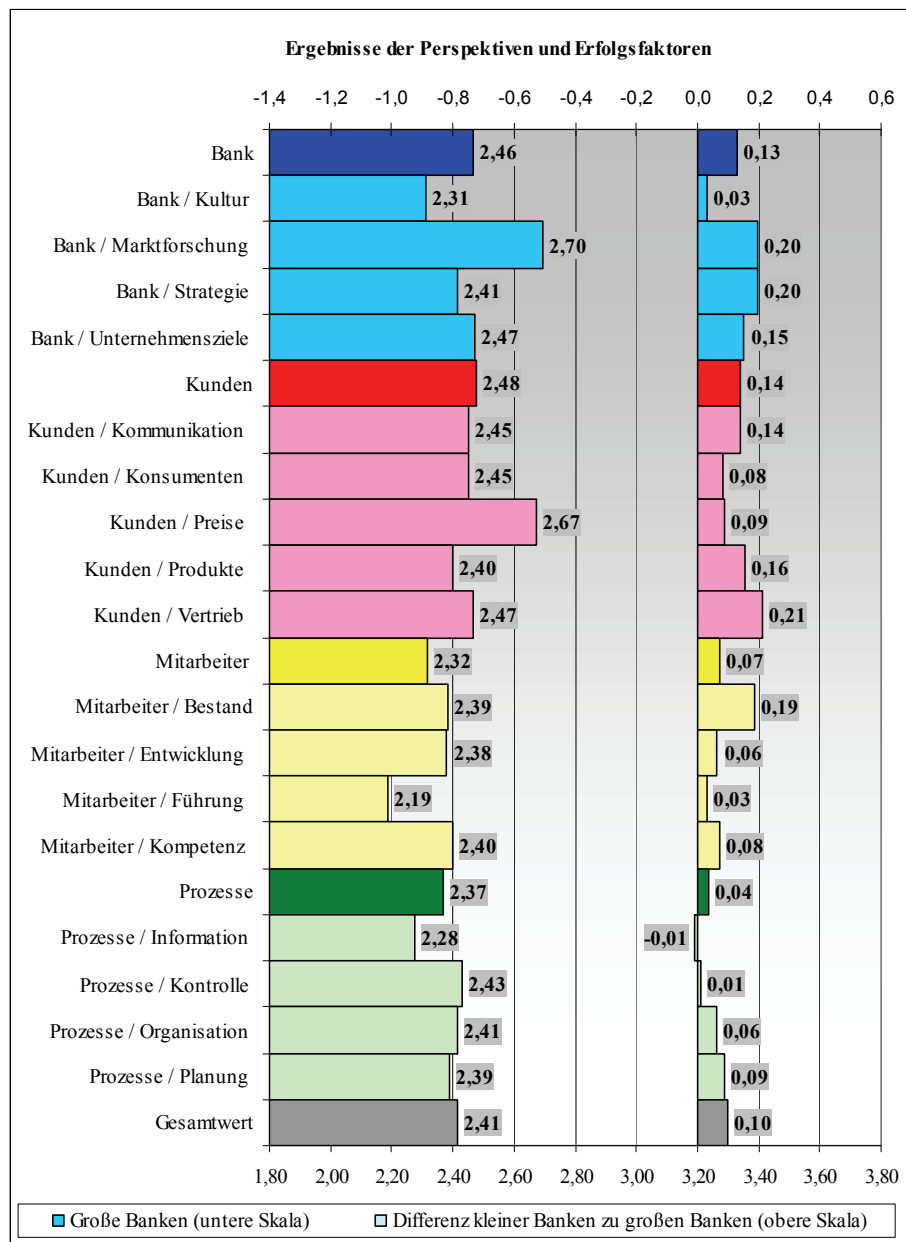


Abbildung 12: Bilanzsummen der untersuchten Banken

### a) Erfolgsfaktorenebene

Die folgende Abbildung 13 enthält die Selbsteinschätzungen kleiner und großer Banken. Die Abbildung ist folgendermaßen zu lesen: In der linken Spalte finden sich die Werte der größeren Banken. In der rechten Spalte finden sich die Differenzbeträge der kleinen Banken relativ zu den größeren. Hierbei ist die obere Skala, d. h. die Werteskala am oberen Rand der Abbildung zu beachten. Wenn kleine Banken keine anderen Bewertungen vornehmen als große Banken, dann ergibt sich in der rechten Spalte ein Wert von Null. Wenn kleine Banken mehr Probleme sehen als große Banken, sind die Werte in der rechten Spalte positiv. Wenn kleine Banken weniger Probleme sehen als große, zeigt sich dies in der rechten Spalte als negative Werte.



**Abbildung 13: Perspektiven und Erfolgsfaktoren - Differenz kleiner Banken zu großen Banken**

Es ist nicht automatisch sichergestellt, dass dieser vermutete Unterschied zwischen kleinen und großen Banken automatisch statistisch signifikant ist. Um diese Signifikanz zu belegen oder zu widerlegen, kann der so genannte *t-Test für gepaarte Stichproben* durchgeführt werden. Bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von hier  $\alpha=0,05$  wird geprüft, ob ein statistisch signifikanter Unterschied zwischen den Werten für große Banken und den Werten für

kleine Banken besteht. Die dabei zu Grunde liegende statistische Vorgehensweise wird hier beschrieben. Zunächst werden für zwei gepaarte Stichproben vom Umfang 17  $\vec{G} = (G_1, \dots, G_{17})$  und  $\vec{K} = (K_1, \dots, K_{17})$  die Differenzen betrachtet:  $\vec{Y}_i = (G_i - K_i)$ . Hierzu wird im Folgenden angenommen, dass die Zufallsgröße  $Y$  einer Normalverteilung genügt. Ein zugehöriges Histogramm der Verteilung der Differenzen (*Diff*) enthält Abbildung 14.

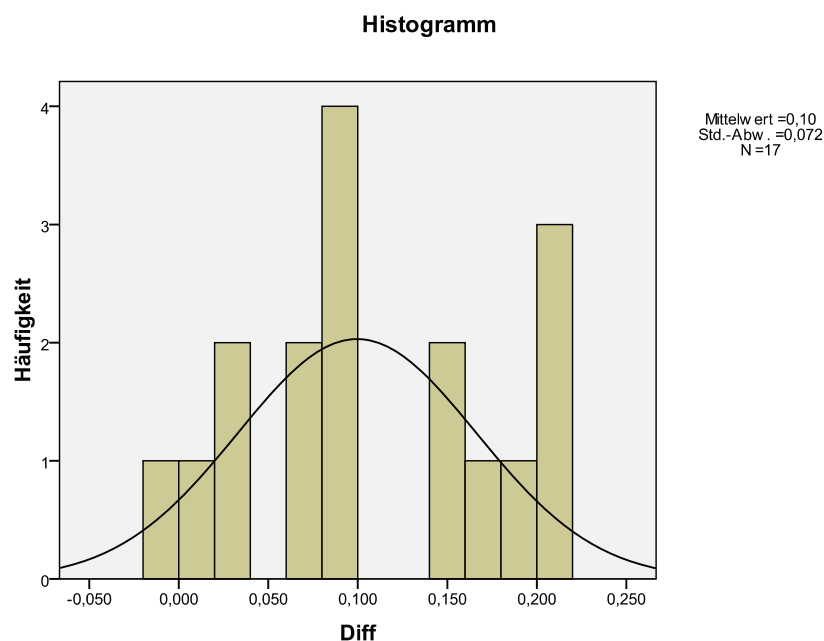


Abbildung 14: Histogramm der Differenzen von G und K

Mittels der Funktion *T-Test* des renommierten Statistikprogramms *PASW Statistics* (vorliegend in der Version 17, ehemals Träger der Bezeichnung *SPSS*) werden die insgesamt 17 Erfolgsfaktoren aus allen Perspektiven über große (*G*) und kleine Banken (*K*) analysiert. Zu prüfen ist folgende Nullhypothese, die besagt, dass die Grundgesamtheiten von *G* und *K* denselben Mittelwert besitzen:  $H_0 : \mu = 0$ .

Statistik bei gepaarten Stichproben					
		Mittelwert	N	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	G	2,42353	17	,121601	,029493
	K	2,52647	17	,167703	,040674

Tabelle 4: Statistik bei gepaarten Stichproben

Tabelle 4 enthält Angaben zum Stichprobenumfang, Stichprobenmittelwert und Stichprobenstandardabweichung. Weiter wird der Standardfehler des Mittelwertes gezeigt.

Korrelationen bei gepaarten Stichproben				
		N	Korrelation	Signifikanz
Paaren 1	G & K	17	,932	,000

Tabelle 5: Korrelationen bei gepaarten Stichproben

Tabelle 5 enthält Angaben zum empirischen Korrelationskoeffizienten sowie zu einem Test auf Unkorreliertheit der beiden Zufallsgrößen, die hiermit verworfen wird. Mangels Belang für den eigentlichen Mittelwerttest soll hierauf jedoch nicht weiter eingegangen werden.

Test bei gepaarten Stichproben									
		Gepaarte Differenzen					T	df	Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall				
					Untere	Obere			
Paaren 1	G - K	-,102941	,069890	,016951	-,138875	-,067007	-6,073	16	,000

Tabelle 6: Test bei gepaarten Stichproben

Tabelle 6 beinhaltet die Ergebnisse des *t-Testes*. Dazu zählen Mittelwert, Standardabweichung und Standardfehler der gepaarten Stichprobe und die Angabe über das eingesetzte Konfidenzintervall (95%) inklusive Angabe der unteren und oberen Grenze desselben. Der Testwert für die gepaarte Stichprobe *t* lautet -6,073. Die Zahl der Freiheitsgrade *df* beläuft sich auf 16, diese berechnet sich durch  $n-1$ . Entscheidend ist die Angabe der Signifikanzschwelle von 0,000. Dieser Wert ist kleiner als die vorgegebenen Irrtumswahrscheinlichkeit von  $\alpha=0,05$ . Aus diesem Grund ist die Nullhypothese zu verwerfen. Dies bedeutet, dass die Annahme einer statistischen Vergleichbarkeit der Werte für große und kleine Banken nicht zu halten ist. Der durchgeführte Test bestätigt hiermit, dass die Werte für kleine Banken signifikant von den Werten großer Banken abweichen.

Was ist nun aus Abbildung 13 zu erkennen? Die Abbildung zeigt, dass

- kleinere Banken in allen Perspektiven und in fast allen Erfolgsfaktoren mehr Probleme haben als größere Banken.

Ausnahmen davon gibt es nur sehr wenige:

- Eine Ausnahme ist der Erfolgsfaktor Bank/Kultur: Kleinere

Banken haben überwiegend ein positives Betriebsklima aufgebaut und eine zufriedenstellende Bankkultur entwickelt.

- Ähnlich gute Werte finden sich bei kleinen Banken in der Beherrschung der Prozesse, die kleinen Banken nicht schlechter gelingt als großen Banken.
- Ähnliche Probleme wie große Banken haben die kleinen Banken auch im Umgang mit Informationen.

Bei allen anderen Aspekten haben kleine Banken teils deutlich mehr Probleme als große. Diese werden im Folgenden im Abschnitt e) in der Betrachtung der Detailfaktorebene noch näher beleuchtet.

## b) Detailfaktorebene

Im Folgenden wird der Unterschied großer und kleiner Banken auf der Detailfaktorebene behandelt. Die folgenden Abbildungen (Abbildung 15, Abbildung 16, Abbildung 17 und Abbildung 18) stellen die Selbsteinschätzungen kleiner und großer Banken getrennt dar.

Wie oben bereits erläutert, stellt die linke Spalte die Bewertung der größeren Banken dar, während die rechte Spalte die Abweichungen der kleineren Banken von den größeren aufzeigt. Wenn die kleinen Banken einen Detailfaktor im Durchschnitt genauso bewerten wie die großen Banken, dann zeigt sich dies in der rechten Spalte in einem Wert „Null“. Positive Werte in der rechten Spalte bedeuten, dass die kleinen Banken in dem jeweiligen Detailfaktor ein größeres Problem sehen als die großen Banken, ein negativer Wert bedeutet, dass sie ein kleineres Problem haben.

### **Perspektive Bank**

Was zeigt nun Abbildung 15? Die Abbildung zeigt, dass es bei den Genossenschaftsbanken bei sehr vielen Detailfaktoren keine Unterschiede in der Einschätzung großer und kleiner Banken gibt: ein Großteil der Werte in der rechten Spalte ist nicht signifikant von Null verschieden. Divergenzen gibt es im Bereich Marktforschung.

- Kleinere Banken haben deutlich mehr Probleme, die relevanten Instrumente einzusetzen und zu nutzen.

Dies ist der Hauptgrund der Abweichungen. Das Problem mit den Instrumenten hat zwei Facetten:

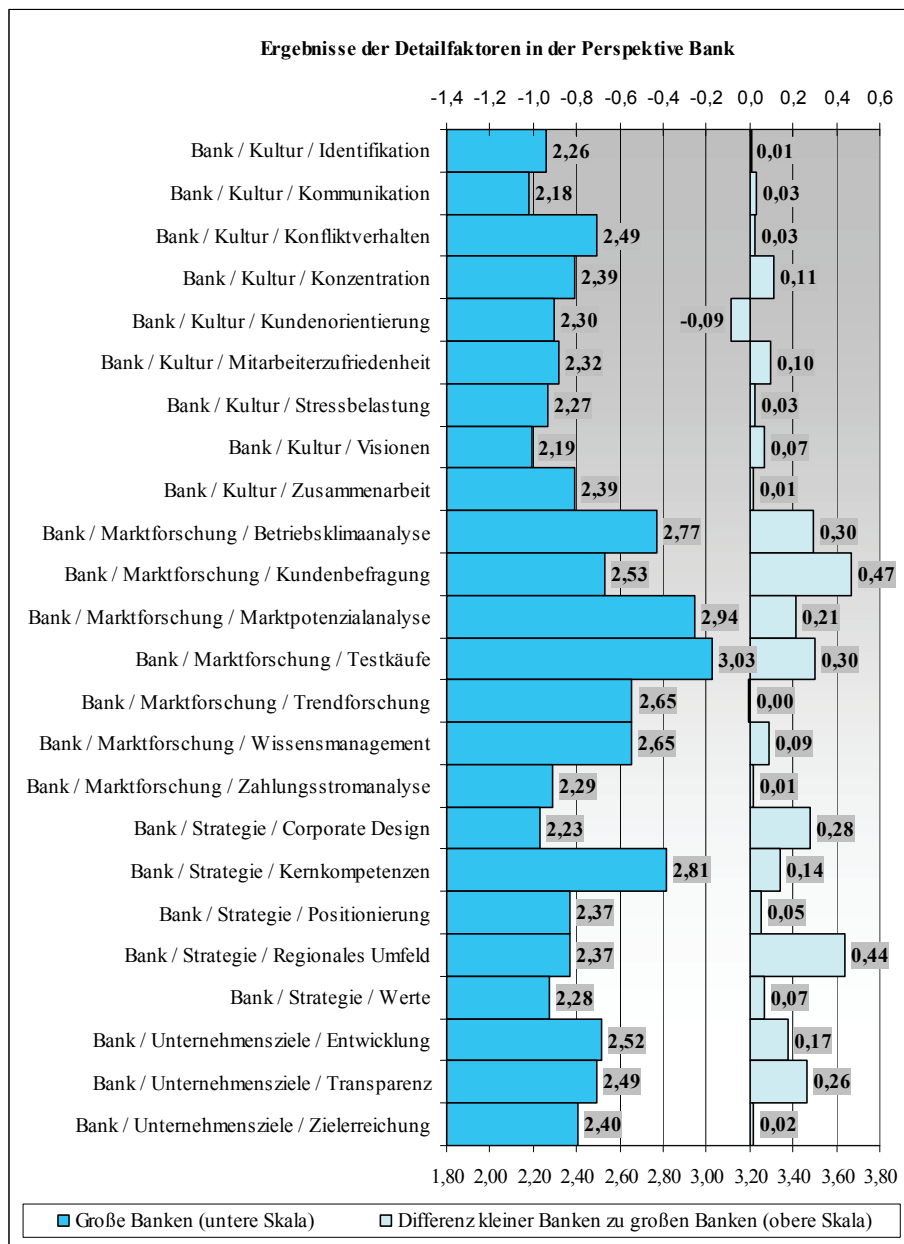
- zum einen deuten die Antworten darauf hin, dass einzelne Instrumente zu teuer und aufwändig sind, als dass sie von kleinen Banken angewandt werden könnten. Hier ist vielleicht an ein Outsourcing zu denken.

- zum anderen deutet sich an, dass kleineren Banken das Know How fehlt, Instrumente einzusetzen.

Ein ganz anderer Aspekt ist folgender:

- Kleinere Banken klagen weit mehr als große über das regionale Umfeld, in das sie eingebettet sind.
- Das regionale Umfeld wird als relativ ungünstig angesehen.
- Hierzu trägt die Infrastruktur genauso bei wie
- die Lage der eigenen Filialen,
- die fehlende Prosperität der Region, oder
- die ungünstige Bevölkerungsstruktur und Kaufkraft.





