

Schmeichel, Christian

**Article**

## Personalmanagement als Instrument zur Markenbildung im Privatkundengeschäft von Kreditinstituten: Eine kausalanalytische Betrachtung

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Schmeichel, Christian (2005) : Personalmanagement als Instrument zur Markenbildung im Privatkundengeschäft von Kreditinstituten: Eine kausalanalytische Betrachtung, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 4, pp. 356-360

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105206>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Christian Schmeichel

**Personalmanagement als Instrument zur Markenbildung im  
Privatkundengeschäft von Kreditinstituten –  
Eine kausalanalytische Betrachtung\***

Betreuer: Prof. Dr. Christian Scholz, Universität des Saarlandes

**1. Problemstellung**

Die deutsche Bankenlandschaft befindet sich gegenwärtig im Umbruch. Vor allem im Privatkundengeschäft mit zum Teil bereits gesättigten Marktstrukturen und weitestgehend austauschbaren Produkten hat sich der Wettbewerb in den letzten Jahren zunehmend verschärft. Mit einer unzureichenden Differenzierung auf der Anbieterseite sowie einer vermehrt auftretenden Unzufriedenheit auf der Nachfrageseite sind jedoch besonders im Bereich der Markenbildung Ansatzpunkte für eine Schaffung von Wettbewerbsvorteilen zu vermuten.

Zur erfolgreichen Erfüllung eines Markenversprechens gegenüber Bankkunden erscheint insbesondere der Mitarbeiterauftritt von Bedeutung. So stellt der Bankmitarbeiter aufgrund des immateriellen Charakters der Bankleistung den maßgeblichen Transporteur der Marke dar. Zur Gewährleistung einer unter Markengesichtspunkten notwendigen Qualitätskonstanz ist daher eine gezielte Steuerung des Mitarbeiterauftritts unabdingbar. In Anbetracht des in diesem Bereich bestehenden Forschungsdefizits stellte die Entwicklung eines markenbasierten Personalkonzeptes das zu untersuchende Problemfeld dar.

Hinsichtlich möglicher Markenorientierungen des Personalmanagements kann zwischen einer Absatzmarktsicht und einer Arbeitsmarktsicht unterschieden werden. Während mit Blick auf den Absatzmarkt das Ziel in einem möglichst markenkonformen Auftritt des Kundenkontaktpersonals besteht, geht es mit Blick auf den Arbeitsmarkt darum, eine möglichst starke Marke der Bank als Arbeitgeber zu schaffen, um so die Beschaffung, Motivation und Bindung geeigneter Humanressourcen zu unterstützen. Vor diesem Hintergrund wurde untersucht, welchen Beitrag ein markenbasiertes Personalmanagement zum Unternehmenserfolg von Banken sowohl auf dem

---

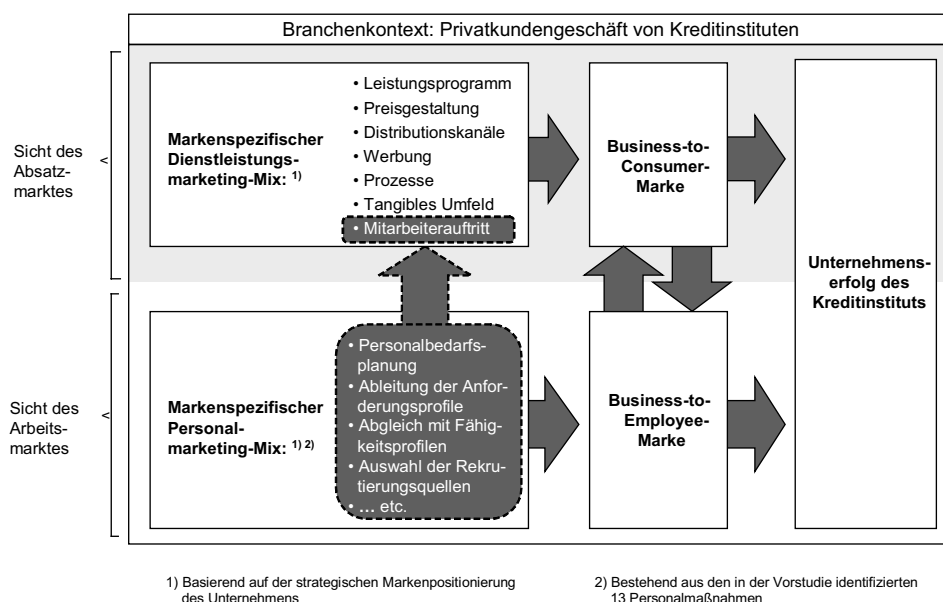
\* Christian Schmeichel: Personalmanagement als Instrument zur Markenbildung im Privatkundengeschäft von Kreditinstituten – Eine kausalanalytische Betrachtung. *Strategie- und Informationsmanagement*, herausgegeben von Christian Scholz, Band 18. ISBN 3-87988-982-1, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2005, 438 S., € 37.80.