**Abbildung 15: Perspektive Bank - Differenz kleiner Banken zu großen Banken**

## Perspektive Kunden

In Abbildung 16 wird die Perspektive Kunden aus Sicht großer und kleiner Banken beleuchtet. In dieser Perspektive sehen sich die kleineren Banken bei fast jedem Detailfaktor schlechter dran als die großen Banken. Allerdings

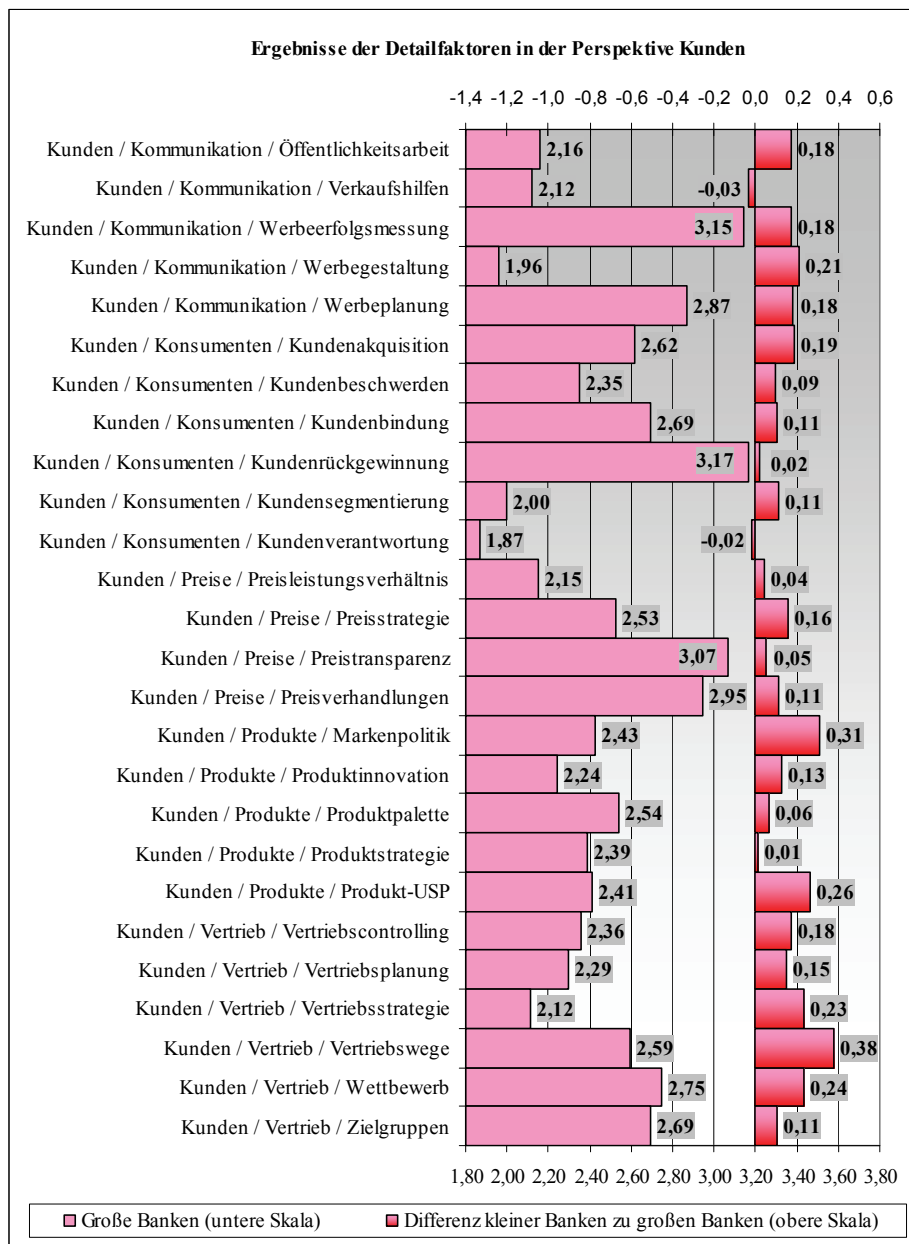
sind die Nachteile der kleinen Banken nicht so gravierend wie in der oben schon behandelten Perspektive Bank.

Betrachten wir die besonders schlechten Detailfaktoren:

- Kleine Banken haben das Gefühl, besonders große Probleme darin zu haben, sich bzw. ihre Produkte als „Marke“ zu begreifen und zu positionieren.
- Der Aufbau der eigenen Bank als Marke wird als schwierig angesehen.

Ob dies den Tatsachen entspricht oder einer verzerrte Wahrnehmung entspricht, müsste noch untersucht werden, denn grundsätzlich ist es nicht undenkbar, dass kleine Genossenschaftsbanken in Regionen ohne viele Wettbewerber eine herausragende Position einnehmen und – gestützt auf das VR-Logo – selbstverständlich eine regionale Marke darstellen. Vermutlich reicht in manchen Regionen ein durchsetzungsstarker, bekannter Geschäftsleiter aus, die Volksbank zu einem „besonderen“ Institut der Region zu machen.

- Kleinere Volksbanken und Raiffeisenbanken halten eher als größere ihre Produkte für austauschbar und beliebig.
- Kleinere Volksbanken und Raiffeisenbanken haben eher nicht das Gefühl, ihren Kunden etwas Besonderes bieten zu können.
- Auch fehlt kleineren Volksbanken und Raiffeisenbanken der Zugang zu einigen üblichen Instrumenten, um Absatzerfolge zu steigern.
- Der Zugriff von kleineren Volksbanken und Raiffeisenbanken auf externe Vertriebe ist unterdurchschnittlich. Der Vertriebswegemix wird als zu gering angesehen.
- Die Vertriebskalkulation von kleineren Volksbanken und Raiffeisenbanken hat Probleme. Bankstellen und Mitarbeiter sind nicht optimal auf den Vertrieb eingestellt.



**Abbildung 16: Perspektive Kunden - Differenz kleiner Banken zu großen Banken**

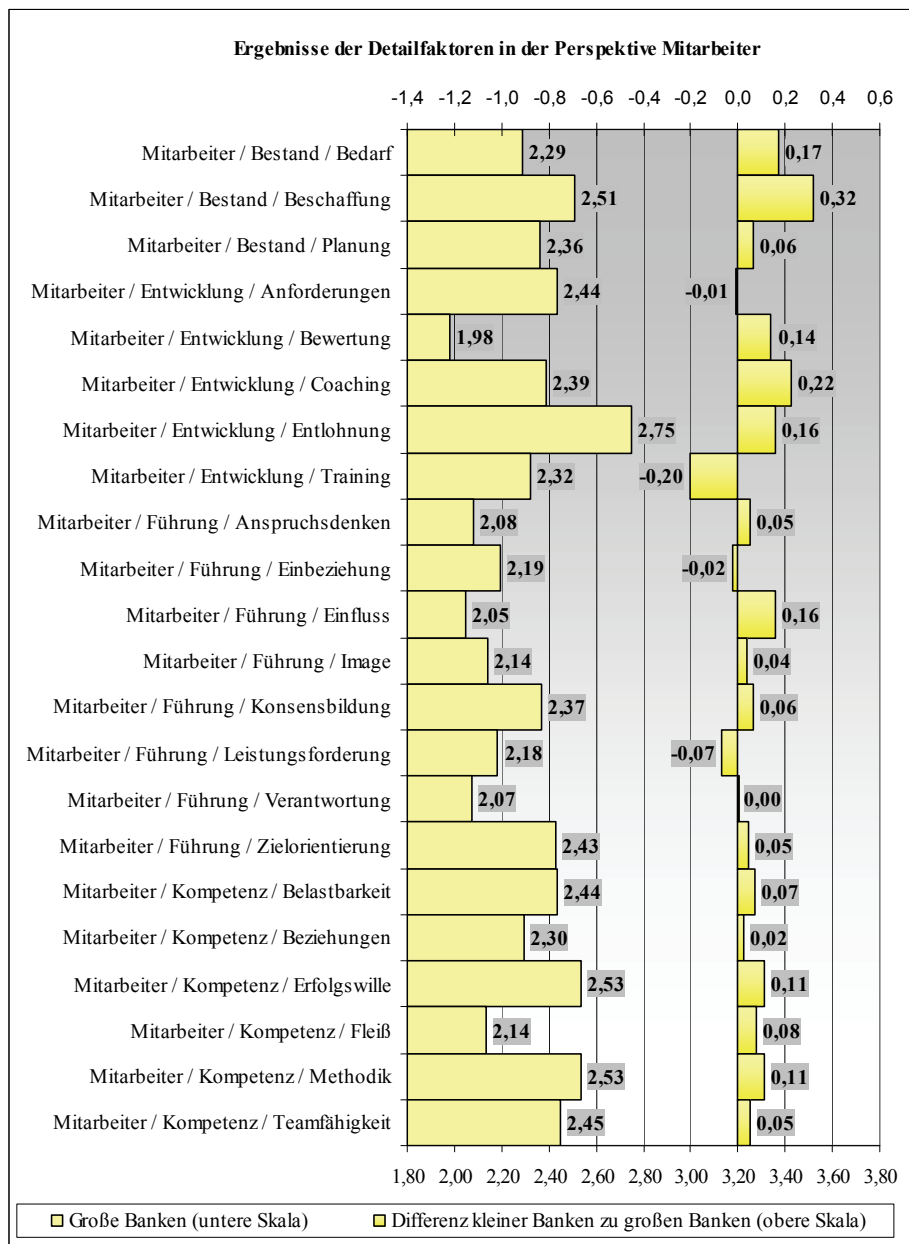
## Perspektive Mitarbeiter

Abbildung 17 bildet die Detailfaktoren der Perspektive Mitarbeiter ab. Auffällig ist hier, dass es mit wenigen Ausnahmen fast keinen nennenswerten Differenzen zwischen großen und kleinen Banken gibt. Das bedeutet

insbesondere, dass Aspekte wie Betriebsklima, Motivation, Einsatzfreude etc. bei kleinen Banken nicht schlechter beschaffen sind, wie bei großen Banken

Unterschiede gibt es in folgenden Aspekten:

- Kleine Banken haben überdurchschnittliche Probleme, qualifiziertes Personal zu gewinnen.
- Wenn man annimmt, dass Personal der Schlüssel zum Erfolg ist, dann stellt dies ein ernstes Problem dar.
- Kleine Banken haben größere Probleme, Mitarbeiterentwicklung, Coaching und andere Fördermaßnahmen zu betreiben.
- Dadurch können sie Mitarbeiterblockaden schlechter begegnen und
- haben mehr Probleme mit mangelnder Innovationsfähigkeit ihres Apparates.
- Das bedeutet aber nicht, dass kleinere Banken nicht in Schulung investieren. Im Gegenteil, es zeigt sich, dass kleine Banken sogar *mehr* für Schulungs- und Trainingsaktivitäten der Mitarbeiter tun als große Banken.
- Allerdings ist nicht immer ein ausreichender Zielbezug gegeben und die Erfolge der Schulungen fallen nicht in Form von Innovationskraft etc. an.



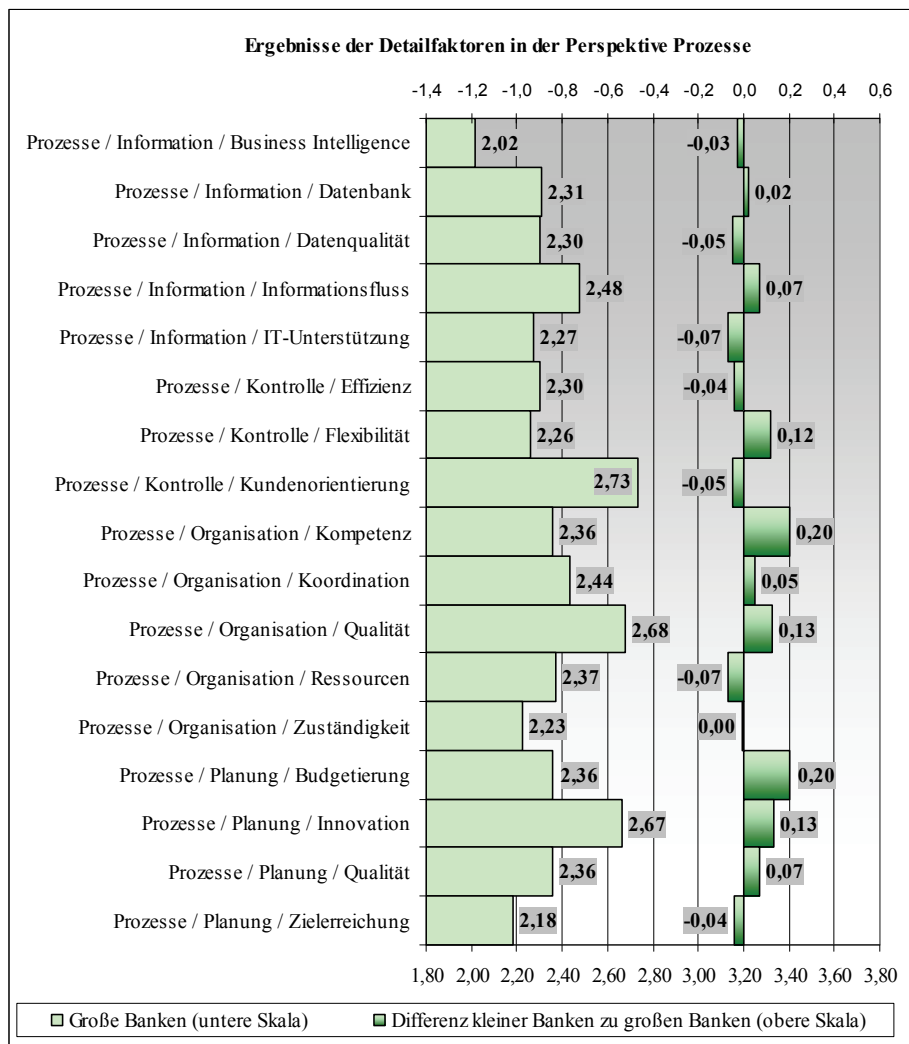
**Abbildung 17: Perspektive Mitarbeiter - Differenz kleiner Banken zu großen Banken**

### Perspektive Prozesse

Abbildung 18 bildet die Bewertung der Perspektive Prozesse durch große und kleine Banken ab. Die Bewertungen der kleinen Banken weichen nicht stark von denen der großen ab.

Signifikante Unterschiede sind folgende:

- Kleine Banken beklagen, was sich schon in der Perspektive Mitarbeiter gezeigt hat, eine mangelnde Flexibilität ihrer Mitarbeiter.
- Sie beklagen weit stärker als größere Banken eingefahrene Abläufe und unveränderte Vorgehensweisen, selbst wenn ungünstige Ergebnisse verzeichnet werden.
- Parallel wird die Fachkompetenz der Mitarbeiter kritisch gesehen. Die notwendige Zielstrebigkeit, Probleme zu beseitigen, wird vermisst. Es wird gewünscht, dass das eigene Controlling eine größere Leistungsfähigkeit hätte.
- Schließlich wird der Umgang mit dem Marketingbudget als weniger effektiv und professionell angesehen als bei größeren Banken.



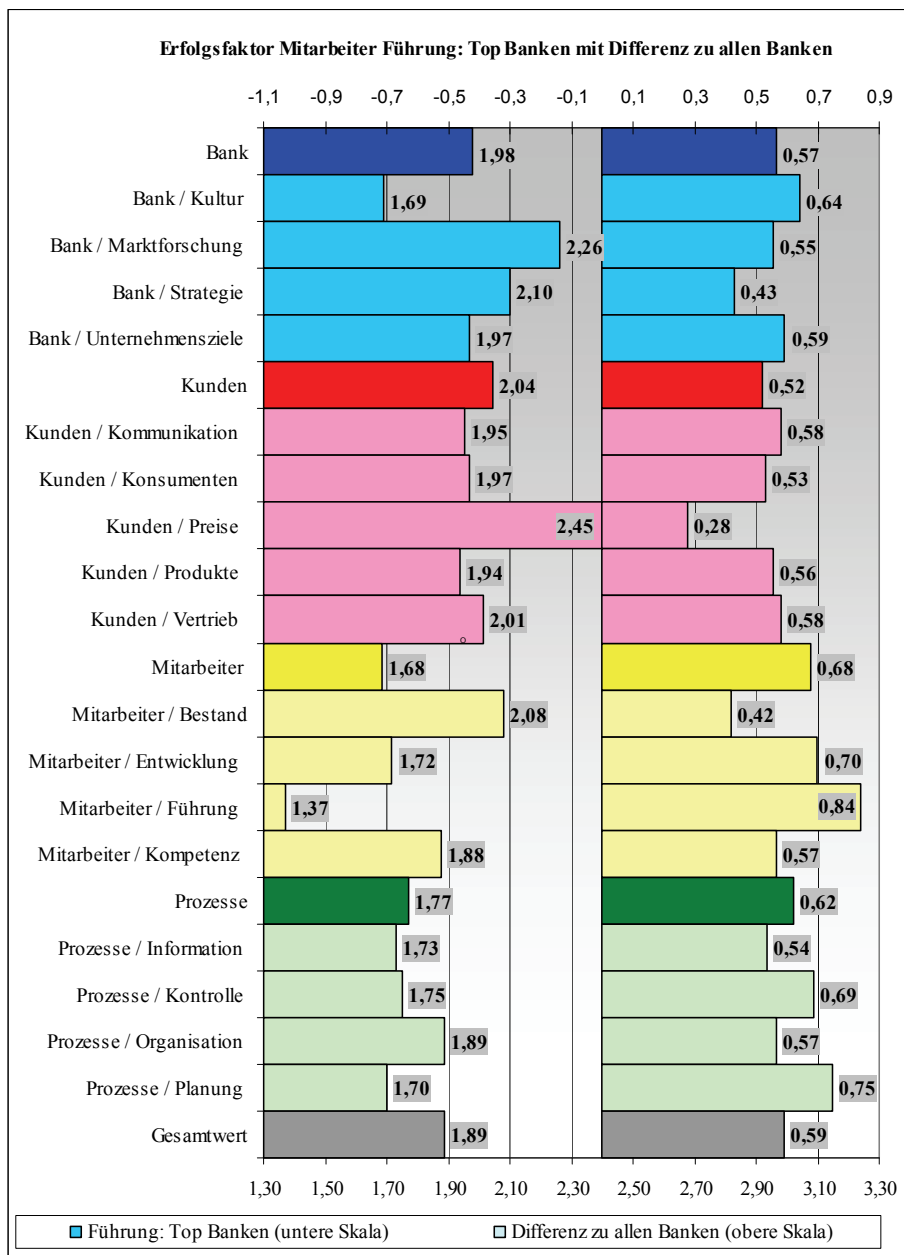
**Abbildung 18: Perspektive Prozesse - Differenz kleiner Banken zu großen Banken**

### 3. Auswirkungen von Erfolgsfaktoren auf andere Bankbereiche

Für den Erfolg einer Bank sind die Bereiche Mitarbeiterführung und Vertrieb von herausragender Bedeutung. Die entsprechenden Erfolgsfaktoren sollen aus diesem Grund gesondert berücksichtigt werden. Abbildung 19 enthält folgende Betrachtung:

Im ersten Schritt wurden im Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung diejenigen 10 Banken identifiziert, welche sich hier am besten einschätzen. Diese werden nun allen Banken gegenübergestellt, die an der Studie mitgewirkt haben.

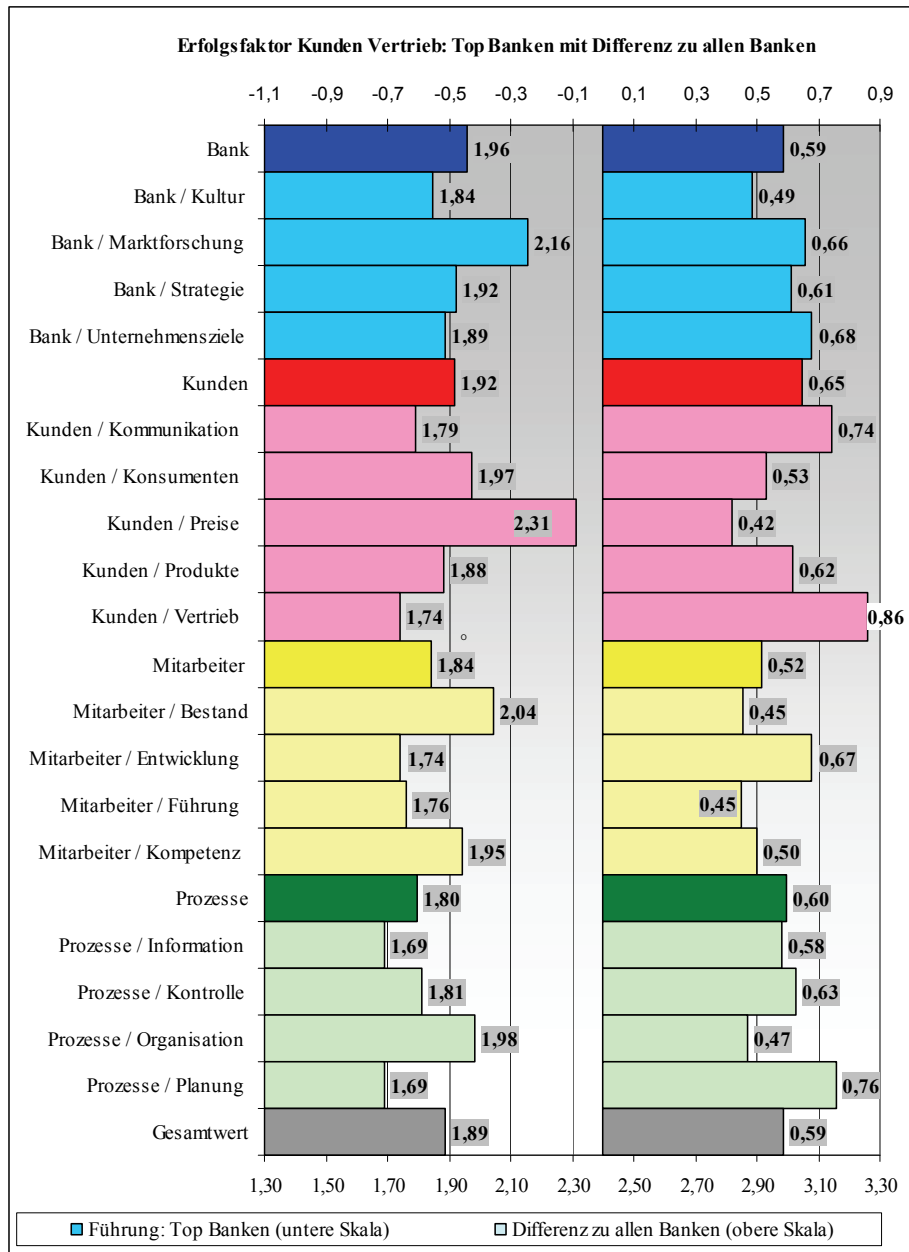
Die Mittelwerte der Top 10 Banken in allen Erfolgsfaktoren sowie den übergeordneten Perspektiven wurden in der linken Säule gestapelt dargestellt. Im zweiten Schritt wurde ermittelt, welche Differenz der Mittelwerte aller Banken im jeweiligen Erfolgsfaktor vorliegt. Diese Differenz findet Darstellung in der rechten Säule. Sie fällt in jedem Fall positiv aus, was besagt, dass die restlichen 136 Banken sich in allen Perspektiven und Erfolgsfaktoren schlechter sehen.



**Abbildung 19: Detailfaktor Mitarbeiter Führung: Top Banken mit Differenz zu allen Banken**



Dieselbe Betrachtung stellt Abbildung 20 für den Zusammenhang des Erfolgsfaktors „Kunden / Vertrieb“ zwischen den Top 10-Banken und allen untersuchten Banken dar.



**Abbildung 20: Detailfaktor Vertrieb (Perspektive Kunden): Top Banken mit Differenz zu allen Banken**

#### 4. Einschätzungen verschiedener Personengruppen

##### Angaben der ersten und zweiten Führungsebene

Im Folgenden werden die Angaben betrachtet, die Mitglieder der ersten Führungsebene einerseits und Mitarbeiter der zweiten Führungsebene andererseits gemacht haben. Es lässt sich die Hypothese aufstellen, dass die erste und zweite Führungsebene keine signifikant unterschiedlichen Zufriedenheitswerte aufstellen. Diese Hypothese wird als Nullhypothese  $H_0 : \mu = 0$  des Untersuchungsschrittes angesehen. Darüber hinaus könnte aber auch angenommen werden, dass die Befragten der beiden Ebenen unterschiedliche Werte in die Fragebögen eingetragen haben, weil die Gruppen unterschiedliche Verantwortungsebenen haben, demzufolge unterschiedliche Erfahrungen machen und verschiedene Aspekte unterschiedlich gewichten.

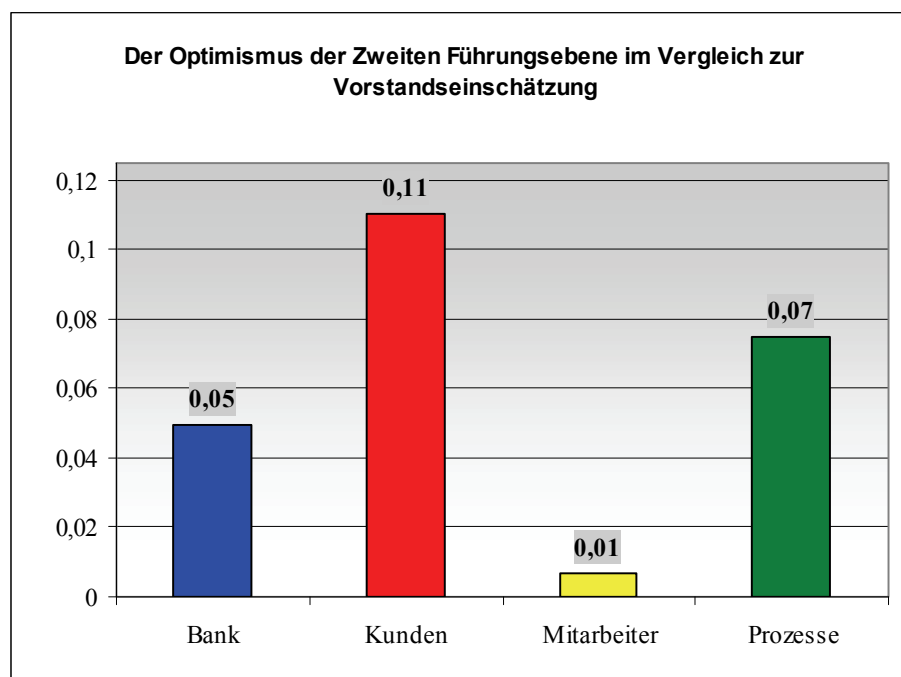
Die Bewertungen der beiden Führungsebenen sind in Tabelle 7 wiedergegeben. Die Ergebnisse zeigen, dass eher die erste Hypothese zutrifft.

- Die erste und zweite Führungsebene äußern im Mittel über alle Perspektiven hinweg durchweg ähnliche Zufriedenheitswerte.
- Dies belegt, dass kein grundsätzlicher Bruch in den Einschätzungen der eigenen Bank zwischen den oberen beiden Führungsebenen besteht.
- Die Bessereinschätzung der Perspektiven *Bank* und *Kunden* gegenüber den Perspektiven *Mitarbeiter* und *Prozesse* ist sowohl auf der ersten als auch auf der zweiten Führungsebene festzustellen.
- Betrachtet man einzelne Perspektiven, so lassen sich aber doch einige Unterschiede feststellen. Dies betrifft vor allem die Perspektive *Kunden*, während in der Perspektive *Mitarbeiter* eine fast völlig übereinstimmende Bewertung festzustellen ist.
- Die erste Führungsebene schätzt die Situation der Bank in der Perspektive *Kunden* weit weniger vorteilhaft ein als die zweite Führungsebene. Oder anders formuliert: Die erste Führungsebene sieht in den Abläufen der kundenorientierten Aktivitäten der Bank noch mehr Verbesserungsbedarf als die zweite Führungsebene.

Mittelwerte über alle Banken auf Grundlage von Einzelfragen	Bank	Kun- den	Mitar- beiter	Prozesse	Gesamtbank
Zweite Führungsebene	2,52	2,55	2,35	2,37	2,45
Vorstand	2,57	2,66	2,37	2,44	2,52
<i>Differenz absolut</i>	0,05	0,11	0,02	0,07	0,07
<i>Differenz in % über Skala</i>	1,3%	2,8%	0,5%	1,8%	1,8%

**Tabelle 7: Optimismus der zweiten Führungsebene (Perspektivenebene)**

Abbildung 21 greift die Differenzen aus Tabelle 7 heraus und stellt den (relativen) Optimismus der zweiten Führungsebene in vergrößerter Form dar. Die Tatsache, dass alle Säulen positiv sind (d. h. über der Nulllinie ihren Endpunkt haben), zeigt, die zweite Führungsebene durchweg, d. h. über alle Perspektiven hin, optimistischer ist als die erste Führungsebene. Ganz besonders trifft dies auf die Perspektive *Kunden* zu



**Abbildung 21: Optimismus der zweiten Führungsebene hinsichtlich der vier Basisperspektiven relativ zur zweiten Führungsebene**

Die Differenzen dürfen einerseits nicht überbetont werden. Insgesamt gesehen sind die Differenzen klein. Überprüft man die Differenzen auf statistische Signifikanz, dann ergibt sich dass eine signifikante Beziehung nicht

nachgewiesen werden kann. Dies bedeutet nicht, dass eine Beziehung nicht existiert. Es bedeutet nur, dass die Beziehung auf der Ebene der vier Grundperspektiven jenseits der statistischen Messgenauigkeit liegt. Wir werden im Folgenden den Detaillierungsgrad erhöhen und zeigen, dass dabei mehr Beziehungen zu Tage treten, die auch signifikant sind.

### **Die 17 Erfolgsfaktoren**

Im zweiten Schritt wird ein Vergleich auf Basis der 17 Erfolgsfaktoren durchgeführt. Abbildung 22 gibt die Differenz der Zustimmungswerte der ersten und zweiten Führungsebene der befragten Banken wieder. Die angegebene Differenz trägt wie die Umfrage die Einheit „Schulnoten“.

Was bedeuten die Werte? Beispielhaft wird der Wert von 0,18 für den Erfolgsfaktor *Marktforschung* erläutert: Dieser bedeutet, dass die zweite Führungsebene die Marktforschungsaktivitäten der Bank um 0,18 Schulnoten besser beurteilt als die erste Führungsebene. Ob 0,18 Schulnoten ein hoher oder niedriger Wert darstellen, kann man sich klarmachen, wenn man berücksichtigt, dass das Gros aller Ankreuzungen bei den Noten 2 und 3, d. h. nicht mehr als eine Schulnote auseinander liegt, so dass 0,18 Schulnoten eine beachtliche Differenz darstellen.

Abbildung 22 zeigt nun, dass es eine Reihe von Erfolgsbereichen gibt, bei denen die Abweichungen der Wertungen zwischen erster und zweiter Führungsebene sehr gering sind. Bei anderen Bereichen ist die zweite Ebene deutlich optimistischer. Es gibt keine Bereiche, bei denen die erste Ebene deutlich optimistischer ist als die zweite.

Wesentlich optimistischere Einschätzungen liefert die zweite Führungsebene in den Bereichen *Vertrieb* (0,16), *Kommunikation* (0,15), *Konsumenten* (0,15). Dazu kommt eine positivere Einschätzung der Bereiche *Information* und *Kontrolle* (0,11; 0,12).

Eine Interpretation dieser Werte kann hier nicht erfolgen, weil die Befragung dazu keine weiteren Hinweise gibt. Es kann der Rat gegeben werden, dass die Banken im Führungszirkel die Tatsache der unterschiedlichen Bewertung intern diskutieren und mögliche Ursachen auf das eigene Haus bezogen eruieren. Außerdem deuten die Differenzen darauf hin, dass es sinnvoll sein kann, den Fragebogen durch Mitarbeiter ausfüllen zu lassen. Es werden vermutlich weitere Differenzen zutage treten, die auf bisher unerkannte Problembereiche in den Banken schließen lassen könnten.

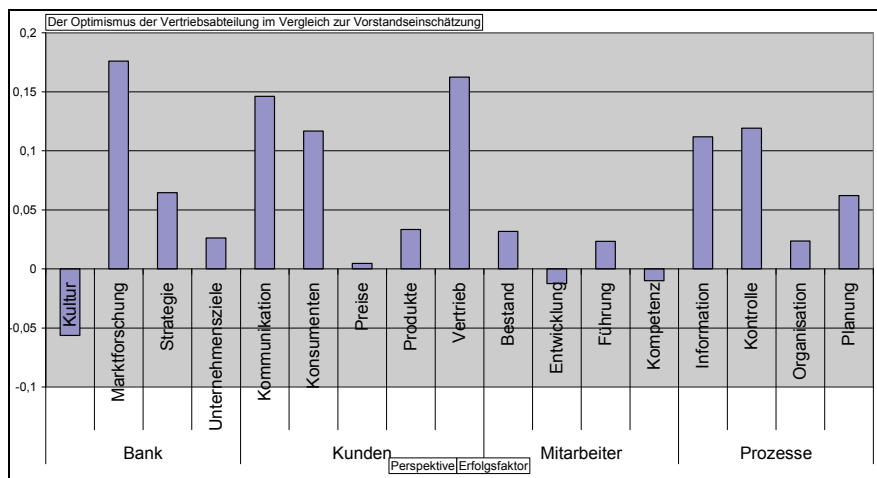


Abbildung 22: Zweite Führungsebene optimistischer als Vorstand (Erfolgsfaktoren)

Um herauszufinden, ob tatsächlich statistisch signifikante Unterschiede in der Bewertung zwischen Vorstand ( $V$ ) und zweiter Führungsebene ( $Z$ ) vorliegen, wird der oben bereits beschriebene *t-Test für gepaarte Stichproben* durchgeführt. Als Irrtumswahrscheinlichkeit wird  $\alpha=0,05$  angenommen. Zunächst werden wieder für zwei gepaarte Stichproben vom Umfang  $n=17$   $\vec{V} = (V_1, \dots, V_{17})$  und  $\vec{Z} = (Z_1, \dots, Z_{17})$  die Differenzen betrachtet, die sich anhand des folgenden Zusammenhangs ermitteln lassen:  $\vec{Y}_i = (Z_i - V_i)$ . Als Voraussetzung folgt die Annahme, dass die Zufallsgröße  $Y$  einer Normalverteilung genügt. Ein zugehöriges Histogramm der Verteilung der Differenzen (*Diff*) enthält Abbildung 23.

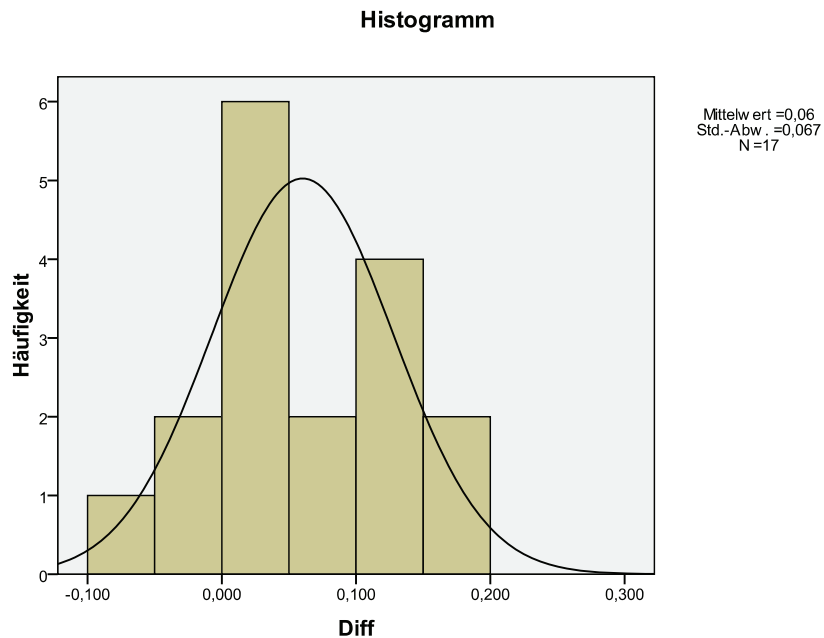


Abbildung 23: Histogramm der Differenzen von V und Z

Mittels der Funktion *T-Test* des Programms *PASW Statistics* werden die insgesamt 17 Erfolgsfaktoren aus allen Perspektiven aus Sicht von Vorständen (*V*) und Mitarbeitern der zweiten Führungsebene (*Z*) analysiert. Zu prüfen ist die bereits erwähnte Nullhypothese, die besagt, dass die Grundgesamtheiten von *V* und *Z* denselben Mittelwert besitzen:  $H_0 : \mu = 0$ .

Statistik bei gepaarten Stichproben					
		Mittelwert	N	Standard- abweichung	Standard- fehler des Mittelwertes
Paaren 1	Vorstand	2,53039	17	,170849	,041437
	Zweite_Führungsebene	2,47019	17	,139475	,033828

Tabelle 8: Statistik bei gepaarten Stichproben

Tabelle 8 enthält Angaben zum Stichprobenumfang, Stichprobenmittelwert und Stichprobenstandardabweichung. Weiter wird der Standardfehler des Mittelwertes gezeigt.