Absatzmarkt als auch auf dem Arbeitsmarkt leisten kann und welche Rolle in diesem Kontext einzelnen Personalmaßnahmen zukommt.

## 2. Aufbau der Arbeit

Ausgangspunkt der Untersuchung war die Eingrenzung personalwirtschaftlicher Untersuchungsschwerpunkte mittels Experteninterviews im Rahmen einer Vorstudie. Hierbei konnten insgesamt 13 Personalmaßnahmen identifiziert werden, die aus Expertensicht die relevanten Bestandteile eines markenspezifischen Personalmarketing-Mix darstellen. Davon ausgehend konnte mittels Verdichtung bereits existierender theoretischer Ansätze ein kontextspezifischer Bezugsrahmen entwickelt werden (Abb. 1).

**Abb. 1: Bezugsrahmen der Arbeit**



Der unterstellte Ursache-Wirkungszusammenhang lautet verkürzt dargestellt wie folgt: Der Unternehmenserfolg eines Kreditinstituts auf dem Absatzmarkt wird durch eine starke Business-to-Consumer-Marke unterstützt. Eine solche Marke ist umso stärker und trägt umso mehr zur Profilierung auf dem Absatzmarkt bei, je besser vor allem die Bankmitarbeiter das mit der Marke gegebene Leistungsversprechen (z.B. bei der Deutschen Bank: „Leistung aus Leidenschaft“) mit konstanter Qualität erfüllen. Die Voraussetzungen für eine solche Erfüllung durch den Mitarbeiterauftritt können von Seiten des Personalmanagements durch eine markenkonforme Optimierung der Humanressourcen geschaffen werden, wofür die 13 genannten Personalmaßnahmen die notwendigen personalwirtschaftlichen Aktionsfelder darstellen. Die 13 Maßnahmen wirken gleichzeitig als Einflussfaktoren auf die Business-to-Employee-Marke der Bank, die – analog zur Business-to-Consumer-Marke auf dem Absatzmarkt – das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt positioniert und so für gegenwärtige und künftige Mitarbeiter interessant und unverwechselbar macht. Die

Business-to-Employee-Marke stellt in diesem Zusammenhang allerdings keinen Selbstzweck dar, sondern soll ihrerseits zum Unternehmenserfolg der Bank insbesondere auf dem Arbeitsmarkt beitragen. Für das Zusammenspiel der beiden betrachteten Markierungen wird von einem wechselseitig positiven Einfluss ausgegangen.

Der Bezugsrahmen diente als Grundlage für die Ableitung eines Hypothesensystems, das die postulierten Ursache-Wirkungsbeziehungen in einer empirisch überprüfbar Form abbildet. Die als quasiexperimentelle Felduntersuchung angelegte empirische Überprüfung des Hypothesensystems, das aus insgesamt 37 Einzelhypothesen besteht, erfolgte anhand von für diesen Zweck erhobenen Kunden- und Mitarbeiterdaten.

### **3. Theoretische Basis**

Da im Vorfeld der Arbeit keine geschlossene Theorie zum Erkenntnisobjekt der Untersuchung vorlag, beinhaltete die theoretische Fundierung einen Mix aus verschiedenen erklärungsrelevanten theoretischen Ansätzen. Berücksichtigt wurden solche Ansätze, die einen Erklärungsbeitrag für das Phänomen der Markierung von Dienstleistungskonzepten mit dem Personalmanagement als zentraler Einflussgröße liefern.

Unterschieden wurde bei der theoretischen Erschließung des Forschungsfeldes zwischen branchenübergreifenden und branchenspezifischen Ansätzen. Aus branchenübergreifender Sicht wurden zur theoretischen Fundierung neben Ansätzen der Neuen Institutionenökonomie (Informationsökonomik, Transaktionskostentheorie und Prinzipal-Agenten-Theorie) insbesondere psychologische Ansätze (Lern-, Risiko- und Dissonanztheorie) sowie sozialpsychologische Ansätze (Interaktionsansätze und Austauschtheorie) herangezogen. Aus branchenspezifischer Sicht dienten die Theorie der Bankloyalität und der Ansatz des Relationship Banking als Grundlage.

Die komplementäre Verwendung der genannten Theoriebausteine ermöglichte eine Zusammenführung von Dienstleistungsmarketing- und Personalmarketingelementen zu einem integrativen Marketingansatz, der auf die simultane Erfüllung von Absatz- und Arbeitsmarktanforderungen abzielt. Unter methodischen Gesichtspunkten bildete der entwickelte integrative Ansatz das theoretische Fundament für den Bezugsrahmen und das Hypothesensystem der Arbeit.