Korrelationen bei gepaarten Stichproben				
		N	Korrelation	Signifikanz
Paaren 1	Vorstand & Zweite_Führungsebene	17	,925	,000

Tabelle 9: Korrelationen bei gepaarten Stichproben

Tabelle 9 enthält Angaben zum empirischen Korrelationskoeffizienten sowie zu einem Test auf Unkorreliertheit der beiden Zufallsgrößen, die hiermit verworfen wird.

Test bei gepaarten Stichproben									
		Gepaarte Differenzen				T	df	Sig. (2-seitig)	
Paaren 1	V-Z	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Untere	Obere			
		,060200	,067481	,016366	,025505	,094895	3,678	16	,002

Tabelle 10: Test bei gepaarten Stichproben

Tabelle 10 beinhaltet die Ergebnisse des eigentlichen *t-Testes*. Dazu zählen Mittelwert, Standardabweichung und Standardfehler der gepaarten Stichprobe und die Angabe über das eingesetzte Konfidenzintervall (95%) inklusive Angabe der unteren und oberen Grenze desselben. Der Testwert für die gepaarte Stichprobe *t* lautet 3,678. Die Zahl der Freiheitsgrade *df* beläuft sich auf 16. Entscheidend für das Ergebnis des Testes ist die Signifikanzschwelle von 0,002. Dieser Wert ist kleiner als die vorgegebenen Irrtumswahrscheinlichkeit von  $\alpha=0,05$ . Aus diesem Grund ist die Nullhypothese zu verwerfen. Dies bedeutet, dass die Annahme einer statistischen Vergleichbarkeit der Werte zwischen Vorstand und zweiter Führungsebene zu verwerfen ist. Der durchgeführte Test bestätigt hiermit, dass die Einschätzungen von Vorständen signifikant von jenen von Mitarbeitern der zweiten Führungsebene abweichen.

### Ebene der Detailfaktoren

Der dritte Schritt zur Darlegung der Unterschiede fußt in der Analyse der 89 Detailfaktoren. Hier ergeben sich Differenzen, die weit größer sind als diejenigen der bisherigen Betrachtungsweisen. Mitarbeiter der zweiten Führungsebene sind in 69% der untersuchten Detailfaktoren teils deutlich optimistischer als der Vorstand. Etwa beim Detailfaktor „Kundenbefragung“ beträgt die Differenz 0,43 – also fast eine halbe Schulnote. Dieser Detailfaktor gehört zum bereits vorher identifizierten Erfolgsfaktor „Marktforschung“. Die größten 10 Werte sind in Tabelle 11 dargestellt.

<b>TOP 10</b>				
<b>Pos.</b>	<b>Perspektive</b>	<b>Erfolgsfaktor</b>	<b>Detailfaktor</b>	<b>Differenz</b>
1	Bank	Marktforschung	Kundenbefragung	0,43
2	Kunden	Vertrieb	Vertriebswege	0,36
3	Kunden	Kommunikation	Werbeerfolgsmessung	0,31
4	Kunden	Vertrieb	Vertriebscontrolling	0,28
5	Kunden	Konsumenten	Kundensegmentierung	0,24
6	Bank	Marktforschung	Marktpotenzialanalyse	0,24
7	Kunden	Vertrieb	Vertriebsstrategie	0,22
8	Bank	Marktforschung	Betriebsklimaanalyse	0,21
9	Kunden	Konsumenten	Kundenakquisition	0,21
10	Kunden	Kommunikation	Werbegestaltung	0,20

**Tabelle 11: Zweite Führungsebene optimistischer als Vorstand (Detailfaktoren)**

Andererseits trafen in 31% der untersuchten Detailfaktoren Vorstände im Mittel optimistischere Einschätzungen. Aber nur bei 7 von 89 Detailfaktoren ergeben sich Werte, die im statistischen Sinne als *signifikant* von Null verschieden angesehen werden können (s. Tabelle 12, Zeilen 1 bis 7).

Die geringe Zahl signifikanter Werte liegt z. T. einfach darin begründet, dass die Fragebögen entweder von der ersten oder der zweiten Führungsebene ausgefüllt wurden, so dass die Zahl der Teilnehmer je Gruppe nicht hoch ist. Es wäre gut, wenn in Zukunft systematisch beide Gruppen den Fragebogen ausfüllten.



<b>LAST 10</b>				
<b>Pos.</b>	<b>Perspektive</b>	<b>Erfolgsfaktor</b>	<b>Detailfaktor</b>	<b>Differenz</b>
1	Kunden	Preise	Preisverhandlungen	-0,25
2	Prozesse	Organisation	Ressourcen	-0,18
3	Bank	Kultur	Visionen	-0,15
4	Bank	Kultur	Identifikation	-0,14
5	Kunden	Produkte	Produktstrategie	-0,13
6	Bank	Kultur	Mitarbeiterzufriedenheit	-0,13
7	Mitarbeiter	Entwicklung	Entlohnung	-0,11
8	Mitarbeiter	Kompetenz	Beziehungen	-0,09
9	Mitarbeiter	Führung	Leistungsförderung	-0,08
10	Mitarbeiter	Kompetenz	Fleiß	-0,07

**Tabelle 12: Vorstand optimistischer als zweite Führungsebene (Detailfaktoren)**

Eine Gesamtübersicht über die untersuchte Differenz bei allen 89 Detailfaktoren findet sich in Abbildung 24.

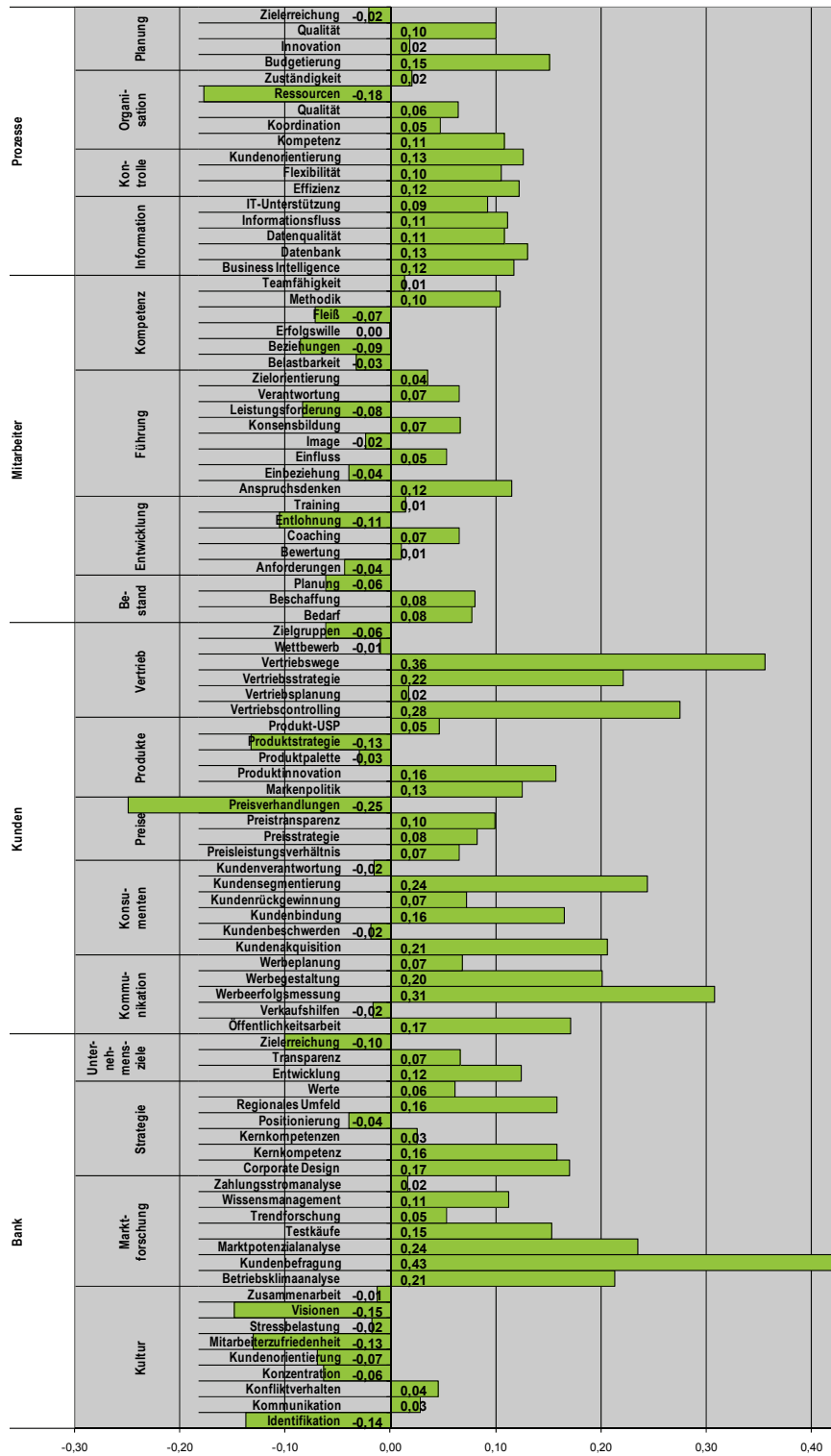


Abbildung 24: Der Optimismus der zweiten Führungsebene vs. Vorstand (Detailfaktoren)

### **Zusammenfassung**

Insgesamt zeigt sich, dass erste und zweite Führungsebene in hohem Maße deckungsgleiche Einschätzungen der Lage der erfolgskritischen Bereiche in ihren Unternehmen haben. Die generelle und pauschale Vermutung, Führungskräfte verschiedener Ebenen würden die Lage ihres Unternehmens z. B. aus Eigeninteressen heraus oder aus einer verzerrten Wahrnehmung der realen Situation aus ihrer jeweiligen Sichtweise und Erfahrungswelt heraus grundsätzlich verzerrt darstellen, kann nicht bestätigt werden. Dazu sind die gemachten Angaben im Mittel zu homogen.

Es lassen sich allerdings eine Reihe von insbesondere marktorientierten Bereichen finden, für welche die zweite Führungsebene die Lage des eigenen Instituts deutlich optimistischer einschätzt als die erste Führungsebene.

## 5. Autokorrelation der Einschätzungen

Im Folgenden wird eine sogenannte Autokorrelationsanalyse durchgeführt. Diese häufig im Bereich der Zeitreihenanalyse eingesetzte Methode stellt die Korrelationen innerhalb der Antworten fest. Hierdurch kann identifiziert werden, wie stark die Tendenz dafür ist, dass Teilnehmer eine Frage  $F_2$  mit einem hohen Punktwert beantworten, wenn vorher Frage  $F_1$  ebenfalls einen hohen Punktwert erhalten hat.

Die vollständigen Ergebnisse der Autokorrelationsanalyse sind stilisiert in Abbildung 25 wiedergegeben. Die Abbildung zeigt auf Abszisse und Ordinate die 371 Einzelfragen. In der Fläche zwischen den Achsen findet sich die Korrelationsmatrix. Die Diagonale ist ausgespart, weil die Korrelation einer Antwort zu sich selbst 1 beträgt.

Gezeigt werden nicht die Korrelationswerte im Einzelnen: dazu reicht der Platz nicht aus. Vielmehr wurden die Bereiche mit hoher Autokorrelation grafisch in der Farbe Rot hervorgehoben. Eine Rotfärbung erhalten Zellen mit einem Korrelationskoeffizienten von größer als 0,57. Wählt man diesen Trennwert nur geringfügig kleiner, so wird rasch das gesamte Tableau eingefärbt. Bei Anhebung des Trennwertes deutlich über diesen Wert hingegen kommt es kaum noch zu einer Hervorhebung von relevanten Bereichen. Hierdurch kann die optimale Wahl von 0,57 bestätigt werden.

Was besagt nun die Autokorrelationsmatrix: Ziel der Autokorrelationsberechnung ist es, Bereiche ausfindig zu machen, die voneinander abhängig sind. So kann es sein, dass Stärken in einem Bereich mit Stärken in einem anderen Bereich korrelieren oder Stärken an einer Stelle mit bestimmten Schwächen an anderer Stelle zusammen auftreten.

Allerdings ist es wenig sinnvoll, die Korrelationsmatrix auf der aggregierten Ebene aller Banken auszuwerten. Vielmehr sollte jede Bank ihre eigene Korrelationsmatrix auswerten und versuchen zu diskutieren, ob erkennbare positive oder negative Korrelationen eine betriebswirtschaftliche Ursache haben.

Auf aggregierter Ebene zeigen sich neben verschiedenen Einzeleffekten insbesondere die in Abbildung 25 hervorgehobenen hoch korrelierten Bereiche A1 und A2.

Zum Bereich  $A_1$ :

Die beiden Erfolgsfaktoren „Mitarbeiter / Führung“ und „Mitarbeiter /

Kompetenz“ umfassen insgesamt 14 Detailfaktoren, die aufgrund von 61 zugrundeliegender Fragen ermittelt werden. Die Anzahl  $A_1$  der relevanten (d. h. nichtdoppelten und nicht eins entsprechenden) Korrelationskoeffizienten (KE) errechnet sich durch  $A_1 = \frac{14 \cdot 14 - 14}{2} = 91$ . Von diesen liegen 73 (80%) oberhalb eines Schwellenwertes von 0,57. Dies kann wie folgt interpretiert werden:

Beantwortet ein Teilnehmer eine Frage aus den Erfolgsfaktoren „Mitarbeiter / Führung“ und „Mitarbeiter / Kompetenz“ mit einem positiven Ergebnis, so liegt eine hohe Wahrscheinlichkeit dafür vor, dass ebenfalls weitere Fragen aus dem genannten Komplex positiv bewertet werden.

Zum Bereich  $A_2$ :

Eine ähnlich hohe Autokorrelation lässt nachweisen sich zwischen „Bank / Kultur“ (9 Detailfaktoren) und einem Komplex aus „Mitarbeiter / Führung“ und „Mitarbeiter / Kompetenz“ (14 Detailfaktoren). Von den relevanten Korrelationskoeffizienten liegen 72 (57%) oberhalb des Schwellenwertes. Dies kann analog interpretiert werden. D. h. eine Bank, die im Bereich Bank / Kultur gute Werte verzeichnet, verzeichnet auch im Bereich Mitarbeiter / Führung und Mitarbeiter / Kompetenz gute Werte.



Abbildung 25: Autokorrelation der Detailfaktoren

## IV. Interne Prozesse und der Geschäftserfolg

Im Folgenden wird untersucht, welche Beziehungen zwischen der Qualität der internen Prozesse und den Geschäftserfolgen der Banken bestehen. Ziel ist es herauszufinden, welche der im Rahmen der vorliegenden Untersuchung in den Perspektiven, Erfolgsfaktoren und Detailfaktoren abgefragten geschäftspolitischen Elemente am meisten mit dem geschäftlichen Erfolg der Banken verknüpft ist bzw. sind.

Es gilt herauszufinden, ob es sog. „key value drivers“ gibt, auf welche sich die Banken besonders konzentrieren sollten. Alternativ könnte es sein, dass Banken Gesamtsysteme darstellen, bei denen sich keine einzelnen Elemente als besonders bedeutsam herauskristallisieren. Die Banken müssten dann eher auf die Ausgewogenheit der Gesamtstrukturen achten.

### Methodische Vorbemerkungen

Durch den Einsatz der Korrelationsanalyse können lineare statistische Zusammenhänge zwischen zwei Reihen identifiziert werden. Dabei vermittelt der ermittelte PEARSONSche Korrelationskoeffizient einen Eindruck davon, wie systematisch verschiedene Variable gemeinsam auftreten oder unabhängig voneinander sind. Oft wird die Korrelationsanalyse im Sinne einer Kausalanalyse angewandt, derart dass eine unabhängige Variable als „Ursache“ und eine abhängige Variable als „Wirkung“ angesehen werden.

Bei einer Analyse mit Hilfe der linearen Regression wird versucht, eine Gerade derart durch eine Menge von Punkten zu legen, dass der Abstand zwischen der Geraden und jeweils einem Punkt (nach oben oder unten gemessen) möglichst klein ist. Diese Gerade wird als Regressionsgerade bezeichnet. Häufig wird anstatt des Korrelationskoeffizienten  $r$  für die Güte der Beziehung das Bestimmtheitsmaß  $r^2$  angegeben.

Ergibt sich ein Korrelationskoeffizient, der dem Betrag nach hoch ist, so bestehen nur geringe Abweichungen der realen Punkte von der berechneten linearen Regressionsgeraden. Liegen sogar alle Punkte auf einer Linie, so ergibt sich eine Korrelation mit einem Betrag von 1 (siehe Abbildung 26, Darstellung in *blau*). Liegen die Punkte verstreut in Form einer Wolke vor, so beträgt die Korrelation 0 (siehe Abbildung 26, Darstellung in *rot*). Das Vorzeichen des Korrelationskoeffizienten gibt einen Hinweis auf die Steigung der Regressionsgerade. Ist das Vorzeichen positiv, so hat auch die Regressionsgerade eine positive Steigung. Im Falle eines negativen Vorzeichens fällt die Steigung negativ aus. Hervorzuheben ist jedoch, dass der Korrelati-

onskoeffizient *Korrel* nicht der Steigung der Regressionsgeraden  $m$  entspricht. Dieser Zusammenhang wird ebenfalls in Abbildung 26 verdeutlicht. Alle grünen Punkte liegen exakt auf einer Linie. Dies führt zu einem Korrelationskoeffizienten mit einem Betrag von 1. Der Zusammenhang ist jedoch negativ ausgebildet: je größer  $x$  ist desto kleiner wird  $y$  sowie umgekehrt. Daher trägt der Korrelationskoeffizient ein negatives Vorzeichen und beträgt somit  $-1$ . Die Steigung der Regressionsgeraden  $m$  hingegen beträgt lediglich  $-0,5$ .

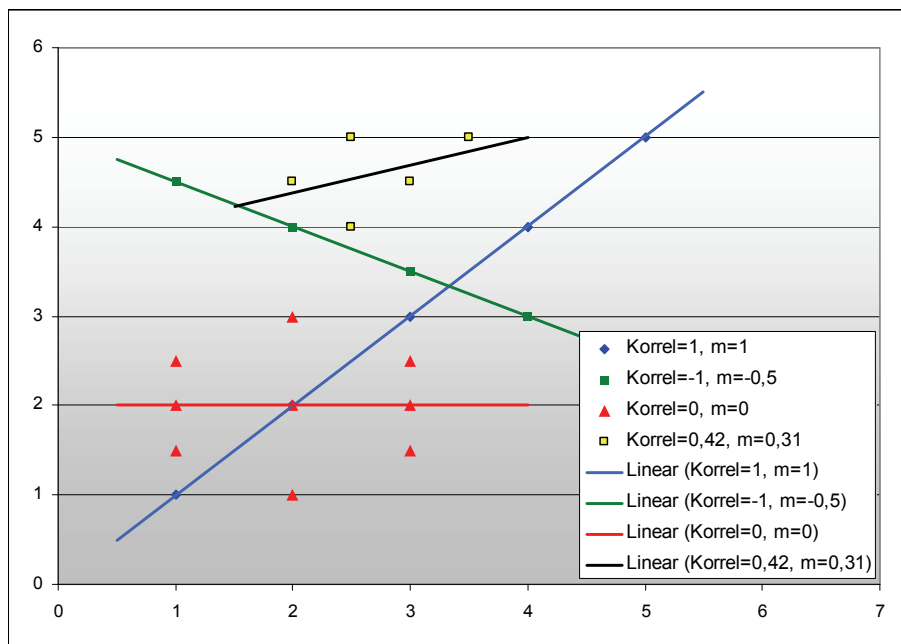


Abbildung 26: Beispiele für Korrelationskoeffizienten

### 1. Korrelation des Selbstbildes zu Größen der Erfolgsrechnung

#### a) Ebene der 4 Perspektiven und 17 Erfolgsfaktoren

Im Folgenden wird eine Untersuchung für die Ebene der 17 Erfolgsfaktoren durchgeführt. Mit in die Untersuchung einbezogen werden die Ebene der 4 Perspektiven sowie der Gesamtwert der Bank, woraus sich einerseits eine Summe von 22 *Einschätzungen* als Untersuchungsgegenstand ergibt. Die Einschätzungen der Führungskräfte in Bezug auf den Stand der betreffenden Bereiche im eigenen Unternehmen werden andererseits mit den objektiv messbaren *Wirtschaftsdaten* der Banken (z. B. *Provisionsüberschuss*) und den regionalen Wirtschaftsdaten des Sitzkreises der Bank (z. B. *Primäreinkommen je Einwohner*) zusammengebracht.



Methodische Grundlage ist die Regressionsanalyse. Als Nullhypothese wird formuliert, es gibt einen Zusammenhang zwischen den *Einschätzungen* zur Qualität wichtiger Bereiche mit dem tatsächlich erzielten Unternehmenserfolg bzw. den *Wirtschaftsdaten*. Die Korrelationsanalyse an sich ist zunächst nicht in der Lage Kausalitäten herauszufinden. Diese Fähigkeit kann lediglich der nachgelagerten Interpretation zugesprochen werden. Daher wird im Folgenden nicht von *unabhängiger Variable* und *abhängiger Variable* gesprochen, sondern von *Einschätzungen* und *Wirtschaftsdaten*. Es werden die 19 *Wirtschaftsdaten* untersucht, welche in Tabelle 14 aufgeführt sind. In dieser Tabelle sind die Nr. 1 bis Nr. 6 regionale *Wirtschaftsdaten* der Sitzkreise, Nr. 7 bis Nr. 19 stellen *Wirtschaftsdaten* der Banken dar. Diese Werte werden mit 22 *Einschätzungen* (Tabelle 13), d. h. 4 Grundperspektiven, 17 Erfolgsfaktoren i. e. S. und einem Gesamtindikator, zusammen gebracht. Es ergeben sich als Produkt insgesamt 418 zu betrachtende Korrelationskoeffizienten.

<b>Als Einschätzungen werden untersucht:</b>	
<b>1</b>	Bank
<b>2</b>	Bank / Kultur
<b>3</b>	Bank / Marktforschung
<b>4</b>	Bank / Strategie
<b>5</b>	Bank / Unternehmensziele
<b>6</b>	Kunden
<b>7</b>	Kunden / Kommunikation
<b>8</b>	Kunden / Konsumenten
<b>9</b>	Kunden / Preise
<b>10</b>	Kunden / Produkte
<b>11</b>	Kunden / Vertrieb
<b>12</b>	Mitarbeiter
<b>13</b>	Mitarbeiter / Bestand
<b>14</b>	Mitarbeiter / Entwicklung
<b>15</b>	Mitarbeiter / Führung
<b>16</b>	Mitarbeiter / Kompetenz
<b>17</b>	Prozesse
<b>18</b>	Prozesse / Information
<b>19</b>	Prozesse / Kontrolle
<b>20</b>	Prozesse / Organisation
<b>21</b>	Prozesse / Planung
<b>22</b>	Gesamtwerte

**Tabelle 13: Untersuchte Einschätzungen**

<b>Als Wirtschaftsdaten werden untersucht:</b>	
1	Primäreinkommen je Einwohner 2007
2	Verfügbares Einkommen je Einwohner 2007
3	BIP je Erwerbstätiger
4	BIP je Einwohner
5	Arbeitnehmerentgelt je Arbeitnehmer
6	Bruttolöhne und -gehälter je Arbeitnehmer
7	Zinserträge
8	Zinsaufwendungen
9	Zinsüberschuss
10	Zins: Aufwand zu Ertrag (negative Skala)
11	Provisionserträge
12	Provisionsaufwend.
13	Provisionsüberschuss
14	Provision: Aufwand zu Ertrag (negative Skala)
15	Personalaufwend.
16	Sonstige Verwaltungsaufwendungen
17	Ergebnis des normalen Geschäfts
18	Steueraufwand
19	Jahresüberschuss

Tabelle 14: Untersuchte Wirtschaftsdaten und Erfolgskennzahlen

Im nächsten Schritt erfolgt die rechnerische Ermittlung aller 418 Korrelationskoeffizienten. Auf der Schulnotenskala steht ein kleinerer Wert stets für eine bessere Einschätzung. Bei den ökonomischen Kennzahlen hingegen sind verschiedengerichtete Skalen denkbar: Während etwa beim *Provisionsüberschuss* ein größerer Wert vorteilhaft ist, würde man den *Provisionsaufwendungen* einen geringeren Wert vorziehen. Dies muss bei der Interpretation der Werte beachtet werden.

Aus allen 418 ermittelten Korrelationskoeffizienten können danach die in Tabelle 15 dargestellten statistischen Maßzahlen berechnet werden.

<b>Überblick Auswertung Korrelationskoeffizienten</b>	
Anzahl:	418
Maximum:	0,183
Minimum:	-0,262
Mittelwert:	-0,062

Tabelle 15: Statistische Maßzahlen der ermittelten Korrelationskoeffizienten

Was ist nun das zentrale Ergebnis?

Tabelle 15 weist im Mittel eine Korrelation von  $-0,062$  aus. Dieser Wert ist an sich nicht signifikant von Null verschieden. Dies bedeutet in der Tendenz, dass es eine einfache Regel, welche den Erfolg der Genossenschaftsbanken

an wenige innerbetriebliche Kenngröße festmacht, nicht gibt. Die Vielzahl an innerbetrieblichen Interdependenzen verhindert es, dass sich einzelne Bereiche als entscheidend für Erfolg herauskristallisieren können. Mitunter werden Korrelationen zwischen zwei Zufallsgrößen nur darum festgestellt, da eine Korrelation zu einer dritten Zufallsgröße besteht. Dieses Phänomen wird als Scheinkorrelation bezeichnet.

Nr.	Korrelationskoeffizienten absteigend	Einschätzungen	Wirtschaftsdaten
1	0,183	<b>Mitarbeiter / Entwicklung</b>	Provision: Aufwand zu Ertrag
2	0,174	<b>Mitarbeiter / Bestand</b>	Personalaufwend.
3	0,166	<b>Mitarbeiter / Bestand</b>	Sonstige Verwaltungsaufwendungen
4	0,165	<b>Prozesse / Kontrolle</b>	Provision: Aufwand zu Ertrag
5	0,157	<b>Prozesse / Kontrolle</b>	Zins: Aufwand zu Ertrag
6	0,147	<b>Mitarbeiter / Entwicklung</b>	Zins: Aufwand zu Ertrag
7	0,129	<b>Kunden / Vertrieb</b>	Provision: Aufwand zu Ertrag
8	0,123	<b>Prozesse</b>	Provision: Aufwand zu Ertrag
9	0,114	<b>Mitarbeiter / Bestand</b>	Provisionserträge
10	0,113	<b>Mitarbeiter / Bestand</b>	Provisionsüberschuss
11	0,113	<b>Prozesse / Information</b>	Zins: Aufwand zu Ertrag
12	0,111	<b>Bank / Strategie</b>	Sonstige Verwaltungsaufwendungen
13	0,111	<b>Prozesse</b>	Zins: Aufwand zu Ertrag
14	0,109	<b>Prozesse / Organisation</b>	Provision: Aufwand zu Ertrag
15	0,109	<b>Prozesse / Information</b>	Provision: Aufwand zu Ertrag
16	0,108	<b>Kunden / Konsumenten</b>	Provision: Aufwand zu Ertrag
17	0,103	<b>Bank / Unternehmensziele</b>	Provision: Aufwand zu Ertrag
18	0,101	<b>Kunden / Preise</b>	Sonstige Verwaltungsaufwendungen
19	0,097	<b>Bank / Unternehmensziele</b>	Zins: Aufwand zu Ertrag
20	0,091	<b>Kunden</b>	Provision: Aufwand zu Ertrag

Tabelle 16: Die höchsten 20 Korrelationskoeffizienten

Tabelle 16 weist die höchsten 20 Korrelationskoeffizienten aus, die allesamt positiv sind. In Tabelle 17 werden die niedrigsten 20 Korrelationskoeffizienten aufgeführt, welche sich allesamt im negativen Bereich bewegen.

Nr.	Korrelationskoeffizienten absteigend	Einschätzungen	Wirtschaftsdaten
399	-0,182	Kunden / Vertrieb	Zinserträge
400	-0,184	Mitarbeiter / Bestand	Zinsaufwendungen
401	-0,188	Mitarbeiter / Kompetenz	Jahresüberschuss
402	-0,188	Prozesse / Kontrolle	Sonstige Verwaltungsaufwendungen
403	-0,194	Prozesse	Provisionsüberschuss
404	-0,197	Bank / Kultur	Jahresüberschuss
405	-0,199	Prozesse	Provisionserträge
406	-0,202	Prozesse / Organisation	Zinserträge
407	-0,205	Bank / Unternehmensziele	Provisionsüberschuss
408	-0,206	Prozesse / Planung	Ergebnis des normalen Geschäfts
409	-0,215	Bank / Unternehmensziele	Provisionserträge
410	-0,217	Prozesse / Organisation	Provisionsüberschuss
411	-0,225	Prozesse / Organisation	Provisionserträge
412	-0,231	Bank / Strategie	Primäreinkommen je Einwohner 2007
413	-0,241	Kunden / Konsumenten	Provisionsüberschuss
414	-0,250	Kunden / Konsumenten	Provisionserträge
415	-0,254	Mitarbeiter / Entwicklung	Provisionsüberschuss
416	-0,254	Mitarbeiter / Entwicklung	Provisionserträge
417	-0,261	Prozesse / Kontrolle	Provisionsüberschuss
418	-0,262	Prozesse / Kontrolle	Provisionserträge

Tabelle 17: Die niedrigsten 20 Korrelationskoeffizienten

Zunächst soll beispielhaft der Zusammenhang zwischen dem Erfolgsfaktor *Prozesse / Kontrolle* und *Provisionserträge* untersucht werden, der mit einem Wert von  $-0,262$  gemessen wurde. PASW Statistics ermittelt mit der Funktion *Analysieren / Korrelation / Bivariat* folgende in Tabelle 18 und Tabelle 19 enthaltene Kennzahlen.

Deskriptive Statistiken			
	Mittelwert	Standardabweichung	N
Prozesse_Kontrolle	2,3890	,49716	146
Provisionserträge	,9556	,27016	146

Tabelle 18: Deskriptive Statistiken

Korrelationen			
		Prozesse_ Kontrolle	Provisions- erträge
Prozesse_Kontrolle	Korrelation nach Pearson	1	-,263**
	Signifikanz (2-seitig)		,001
	N	146	146
Provisionserträge	Korrelation nach Pearson	-,263**	1
	Signifikanz (2-seitig)	,001	
	N	146	146

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 19: Korrelationen

Hier ergibt sich laut PASW ein PEARSON'scher Korrelationskoeffizient von  $-0,263$ . Der beschriebene Zusammenhang lautet wie folgt: zunächst steht ein hoher negativer Wert für einen starken umgekehrten Zusammenhang. Der Erfolgsfaktor *Prozesse / Kontrolle* wird positiv bewertet, wenn die Antworten *geringe* Zahlenwerte aufweisen. *Provisionserträge* sind dann positiv (hoch), wenn *hohe* Werte ausgewiesen werden. Aus diesem Grund ergibt sich ein negativer Zusammenhang. Äußerst entscheidend für die Interpretation der Ergebnisse ist die Angabe, ob es sich um einen statistisch signifikanten Zusammenhang handelt. Dies kann im vorliegenden Fall *für* alle präsentierten Korrelationskoeffizienten bejaht werden.

Eine statistische Analyse zu mehrdimensionalen Daten sollte neben einer einfachen Korrelationsanalyse stets auch eine Rangkorrelationsanalyse nach SPEARMAN beinhalten. Ebenfalls auf Rangstichproben beruht der so genannte KENDALL'sche Rangkorrelationskoeffizient, der in der Folge in Tabelle 20 ermittelt wird. Beide Tests belegen die entscheidende Signifikanz der Zusammenhänge.

Korrelationen				
			Prozesse_ Kontrolle	Provisions- erträge
Kendall-Tau- b	Prozesse_Kontrolle	Korrelationskoeffizient	1,000	-,166**
		Sig. (2-seitig)	.	,004
		N	146	146
	Provisionserträge	Korrelationskoeffizient	-,166**	1,000
		Sig. (2-seitig)	,004	.
		N	146	146
Spearman- Rho	Prozesse_Kontrolle	Korrelationskoeffizient	1,000	-,238**
		Sig. (2-seitig)	.	,004
		N	146	146
	Provisionserträge	Korrelationskoeffizient	-,238**	1,000
		Sig. (2-seitig)	,004	.
		N	146	146

\*\* . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Tabelle 20: Korrelationen nach Spearman und Kendall

Welche weiteren Erkenntnisse deuten sich an? Zunächst soll Bezug auf Tabelle 16 genommen werden.

- Die Erfolgsfaktoren *Mitarbeiter / Entwicklung*, *Mitarbeiter / Bestand* und *Prozesse / Kontrolle* haben tendenziell den größten Einfluss auf Aufwendungen der Genossenschaftsbanken und somit deren Erfolg (s. Tabelle 16 und Tabelle 17).
- Wird der Punkt *Mitarbeiter / Entwicklung* eher gut eingeschätzt (kleine Zahlenwerte), so ergibt sich tendenziell bei *Provision: Aufwand zu Ertrag* ebenfalls ein geringer Wert. Für einen Euro an Provisionsertrag muss also eher weniger Aufwand betrieben werden (s. Tabelle 16).
- Banken, die überdurchschnittlich häufig bestätigen, den Bedarf an Mitarbeitern gut aus den eigenen Reihen decken zu können, die eine gute Besetzung aller wichtiger Posten bestätigen und keinen Bedarf an weiteren Kundenberatern sehen (enthalten im Erfolgsfaktor *Mitarbeiter / Bestand*), haben eher geringere *Personalaufwendungen* sowie geringere *Sonstige Verwaltungsaufwendungen* (s. Tabelle 16).
  - Dies deutet darauf hin, dass sich eine gute Ausstattung mit Mitarbeitern auf den Geschäftserfolg auswirkt.
- Ebenfalls mit geringem *Aufwand für Provision* und zusätzlich mit

geringem Aufwand für Zinserträge ist eine positive Einschätzung des Erfolgsfaktors *Prozesse / Kontrolle* verknüpft. Zu diesem zählen etwa die Zielkontrolle durch Vorgesetzte und Veränderungsbereitschaft und Führungskräften und Belegschaft.

- Neben *Prozesse / Kontrolle* und *Mitarbeiter / Entwicklung* enthält zusätzlich die Erfolgsfaktoren *Kunden / Konsumenten* und *Prozesse / Organisation*, deren positive Einschätzung hier tendenziell mit hohen Provisionserträgen bzw. -überschüssen einhergeht.

Auffällig ist, dass bei den betrieblichen Erfolgsgrößen die Provisionserträge viel häufiger als das Zinsgeschäft vorkommen (s. Tabelle 16 und Tabelle 17).

Dies liegt offenbar daran, dass das Zinsgeschäft eine relativ stabile Größe ist, die – zumindest in der kurzen Frist – nicht wesentlich mit dem Niveau der betrieblichen Anstrengungen schwankt. Oder anders formuliert: selbst schlecht eingestellte Prozesse wirken sich nicht sofort auf das Zinsgeschäft aus. Oder noch anders formuliert: Volksbanken und Raiffeisenbanken können eine gewissen Zeit „schlecht“ organisiert sein – sie werden trotzdem noch ihre Zinserträge erwirtschaften.

- Es zeigt sich auch, dass sich in der Qualität verbesserte Prozesse nicht unmittelbar auf das Zinsergebnis auswirken. Erfolge im Zinsgeschäft entziehen sich somit einer einfachen Ursache-Wirkungsbeziehung.

Dies bedeutet für Führungskräfte, dass sie die Qualität der organisationalen Anstrengungen im Zinsgeschäft nicht durch die in diesem Geschäft erzielten Ergebnisse ermitteln können, sondern zu anderen Instrumenten greifen müssen.

Es gibt keine einfachen Erfolgsmaße bei der Strukturierung innerbetrieblicher Prozesse. Es müssen besondere Benchmarks entwickelt werden. Konkurrenzvergleich – soweit überhaupt möglich – und Abstimmungen mit Mitbewerbern oder innerhalb der VR-Bankengruppe kommen in Frage.

## b) Ebene der 371 Einzelfragen

Der folgende Untersuchungsschritt zeigt die bedeutendsten Korrelationen zwischen *Erfolgsfaktoren auf der Detailebene anhand einzelner Fragen* und den oben erläuterten *Wirtschaftsdaten*: Variablen des Bankerfolges (Jahresüberschuss, diverse Kostenkomponenten der GuV etc.) und Variablen des regionalen Wohlstandes. Abbildung 27 stellt alle untersuchten Kombinationen in absteigender Ordnung nach dem Korrelationskoeffizienten dar. Da es

bei Korrelationskoeffizienten in der Nähe des Nullpunktes schwer fällt, eine verlässliche Interpretation durchzuführen, beschränkt sich die Deutung auf die 50 am stärksten positiven und die 50 am stärksten negativen Zusammenhänge.

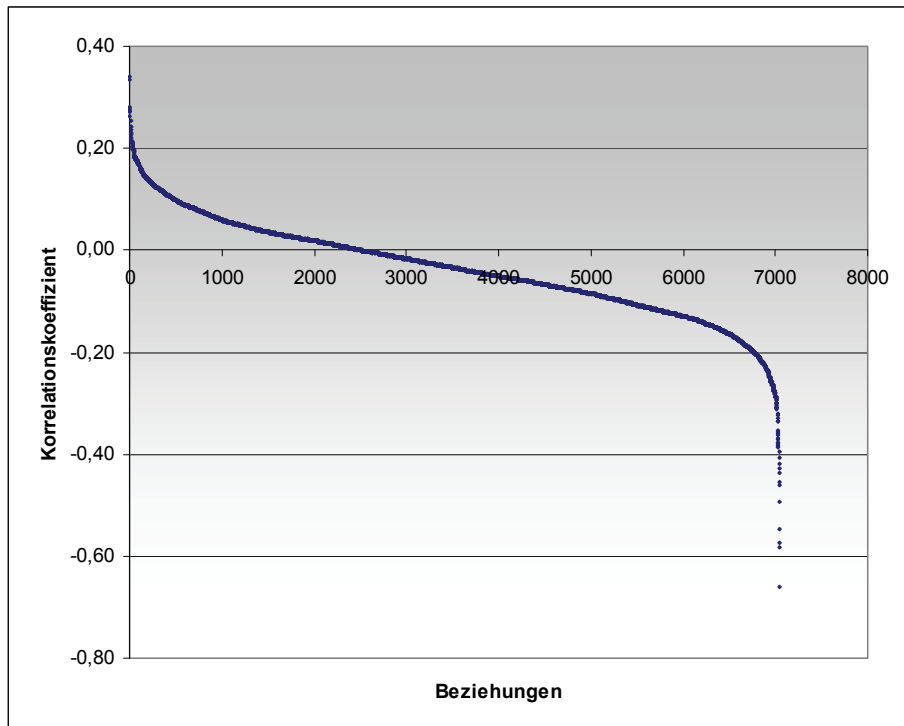


Abbildung 27: Zusammenhang zwischen Erfolgsfaktoren und Erfolgskennzahlen

Wie bereits oben im Abschnitt *Ebene der 4 Perspektiven und 17 Erfolgsfaktoren* Dies bedeutet, dass die in Relation gesetzten Größen bei den *Einschätzungen* Schulnoten sind, bei den *Wirtschaftsdaten* kommen die Prozentangabe von Erlösen und Kosten in Bezug zur Bilanzsumme bzw. regionale Einkommenswerte in die Betrachtung. Eine entsprechende Interpretation wird jeweils direkt an den Beispielen vorgenommen.

Tabelle 21 enthält die 50 am stärksten positiven Korrelationskoeffizienten dieses Untersuchungsschrittes.



Nr.	Korrelationskoeffizient	Frage Nr.	Erfolgsfaktor (unabhängige Variable)	Abhängige Variable
1	0,34	66	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	Sonstige Verwaltungsaufwendungen
2	0,33	239	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	Sonstige Verwaltungsaufwendungen
3	0,28	307	Prozesse / Kontrolle / Effizienz	Zinsaufwendungen
4	0,28	138	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	Sonstige Verwaltungsaufwendungen
5	0,27	152	Prozesse / Organisation / Zuständigkeit	Verfügbares Einkommen je Einwohner 2007
6	0,27	29	Prozesse / Information / Business Intelligence	Zinsaufwendungen
7	0,27	152	Prozesse / Organisation / Zuständigkeit	Primäreinkommen je Einwohner 2007
8	0,26	319	Kunden / Kommunikation / Öffentlichkeitsarbeit	Sonstige Verwaltungsaufwendungen
9	0,26	125	Prozesse / Information / Datenbank	Sonstige Verwaltungsaufwendungen
10	0,24	360	Kunden / Produkte / Markenpolitik	Zinsaufwendungen
11	0,24	120	Mitarbeiter / Führung / Leistungsforderung	Zinsaufwendungen
12	0,24	333	Bank / Strategie / Corporate Design	Sonstige Verwaltungsaufwendungen
13	0,23	156	Kunden / Preise / Preisstrategie	Sonstige Verwaltungsaufwendungen
14	0,23	23	Kunden / Produkte / Markenpolitik	Zins: Aufwand zu Ertrag
15	0,23	333	Bank / Strategie / Corporate Design	Personalaufwend.
16	0,23	333	Bank / Strategie / Corporate Design	Zins: Aufwand zu Ertrag
17	0,22	23	Kunden / Produkte / Markenpolitik	Personalaufwend.
18	0,22	31	Kunden / Produkte / Produkt-USP	Provision: Aufwand zu Ertrag
19	0,22	323	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	Sonstige Verwaltungsaufwendungen
20	0,22	31	Kunden / Produkte / Produkt-USP	Sonstige Verwaltungsaufwendungen
21	0,22	243	Kunden / Konsumenten / Kundenrückgewinnung	BIP je Einwohner
22	0,21	103	Prozesse / Information / IT-Unterstützung	Sonstige Verwaltungsaufwendungen
23	0,21	66	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	Zins: Aufwand zu Ertrag
24	0,21	56	Prozesse / Information / Datenqualität	Ergebnis des normalen Geschäfts
25	0,21	239	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	Provisionserträge
26	0,21	316	Mitarbeiter / Bestand / Beschaffung	Personalaufwend.
27	0,21	23	Kunden / Produkte / Markenpolitik	Sonstige Verwaltungsaufwendungen
28	0,21	239	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	Zins: Aufwand zu Ertrag
29	0,21	356	Kunden / Kommunikation / Werbegestaltung	Personalaufwend.
30	0,21	15	Kunden / Preise / Preisleistungsverhältnis	Personalaufwend.
31	0,21	239	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	Provisionsüberschuss
32	0,20	152	Prozesse / Organisation / Zuständigkeit	Zinsaufwendungen
33	0,20	23	Kunden / Produkte / Markenpolitik	Provisionsüberschuss
34	0,20	125	Prozesse / Information / Datenbank	Personalaufwend.
35	0,20	23	Kunden / Produkte / Markenpolitik	Zinsüberschuss
36	0,20	120	Mitarbeiter / Führung / Leistungsforderung	BIP je Einwohner
37	0,20	21	Bank / Marktforschung / Marktpotenzialanalyse	Ergebnis des normalen Geschäfts
38	0,20	156	Kunden / Preise / Preisstrategie	Zins: Aufwand zu Ertrag
39	0,20	281	Kunden / Kommunikation / Öffentlichkeitsarbeit	Zinsüberschuss
40	0,20	56	Prozesse / Information / Datenqualität	Jahresüberschuss
41	0,20	40	Bank / Kultur / Identifikation	BIP je Erwerbstätiger
42	0,20	132	Bank / Unternehmensziele / Transparenz	Ergebnis des normalen Geschäfts
43	0,20	354	Bank / Kultur / Kundenorientierung	BIP je Einwohner
44	0,19	23	Kunden / Produkte / Markenpolitik	Provisionserträge
45	0,19	184	Kunden / Vertrieb / Vertriebsplanung	Zinsaufwendungen
46	0,19	125	Prozesse / Information / Datenbank	Zins: Aufwand zu Ertrag
47	0,19	323	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	Provisionserträge
48	0,19	211	Prozesse / Planung / Innovation	Sonstige Verwaltungsaufwendungen
49	0,19	120	Mitarbeiter / Führung / Leistungsforderung	Arbeitnehmerentgelt je Arbeitnehmer
50	0,18	287	Mitarbeiter / Kompetenz / Beziehungen	Verfügbares Einkommen je Einwohner 2007

**Tabelle 21: Korrelationskoeffizienten zwischen Detailfaktoren, bankbetrieblichen Erfolgsgrößen und regionalen Wirtschaftsdaten (Teil 1)**

Auf Einzelfragenebene ist bei dem Paar an Zufallsgrößen mit dem höchsten PEARSONschen Korrelationskoeffizienten (*Frage 66* zu den *Sonstigen Verwaltungsaufwendungen*) ein signifikanter Zusammenhang nachweisbar. Bei allen drei Analyseverfahren liegt die ermittelte Testgröße unter den üblichen Konfidenzintervallen (0,01 bzw. 0,05). Die konkreten Ergebnisse für diesen Test sind in Tabelle 22 und Tabelle 23 dargestellt. Im einzelnen ergeben sich bei den Verfahren folgende Testgrößen: PEARSON (0,000), SPEARMAN (0,000) und KENDALL (0,000). Hier ist eine Signifikanz auf dem Niveau von 99% feststellbar. Dies untermauert den Aussagegehalt der folgen-

den verbalen Einschätzungen.

Korrelationen			
		Frage_66	Sonstige_Verwaltungsauflagen
Frage_66	Korrelation nach Pearson	1	,341**
	Signifikanz (2-seitig)		,000
	N	146	146
Sonstige_Verwaltungsauflagen	Korrelation nach Pearson	,341**	1
	Signifikanz (2-seitig)	,000	
	N	146	146

\*\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 22: Korrelationen

Korrelationen				
		Frage_66	Sonstige_Verwaltungsauflagen	
Kendall-Tau-b	Frage_66	Korrelationskoeffizient	1,000	,264**
		Sig. (2-seitig)	.	,000
		N	146	146
	Sonstige_Verwaltungsauflagen	Korrelationskoeffizient	,264**	1,000
		Sig. (2-seitig)	,000	.
		N	146	146
Spearman-Rho	Frage_66	Korrelationskoeffizient	1,000	,351**
		Sig. (2-seitig)	.	,000
		N	146	146
	Sonstige_Verwaltungsauflagen	Korrelationskoeffizient	,351**	1,000
		Sig. (2-seitig)	,000	.
		N	146	146

\*\* . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Tabelle 23: Korrelationen

Ein Test aller Werte aus Tabelle 21 ergibt, dass sich stets ein statistisch signifikanter Zusammenhang einstellt. Aus Tabelle 21 können die im Folgenden beschriebenen Aspekte herausgelesen werden. Diese haben aufgrund ihrer empirischen Erhebung eine tendenzielle Richtigkeit, können aber selbstverständlich nicht als allgemeingültige Gesetze für jede einzelne Bank verstanden werden, da schlichtweg zu viele Faktoren Einfluss auf die Gewinn- und Verlustrechnung haben. Trotzdem wird jedem Aspekt zur Erhöhung der Übersichtlichkeit eine Kurzzusammenfassung angestellt.

Zeilen Nr. 1, 2 und 4 beziehen sich auf die Fragen Nr. 66 „Wir sind in einer Region tätig, die eine gute Infrastruktur bietet“, Nr. 239 „Wir sind in einer Region mit ausgewogener Bevölkerungsstruktur tätig“ und Nr. 138

„Wir sind in einer Region mit überdurchschnittlichen wirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten tätig“. Je besser Infrastruktur, Bevölkerungsstruktur und Entwicklungsmöglichkeiten bewertet werden, desto kleiner ist die vergebene Schulnote. Die Antworten aller drei Fragen sind relativ stark positiv mit den *Sonstigen Verwaltungsaufwendungen* korreliert. Das bedeutet, Banken in schlechter bewerteten Regionen (hohe Schulnote) haben höhere Sonstige Verwaltungsaufwendungen. Wie andere Zeilen zeigen, sind die *Sonstigen Verwaltungskosten* allerdings noch mit weiteren Faktoren korreliert (s. 8, 9, 12, 13 etc.). Sonstige Verwaltungskosten werden bisweilen auch als „Andere Verwaltungskosten“ bezeichnet und umfassen beispielsweise folgende Bestandteile: Raumkosten, EDV-Kosten, Rechts-, Prüfungs- und Beratungskosten, Werbung und Repräsentationskosten, Aufwendungen für Dienstreisen, Kosten der Wertpapierabwicklung, Beiträge und Versicherungen.

- Bei guter Infrastruktur, Bevölkerungsstruktur und Entwicklungsmöglichkeiten sind *Sonstige Verwaltungsaufwendungen* häufig niedrig.

Zeile Nr. 3 bezieht sich auf Frage 307 „Ist die Zielkontrolle durch die Vorgesetzten angemessen und hilfreich.“ Während sich die Angemessenheit auf Form und Inhalt der Kontrolle bezieht, bewertet „hilfreich“ den konkreten Nutzen der Zielkontrolle. Der relativ hohe Korrelationskoeffizient von 0,28 besagt, dass Banken, deren Zielkontrolle nicht angemessen oder nicht hilfreich ist (hohe Punktwerte in der Antwort), höhere Zinsaufwendungen aufweisen als jene, die ihre Zielkontrolle selbst besser bewerten.

- Bei guter Zielkontrolle sind die *Zinsaufwendungen* häufig niedrig.

Zeilen Nr. 5 und 7 beziehen sich auf Frage Nr. 152 „Allen Mitarbeitern ist die Organisationsstruktur (Organigramm) unseres Hauses bekannt“ aus dem Bereich *Prozesse / Organisation* und ist positiv mit dem regionalen Einkommen korreliert. Bei einem hohen Einkommen wurde tendenziell mit einem hohem Punktwert geantwortet, was gegen die Bekanntheit der Organisationsstruktur spricht. Das könnte bedeuten, dass Banken in wirtschaftsstärkeren Regionen Organisationsstrukturen aufweisen, welche komplexer sind und/oder häufiger verändert werden als in wirtschaftsschwächeren Regionen.

- In Regionen hoher Einkommen ist die Organisationsstruktur den Bankmitarbeitern weniger gut bekannt.

Zeilen Nr. 6, 10 und 11 beziehen sich auf die Fragen 29 „Wir haben die Möglichkeit, alle wichtigen Vertriebsdaten unseres Finanzverbundes abzubilden“, 360 „Wir werden von Konkurrenten als ernsthaften Wettbewerber

wahrgenommen“ und 120 „Unsere Mitarbeiter kennen die Argumente, weshalb jemand Kunde unserer Bank werden sollte“. Hohe Zinsaufwendungen entstehen somit tendenziell denjenigen Banken, die auf die vorgenannten Fragen eher schlechtere Noten vergeben haben. Umgekehrt verursachen Banken mit besseren Noten eher geringere Zinsaufwendungen. Folgende Schlussfolgerungen lassen sich ziehen:

- Banken, welche die wichtigsten Vertriebsdaten ihres Finanzverbundes abbilden können, haben tendenziell geringere Zinsaufwendungen und höhere Provisionserträge (s. u. Zeilen 7030 und 7031).
- Banken, welche von Konkurrenten als ernsthafte Wettbewerber wahrgenommen werden, haben tendenziell geringere Zinsaufwendungen.
- Banken, deren Mitarbeiter die Stärken der eigenen Bank kennen, haben tendenziell geringere Zinsaufwendungen.

Sämtliche Schlussfolgerungen lassen sich ebenfalls negativ formulieren. Wie diese sowie weitere hier nicht abgebildete Bereiche zeigen, ist der Zinsaufwand mit diversen innerbetrieblichen Organisationskomponenten korreliert, und dasselbe gilt für weitere Größen der bankbetrieblichen Erfolgsrechnung. Dies zeigt noch einmal, wie die innerbetrieblichen Strukturen als Ganzes gesehen werden müssen und den Erfolg bewirken. Den „einen“ entscheidenden Erfolgsfaktor gibt es nicht.

Zeile Nr. 14 bezieht sich auf die Frage 23 aus dem Detailfaktor *Kunden / Produkte / Markenpolitik*: „Gibt es eigene Marken, die aufgebaut und gepflegt werden?“ Sofern eigene Marken existieren, werden hier Antworten in Form von geringen Punktwerten gegeben. Die Bezugsgröße *Zins: Aufwand zu Ertrag* bezeichnet den Aufwand in Cent für einen Euro an Zinsertrag. Sofern in der Erfolgsrechnung ein geringer Aufwand ausgewiesen wird, arbeitet die Bank in der Regel wirtschaftlicher. In der Tendenz kommen *Markenaufbau und -pflege* bei wirtschaftlicher arbeitenden Banken eher vor als bei weniger wirtschaftlich arbeitenden. Als Interpretation kann geschlossen werden, dass Marken die Profitabilität einer Bank auf Zinsseite unterstützen. Investitionen in eigene Marken können lohnenswert sein. Zeile Nr. 17 setzt Frage 23 zu eigenen Marken in Verbindung zu *Personalaufwendungen*. Hier kann ebenfalls gezeigt werden, dass Aufbau und Pflege eigener Marken häufig mit geringeren Personalaufwendungen in beobachtet werden können. Eine mögliche Schlussfolgerung könnte sein, dass Marken dazu beitragen, Personalaufwendungen zu senken.

- Eigene Marken können *Zinsaufwand* und *Personalaufwendungen* senken und die Profitabilität steigern.

Zeilen Nr. 15 und 16 bezieht sich auf die Frage 333 „*hebt sich unser Geschäftsbericht wohltuend von den 'Standardberichten' anderer Banken ab?*“ Bei kreativen, sich abhebenden Geschäftsberichten werden geringe Punktwerte vergeben, welche im Zusammenhang mit geringen Personal- und geringen Zinsaufwendungen stehen.

- Banken mit geringen *Aufwendungen für Personal* und *Zinserträge* verfassen häufig individuelle Geschäftsberichte.

Zeilen 18 und 20 beziehen sich auf die Frage 31 auf dem Detailfaktor Kunden / Produkte / Produkt-USP: „Loben die Kunden unsere außergewöhnliche Servicekultur?“.

- Bei einer hervorragenden Servicekultur sind häufig *Provisionsaufwendungen* und *Sonstige Verwaltungsaufwendungen* niedrig.

Zeile Nr. 21: Der Detailfaktor Kunden / Konsumenten / Rückgewinnung ist positiv mit dem BIP je Einwohner der Region verknüpft. Die verbundene Frage 243 lautet, ob die Bank „*versucht [...], bereits abgewanderte, wichtige Kunden gezielt zurück zu gewinnen.*“ Dies bedeutet tendenziell, dass Banken in einer wohlhabenderen Region (Wirtschaftskraft hoch) abwandernden Kunden weniger „hinterherlaufen“ (hoher Punktwert in der Antwort) als in weniger wohlhabenden Regionen.

- In weniger wohlhabenden Regionen wird häufiger versucht, abgewanderte Kunden zurückzugewinnen.

Zeile Nr. 22 bezieht sich auf die Frage Nr. 103 „*Wir sind mit den Software-Lösungen für Marketing und Vertrieb unseres Rechenzentrums zufrieden*“ aus dem Detailfaktor *Prozesse / Information / IT-Unterstützung*. Die Antworten dieser Frage sind positiv mit den *Sonstigen Verwaltungsaufwendungen* korreliert. Eine grafische Darstellung findet sich in Abbildung 28. Dies bedeutet, dass tendenziell jene Banken zufrieden mit den Software-Lösungen sind (niedrige Punktwerte), die geringe Sonstige Verwaltungsaufwendungen aufweisen. Hieraus lässt sich ableiten, dass Lösungen, welche die Bankmitarbeiter zufrieden stellen, letztlich für die Bank als Ganzes besser sind. Oder anders formuliert: Systeme, denen die Beantworter der Fragebögen das Attribut „sehr zufriedenstellend“ beimessen, könnten auch solche sein, die einfach das Maximum der möglichen Leistungen derartiger Systeme erbringen.

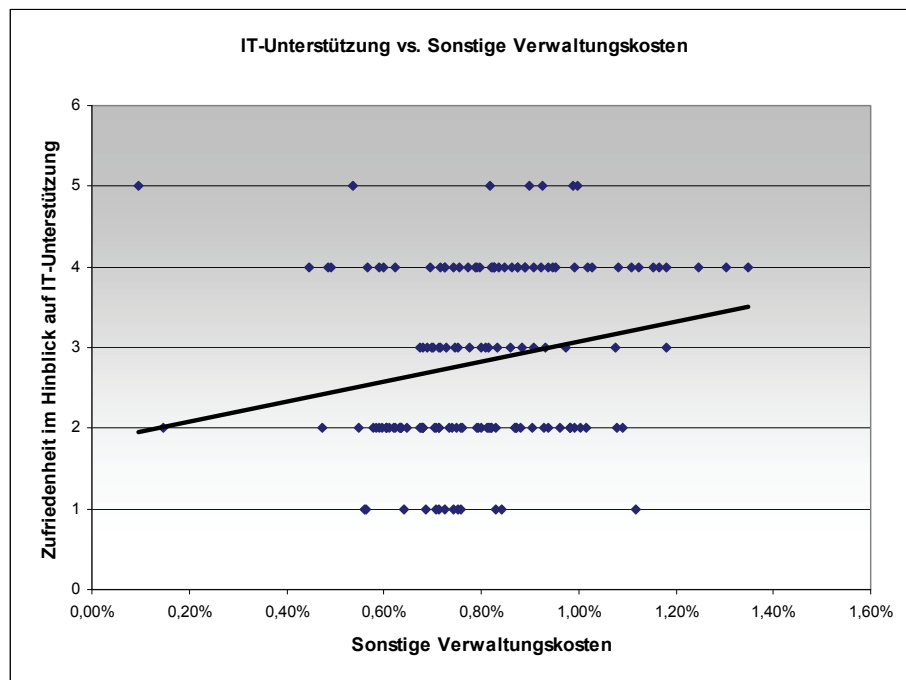


Abbildung 28: IT-Unterstützung vs. Sonstige Verwaltungsaufwendungen

- Bei einer hohen Zufriedenheit mit Softwarelösungen sind *Sonstige Verwaltungsaufwendungen* häufig niedrig.

Tabelle 24 enthält die 50 am stärksten negativen Korrelationskoeffizienten dieser Untersuchung.

Nr.	Korrelationskoeffizient	Frage Nr.	Erfolgsfaktor (unabhängige Variable)	Abhängige Variable
7000	-0,28	110	Bank / Strategie / Positionierung	Provisionsüberschuss
7001	-0,28	138	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	BIP je Einwohner
7002	-0,28	236	Prozesse / Planung / Zielerreichung	Zins: Aufwand zu Ertrag
7003	-0,28	360	Kunden / Produkte / Markenpolitik	Personalaufwend.
7004	-0,29	29	Prozesse / Information / Business Intelligence	Provision: Aufwand zu Ertrag
7005	-0,29	206	Bank / Strategie / Werte	Provisionserträge
7006	-0,29	29	Prozesse / Information / Business Intelligence	Personalaufwend.
7007	-0,29	307	Prozesse / Kontrolle / Effizienz	Sonstige Verwaltungsaufwendungen
7008	-0,29	206	Bank / Strategie / Werte	Provisionsüberschuss
7009	-0,29	360	Kunden / Produkte / Markenpolitik	Zins: Aufwand zu Ertrag
7010	-0,29	239	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	Arbeitnehmerentgelt je Arbeitnehmer
7011	-0,30	239	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	Zinsaufwendungen
7012	-0,30	65	Bank / Unternehmensziele / Transparenz	Zinserträge
7013	-0,30	352	Kunden / Kommunikation / Werbeplanung	BIP je Einwohner
7014	-0,30	239	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	Bruttolöhne und -gehälter je Arbeitnehmer
7015	-0,31	252	Prozesse / Planung / Zielerreichung	Provisionserträge
7016	-0,31	302	Prozesse / Information / Datenbank	Personalaufwend.
7017	-0,31	252	Prozesse / Planung / Zielerreichung	Provisionsüberschuss
7018	-0,31	288	Kunden / Konsumenten / Kundenbindung	Sonstige Verwaltungsaufwendungen
7019	-0,31	125	Prozesse / Information / Datenbank	Zinsaufwendungen
7020	-0,31	365	Mitarbeiter / Bestand / Bedarf	BIP je Einwohner
7021	-0,32	147	Bank / Unternehmensziele / Entwicklung	Ergebnis des normalen Geschäfts
7022	-0,32	307	Prozesse / Kontrolle / Effizienz	Zins: Aufwand zu Ertrag
7023	-0,33	29	Prozesse / Information / Business Intelligence	Zins: Aufwand zu Ertrag
7024	-0,33	323	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	BIP je Einwohner
7025	-0,34	29	Prozesse / Information / Business Intelligence	Sonstige Verwaltungsaufwendungen
7026	-0,35	120	Mitarbeiter / Führung / Leistungsforderung	Provision: Aufwand zu Ertrag
7027	-0,36	120	Mitarbeiter / Führung / Leistungsforderung	Zinsüberschuss
7028	-0,36	66	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	BIP je Erwerbstätiger
7029	-0,36	239	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	BIP je Erwerbstätiger
7030	-0,37	29	Prozesse / Information / Business Intelligence	Provisionsüberschuss
7031	-0,37	29	Prozesse / Information / Business Intelligence	Provisionserträge
7032	-0,38	138	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	Arbeitnehmerentgelt je Arbeitnehmer
7033	-0,38	66	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	BIP je Einwohner
7034	-0,38	66	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	Verfügbares Einkommen je Einwohner 2007
7035	-0,38	66	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	Arbeitnehmerentgelt je Arbeitnehmer
7036	-0,39	138	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	Bruttolöhne und -gehälter je Arbeitnehmer
7037	-0,39	66	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	Bruttolöhne und -gehälter je Arbeitnehmer
7038	-0,40	120	Mitarbeiter / Führung / Leistungsforderung	Zins: Aufwand zu Ertrag
7039	-0,41	138	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	BIP je Erwerbstätiger
7040	-0,42	323	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	Arbeitnehmerentgelt je Arbeitnehmer
7041	-0,43	323	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	Bruttolöhne und -gehälter je Arbeitnehmer
7042	-0,44	239	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	Verfügbares Einkommen je Einwohner 2007
7043	-0,46	323	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	BIP je Erwerbstätiger
7044	-0,46	66	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	Primäreinkommen je Einwohner 2007
7045	-0,49	138	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	Verfügbares Einkommen je Einwohner 2007
7046	-0,55	239	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	Primäreinkommen je Einwohner 2007
7047	-0,57	138	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	Primäreinkommen je Einwohner 2007
7048	-0,58	323	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	Verfügbares Einkommen je Einwohner 2007
7049	-0,66	323	Bank / Strategie / Regionales Umfeld	Primäreinkommen je Einwohner 2007

**Tabelle 24: Korrelationskoeffizienten zwischen Detailfaktoren, bankbetrieblichen Erfolgsgrößen und regionalen Wirtschaftsdaten (Teil 2)**

Tabelle 24 wird im Folgenden interpretiert. Danach werden Schlüsse gezogen.

Wie bei den positiven Korrelationskoeffizienten konnten hier im negativen Bereich ebenfalls recht gute Signifikanzwerte nachgewiesen werden. Konkret soll dies am Beispiel der Zeile 7049 exerziert werden. Diese Zeile untersucht den Zusammenhang zwischen Frage 323 „Wir sind in einer Region mit überdurchschnittlich hoher Kaufkraft tätig“ und dem Primäreinkommen je Einwohner. Die Ergebnisse sind in Tabelle 25 und Tabelle 26 dargestellt.

Korrelationen			
		Frage 323	Primär- einkommen je Einwohner 2007
Frage_323	Korrelation nach Pearson	1	-,661**
	Signifikanz (2-seitig)		,000
	N	146	146
Primäreinkommen je Einwohner 2007	Korrelation nach Pearson	-,661**	1
	Signifikanz (2-seitig)	,000	
	N	146	146

\*\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 25: Korrelationen

Bei einem PEARSONSchen Korrelationskoeffizient von  $-0,661$  ergibt sich ein Testwert von 0,000. Bei einem Testwert für die Signifikanz von 0,000 kann mit einem Konfidenzniveau von 99% davon ausgegangen werden, dass ein statistisch signifikanter Zusammenhang besteht, da dieser Testwert unter 0,01 liegt.

Korrelationen				
			Frage 323	Primär- einkommen je Einwohner 2007
Kendall-Tau-b	Frage 323	Korrelationskoeffizient	1,000	-,521**
		Sig. (2-seitig)	.	,000
		N	146	146
	Primär- einkommen je Einwohner 2007	Korrelationskoeffizient	-,521**	1,000
		Sig. (2-seitig)	,000	.
		N	146	146
Spearman-Rho	Frage 323	Korrelationskoeffizient	1,000	-,676**
		Sig. (2-seitig)	.	,000
		N	146	146
	Primär- einkommen je Einwohner 2007	Korrelationskoeffizient	-,676**	1,000
		Sig. (2-seitig)	,000	.
		N	146	146

\*\* . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Tabelle 26: Korrelationen



Nach KENDALL ergibt sich ein Korrelationskoeffizient von  $-0,521$  bei einem Testwert von  $0,000$ . Nach SPEARMAN ergibt sich ein Korrelationskoeffizient von  $-0,676$  bei einem Testwert von ebenfalls  $0,000$ . Sämtliche in der Tabelle enthaltenen Werte konnten als statistisch signifikant belegt werden.

Wie kaum anders zu erwarten sind die Meinungen der Führungskräfte zum regionalen Umfeld hoch korreliert mit den tatsächlichen Wirtschaftsdaten des regionalen Umfeldes. Dies zeigt sich am unteren Ende von Tabelle 24 in Form von hohen negativen Korrelationen. Von den 50 stärksten negativen Werten betreffen allein 24 den Detailfaktor *Bank / Strategie / Regionales Umfeld*. In diesem wird der Kanon aus folgenden Fragen untersucht: 66 „*Wir sind in einer Region tätig, die eine gute Infrastruktur bietet*“, 138 „*Wir sind in einer Region mit überdurchschnittlichen wirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten tätig*“, 239 „*Wir sind in einer Region mit ausgewogener Bevölkerungsstruktur tätig*“ und 323 „*Wir sind in einer Region mit überdurchschnittlich hoher Kaufkraft tätig*“.

Der Zusammenhang kommt wie folgt zu Stande: höhere Schulnoten in den Antworten der Banken dokumentieren mehr Probleme und stimmen mit geringeren regionalen Einkommensgrößen etc. überein. Es ergeben sich ergo negative Korrelationskoeffizienten.

Interessant ist in diesem Zusammenhang Folgendes: während der Zusammenhang zwischen Einschätzung der Region durch die Bankführungskräfte und den tatsächlichen regionalen Wirtschaftsdaten deutlich erkennbar ist, gibt es einen Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Region und den Erfolgszahlen der jeweiligen Bank nicht. D. h. der Erfolg einer Bank hängt nicht direkt am Wohlstand einer Region. Er ist eine davon in den oben aufgezeigten Grenzen unabhängige Größe.

Zeile Nr. 7020 bezieht sich auf Frage 365 „*Wir würden für die Betreuung bestimmter Zielgruppen gerne weitere Kundenberater einstellen.*“ Die negative Korrelation in dieser Zeile der Tabelle 28 bedeutet, dass Banken, die darüber klagen, nicht genügend spezialisierte Mitarbeiter für die verschiedenen Kundengruppen zu haben (also zahlenmäßig niedrige Schulnoten vergeben), tendenziell in wohlhabenderen Regionen ansässig sind.

Zeile Nr. 7021 bezieht sich auf Frage 147 „*Unser Betriebsergebnis in den letzten 3 Jahren ständig verbessert*“. Die negative Korrelation hier bestätigt letztlich, dass die Fragebögen sachgerecht ausgefüllt wurden und daher ökonomisch interpretierbar sind. Führungskräfte aus Banken, deren Ergebnisse überdurchschnittlich gut sind, haben tendenziell häufiger angekreuzt, dass sich das Ergebnis in den letzten 3 Jahren ständig verbessert hat.

Zeilen Nr. 7030 und 7031 beziehen sich auf Frage 29 „*Wir haben die Möglichkeit, alle wichtigen Vertriebsdaten unseres Finanzverbundes abzubilden*“. Bei Existenz dieser Möglichkeit werden kleine (bessere) Schulnoten

vergeben, welche mit hohen *Provisionserträgen und -überschüssen* einhergehen (negative Korrelation).

Zeile Nr. 7026 und 7038 beziehen sich auf Frage 120 „*machen die Führungskräfte ihre Mitarbeiter darauf aufmerksam, wenn die vorgegebenen Ziele nicht erreicht wurden*“. Diese Frage weist eine hohe negative Korrelation auf mit *Zins: Aufwand zu Ertrag* und *Provision: Aufwand zu Ertrag*. Diese Kenngrößen geben an, wie viele Cent für einen Euro an Zins- bzw. Provisionsertrag aufgewendet werden müssen. Im Resultat wird eine Tendenz aufgedeckt, dass negatives Feedback bezüglich der Zielerreichung eher daraus resultiert, dass der Aufwand für einen Euro an Zins- oder Provisionsertrag hoch liegt. Andererseits lässt sich vermuten, dass die Frage von den Beantwortern dahingehend verstanden wurde, ob es tatsächlich zu einem solchen negativen Feedback bezüglich der Zielerreichung kommt. In diesem Fall ist in der Interpretation ebenso zu argumentieren: Banken mit hohem Aufwand erreichen die gesteckten Ziele nicht und machen aus diesem Grund ihre Mitarbeiter auf die fehlende Zielerreichung aufmerksam.

Damit soll die Diskussion der Korrelationen zwischen Detailfaktoren, bankbetrieblichen Erfolgsgrößen und regionalen Wirtschaftsdaten abgebrochen werden. Wie aus Tabelle 24 ersichtlich ist, wurden insgesamt 7049 Korrelationen ermittelt. Einige der größten positiven und negativen Korrelationen wurden hier diskutiert.

Ausgeblendet wurde die Diskussion der Korrelationen im Bereich von Null. Hier kann es interessant sein festzustellen, zwischen welchen Variablen es gerade *keine* Beziehungen gibt, obwohl die Intuition vielleicht eine Beziehung suggeriert.

## 2. Bankerfolg und regionale Wirtschaftsdaten

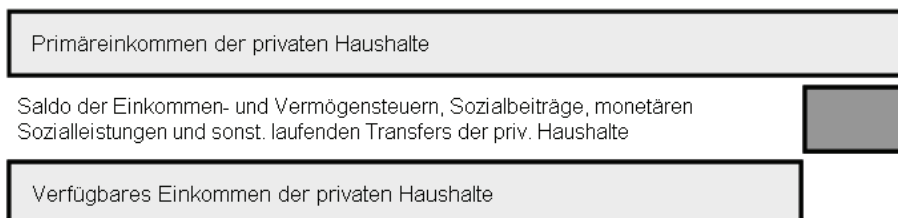
Im Folgenden soll untersucht werden, wie bankbetriebliche Erfolgsgrößen mit regionalen Wirtschaftsdaten verbunden sind. Es kann vermutet werden, dass Banken in Regionen mit höherer Wirtschaftskraft und höherem Einkommen pro Kopf tendenziell höhere Überschüsse generieren als Banken in einkommensschwachen Regionen.

Als Maßgröße für das Einkommen wird das „Primäreinkommen je Einwohner 2007“ aus der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung verwendet.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Das Primäreinkommen der privaten Haushalte (einschließlich privater Organisationen ohne Erwerbszweck) enthält die Einkommen aus Erwerbstätigkeit und Vermögen, die den inländischen privaten Haushalten zugeflossen sind. Zu diesen Einkommen gehören im Einzelnen das Arbeitnehmerentgelt, die Selbstständigeneinkommen der Einzelunternehmen und Selbstständigen, die auch eine Vergütung für die mithelfenden Fami-

Zur Einordnung wird der Zusammenhang zwischen dem Primäreinkommen und dem verfügbaren Einkommen der privaten Haushalte in Abbildung 29 dargestellt.



**Abbildung 29: Zusammenhang zwischen Primäreinkommen und verfügbarem Einkommen**

Im Folgenden wird die Korrelation zwischen dem Primäreinkommen und den beiden Erfolgsgrößen „Zinsüberschuss“ und „Provisionsüberschuss“ ermittelt und in Abbildung 30 dargestellt.

---

lienangehörigen enthalten, der Betriebsüberschuss aus der Produktion von Dienstleistungen aus eigengenutztem Wohneigentum, sowie die netto empfangenen Vermögenseinkommen.

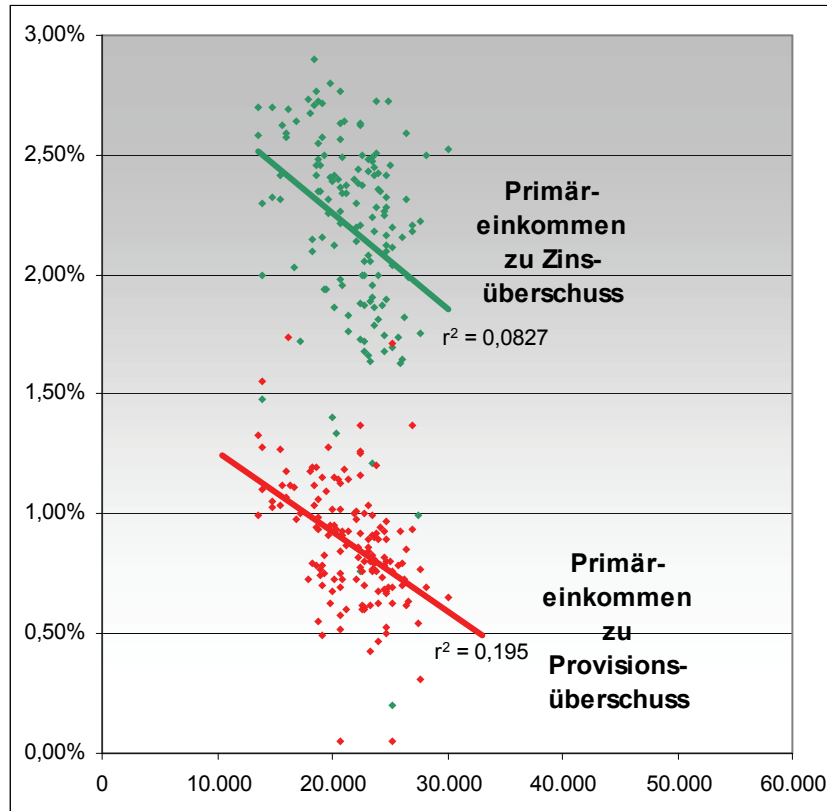


Abbildung 30: Abhängigkeit von Zins- und Provisionsüberschuss vom Primäreinkommen

Abbildung 30 zeigt zwei Punktwolken, die mehrere interessante Aspekte beleuchten:

- Zunächst ist festzustellen, dass sowohl die Zins- als auch Provisionsüberschusswerte der Banken nicht auf einer Linie liegen, sondern sich in einer Punktwolke anordnen.

Dies bedeutet, dass es für die Institute keine eindeutige Abhängigkeit der Erträge des Zins- und Provisionsgeschäftes vom Wohlstand der jeweiligen Regionen gibt. Vielmehr gibt es eine große Bandbreite an möglichen Zins- und Provisionsüberschüssen, die sich bei einem bestimmten regionalen Wohlstand erreichen lassen. Die Banken haben es also in gewissem Maße in ihrer eigenen Hand, das Zins- und Provisionseinkommen durch ihre Anstrengungen deutlich zu beeinflussen.

- Dann ist festzustellen, dass die Punktwolke des Provisionsüberschusses etwas „enger“ ausfällt als diejenige des Zinsüberschusses.

Dies bedeutet, dass der Zinsüberschuss noch stärker als der Provisions-

überschuss streut. Die Werte der meisten Banken liegen beim Zinsüberschuss in einer Bandbreite von 1,5%-Punkten, beim Provisionsüberschuss dagegen in einer Bandbreite von nur etwa 1%-Punkten. Das bedeutet, dass von den Banken beim Zinsüberschuss noch eher als beim Provisionsüberschuss gute Ergebnisse erzielt werden könnten unabhängig vom Wohlstand der jeweiligen Region. Man betrachte hier etwa die Bandbreite an Ergebnissen, die Banken in Regionen erzielen, in denen die Menschen eine Kaufkraft von 20.000 Euro/Einwohner haben.

Betrachtet man nicht die Punktwolken als solche, sondern die generellen Tendenzen, die sich innerhalb der Wolken abzeichnen, dann lässt sich feststellen:

- Es gibt einen negativen Zusammenhang zwischen Zins- und Provisionseinkommen. (Die Regressionsgeraden sind abwärts gerichtet).

Dies zeigt, dass Volksbanken und Raiffeisenbanken in wohlhabenderen Regionen tendenziell mehr Probleme haben, Zins- und Provisionsüberschuss (relativ zur Bilanzsumme) zu erzeugen als Institute in weniger wohlhabenden Regionen. Dieses Phänomen betrifft das Provisionseinkommen stärker als das Zinseinkommen.

Eine Erklärung dieses Phänomens kann an vier bekannten Effekten ansetzen:

- Zum einen ist der Wettbewerbsdruck anzuführen, der in wohlhabenderen Regionen größer sein kann. Wohlhabendere Regionen sind oft städtisch geprägt. Es gibt mehr Wettbewerber als in ländlicheren Regionen. Es kann deshalb zu einem stärkeren Wettbewerb mit Druck auf erzielbare Einkommen kommen.
- Zum anderen ist an das viel diskutierte Phänomen zu denken, demzufolge das Ziel der Genossenschaftsbanken weniger die *Maximierung* von Erträgen als die Erreichung einer *auskömmlichen* Ertragshöhe sei. Dies bedeutet, dass Banken in wohlhabenderen Regionen tendenziell schlechtere Margen aufweisen müssten, weil sich die absoluten Ertragsziele leichter erreichen lassen. Genau dies ist in Abbildung 9 zu erkennen.
- Zum dritten ist daran zu erinnern, dass in der Gewinn und Verlustrechnung unterhalb des Zins- und Provisionsüberschusses noch eine stattliche Anzahl von Positionen, insbesondere Kostenpositionen, kommen, welche den letztendlichen Erfolg einer Bank wesentlich mitbestimmen. Hier kann es Rationalisierungsrreserven geben.

- Zum vierten wäre die Frage überprüfenswert, ob in wohlhabenderen Regionen Volksbanken Bilanzsummenverlängerungen aufweisen, die unabhängig vom Zins- und Provisionsgeschäft sind, was die Lage der Regressionsgeraden in Abbildung 9 erklären würde.

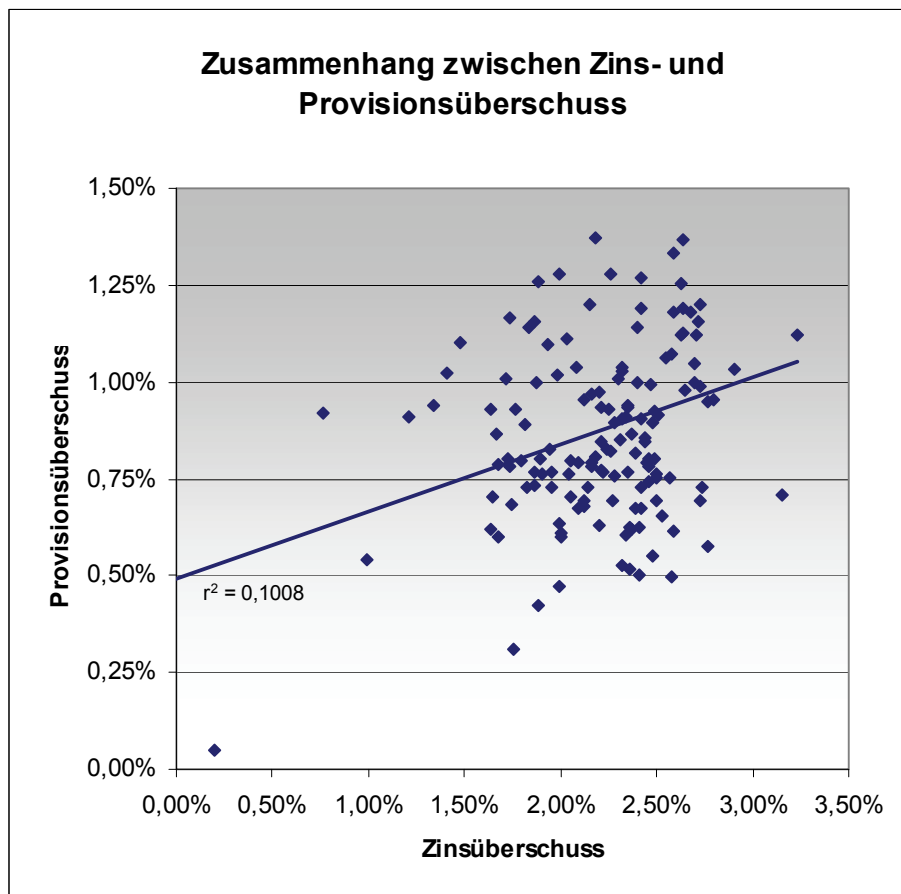
Die gültigen Korrelationskoeffizienten sowie die Steigung  $m$  der Regressionsgeraden werden in Tabelle 27 dargestellt.

	<b>Korrelationskoeffizient</b>	<b>Steigung <math>m</math> der Regressionsgeraden</b>
<b>Primäreinkommen zu Zinsüberschuss</b>	-0,29	$-0,40 \cdot 10^{-6}$
<b>Primäreinkommen zu Provisionsüberschuss</b>	-0,44	$-0,34 \cdot 10^{-6}$

**Tabelle 27: Korrelationskoeffizienten zwischen Primäreinkommen und Erfolgskennzahlen**

Abbildung 31 stellt den Zusammenhang zwischen Zins- und Provisionsüberschuss grafisch dar. Auch hier ergibt sich eine Anordnung der Datenpunkte in Form einer Punktwolke. Obgleich die Regressionsgerade eine positive Steigung aufweist, ist der Zusammenhang nicht sehr deutlich ausgeprägt. Dies wird auch durch das angegebene Bestimmtheitsmaß  $r^2$  untermauert.

Dies bedeutet: es gibt eine gewisse Beziehung zwischen Zins- und Provisionseinkommen. Diese ist aber nicht stark ausgeprägt. Banken erzielen de facto Zins- und Provisionsergebnisse unabhängig voneinander. Dies sollte auch bei der internen Organisation berücksichtigt werden. Abbildung 31 deutet darauf hin, dass das Provisionsergebnis das Zinsergebnis nicht kannibalisiert. Banken sollten bei der internen Organisation daher darauf achten, dass sich beide Bereiche ausreichend Freiraum haben, sich zu entwickeln.



### Betrachtung des Jahresüberschusses

Wie Abbildung 31 zeigt, ist der Jahresüberschuss der untersuchten Banken positiv mit dem Wohlstand der Regionen verknüpft. Dies belegt, dass die Institute alle Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung zusammen genommen versuchen, Ertragsziele einzuhalten. Dies gelingt ihnen in wohlhabenderen Regionen letztendlich leichter als in weniger wohlhabenden, wie es der positive Zusammenhang zwischen Primäreinkommen und dem ermittelten Jahresüberschuss zeigt. Dennoch ist die Beziehung gemäß dem hier vorliegenden Bestimmtheitsmaß äußerst schwach ausgeprägt.

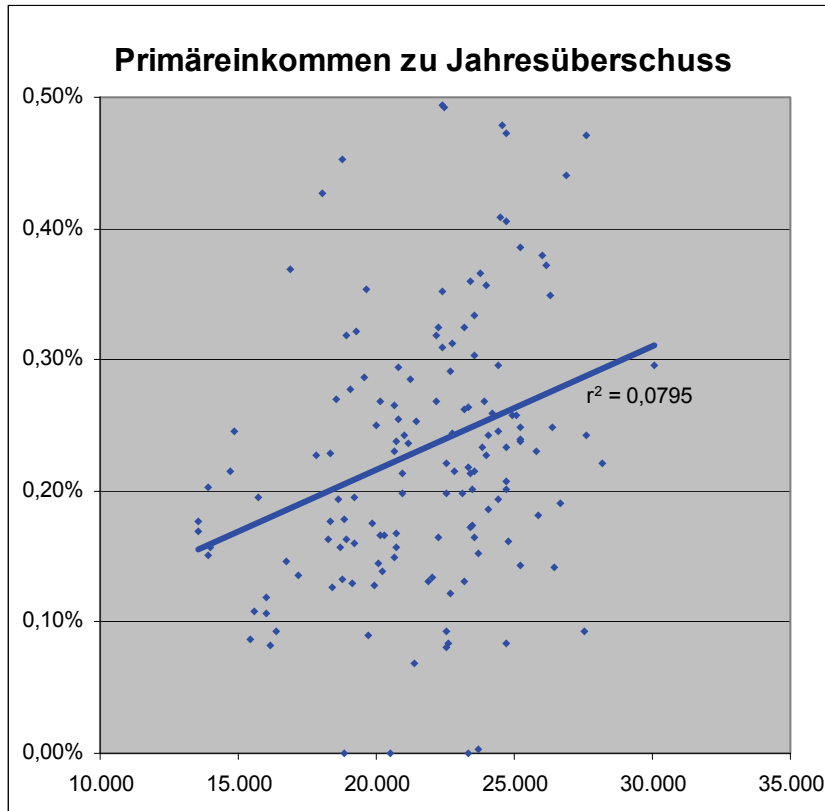


Abbildung 32: Abhängigkeit des Jahresüberschusses vom Primäreinkommen der Region

Betrachten wir nun das Jahresergebnis insgesamt.

In Tabelle 28 finden sich die statistischen Maßzahlen für den Zusammenhang zwischen Jahresüberschuss und regionalem Einkommen.

Die Punktwolke in Abbildung 32 zeigt, dass es eine erhebliche Bandbreite der Ergebnisse gibt. Was die Volksbanken und Raiffeisenbanken aus der Kaufkraft einer Region machen, ist deutlich unterschiedlich. Dies kann an exogenen Rahmenbedingungen liegen (Wettbewerb), aber auch an internen Anstrengungen und Aktivitäten.

	Korrelationskoeffizient	Steigung $m$ der Regressionsgeraden
<b>Primäreinkommen zu Jahresüberschuss</b>	0,28	$0,09 \cdot 10^{-6}$

Tabelle 28: Korrelationskoeffizienten zwischen Primäreinkommen und dem Jahresüberschuss



Die vergleichsweise geringe Steigung der Regressionsgeraden zeigt, dass die Ergebnisse der Volksbanken und Raiffeisenbanken auf der Ebene der Jahresüberschüsse stabiler sind als auf der Ebene der Zins- und Provisionsüberschüsse. (vgl. Tabelle 27).

Dieser Befund kann verschiedene Ursachen haben. Er ist konsistent mit der These, dass die Institute einen auskömmlichen Jahresüberschuss anstreben und keine Gewinnmaximierung betreiben.

Letztlich bedeutet es, dass Rationalisierungsreserven insbesondere bei den Banken in den wohlhabenderen Regionen zu finden sein müssten.

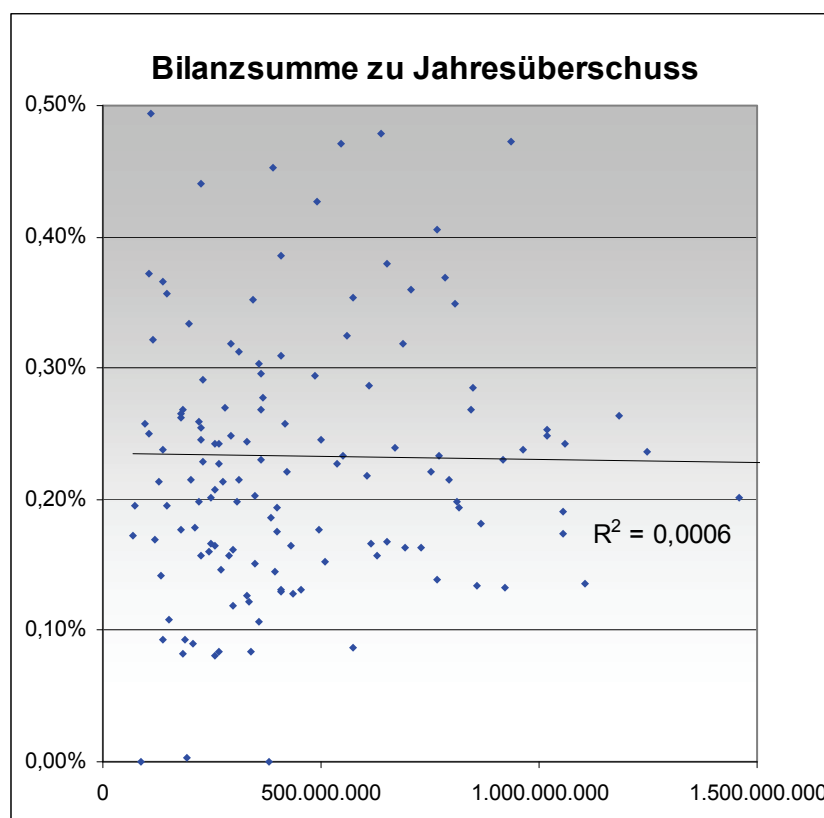


Abbildung 33: Bilanzsumme zu Jahresüberschuss

Abbildung 33 enthält eine grafische Darstellung des Zusammenhanges zwischen der Bilanzsumme einer Bank und dem zugehörigen Jahresüberschuss. Das Bestimmtheitsmaß  $r^2$  in Höhe von 0,0006 zeigt an, dass die Größe einer Bank keinerlei Einfluss auf den erzielten Jahresüberschuss hat.

## **V. Zusammenfassung**

Der vorliegende Bericht enthält die Auswertung einer Umfrage, welche unter Entscheidungsträgern von Volksbanken und Raiffeisenbanken durchgeführt wurde. Hierbei traten zahlreiche bemerkenswerte Ergebnisse zu Tage, die dabei helfen können, eine Strategie zur Ergebnisverbesserung zu erstellen und zu implementieren. In diese Strategie fließt des Weiteren die individuelle Betrachtung der einzelnen Banken ein, die jedoch nicht Gegenstand dieses Berichtes ist.