### **4. Anlage der empirischen Untersuchung**

Ein grundlegender Bestandteil der Untersuchung war die Überprüfung kausaler Abhängigkeiten zwischen den ausgewählten Variablen, die zudem aus nicht beobachtbaren Größen, das heißt latenten Variablen, bestehen können. Als adäquates multivariates Analyseverfahren kam daher das Instrument der Kausalanalyse zum Einsatz.

Zur Generierung der für die Kausalanalyse erforderlichen quantitativen Datenbasis erfolgte zunächst die Bildung eines Banken-Pools bestehend aus Kreditinstituten bzw. Kreditinstitutsgruppen, denen insbesondere aufgrund der Existenz eines etablierten Markenversprechens für den Absatzmarkt ein hoher Erklärungsbeitrag hinsichtlich des Forschungsgegenstandes beigemessen werden konnte. Auf Basis dieser Vorauswahl wurden 314 Bankkunden hinsichtlich der Absatzmarktsicht sowie 190 Bankmitarbeiter in Bezug auf die Arbeitsmarktsicht mit Hilfe standardisierter Fragebögen befragt.

Die auf diese Weise erhobenen Kunden- respektive Mitarbeiterdaten wurden jeweils einer dreistufigen Analyse unterzogen: Während die deskriptive Betrachtung auf die Frage einer ausreichenden Repräsentativität der jeweiligen Stichprobe abstellte, ging es bei der explanativen Analyse um die empirische Überprüfung des vorab formulierten Hypothesensystems. Ziel der abschließenden explorativen Betrachtung war die selektive Untersuchung von Auffälligkeiten der vorherigen Analysestufen.

## 5. Zentrale Untersuchungsergebnisse

Die *deskriptive* Analyse der Stichprobenverteilung ergab sowohl für die erhobenen Kunden- als auch Mitarbeiterdaten eine zufrieden stellende Annäherung an die Struktur der jeweiligen Grundgesamtheit.

Bei der *explanativen* Datenanalyse konnten von den 37 Einzelhypothesen insgesamt 36 vorläufig bestätigt werden. Im Untersuchungsteil mit der Perspektive des Absatzmarktes (Abb. 1) ergaben sich auf Basis der erhobenen Daten als zentrale Ergebnisse:

- Der angenommene positive Einfluss einer starken Business-to-Consumer-Marke auf den Unternehmenserfolg einer Bank auf dem Absatzmarkt konnte als Ausgangspunkt der postulierten Ursache-Wirkungsbeziehungen vorläufig bestätigt werden.
- Des Weiteren zeigte sich ein starker Einfluss eines markenkonformen Mitarbeiterauftritts auf die Stärke einer Business-to-Consumer-Marke. Nicht zuletzt im Vergleich mit den übrigen Stellhebeln des Dienstleistungsmarketing-Mix einer Bank, wie z.B. einem markenkonformen Leistungsprogramm oder der Werbung, konnte die vergleichsweise hohe Relevanz eines markenkonformen Mitarbeiterauftritts vorläufig bestätigt werden.

Der Untersuchungsteil mit der Perspektive des Arbeitsmarktes (Abbildung 1) beschäftigte sich insbesondere mit den verschiedenen Einflussmöglichkeiten eines markenbasierten Personalmanagements bestehend aus den in der Vorstudie identifizierten 13 Personalmaßnahmen:

- Der angenommene signifikant positive Einfluss aller 13 Maßnahmen auf die Markenkonformität des Bankmitarbeiterauftritts auf dem Absatzmarkt konnte vorläufig bestätigt werden. Vor allem von einer Personalbedarfsplanung und einer Unternehmenskultur, die jeweils das Markenversprechen der Bank auf dem Absatzmarkt berücksichtigen, sind besonders starke Effekte auf einen markenkonformen Mitarbeiterauftritt auf dem Absatzmarkt zu erwarten.
- Ähnliches gilt für den Einfluss der 13 Personalmaßnahmen auf die Stärke der Business-to-Employee-Marke einer Bank. Mit Ausnahme der Wahl von Rekrutierungsquellen, die zum Markenversprechen einer Bank auf dem Arbeitsmarkt passen, konnte für alle übrigen betrachteten Personalmaßnahmen ein positiver Einfluss auf die Stärke einer Business-to-Employee-Marke vorläufig bestätigt werden. Besonders starke Effekte sind auf Basis der erhobenen Daten von einer entsprechend ausgestalteten Personalbedarfsplanung, der Unternehmenskultur sowie von Anforderungsprofilen zu erwarten, die auf das Markenversprechen einer Bank auf dem Arbeitsmarkt abgestimmt sind.

- Ebenfalls empirisch gestützt wurde der im Vorfeld angenommene wechselseitig positive Einfluss zwischen den zwei untersuchten Markierungen, das heißt der Business-to-Consumer-Marke und der Business-to-Employee-Marke einer Bank.
- Nicht zuletzt konnte ein positiver Einfluss von einer starken Business-to-Employee-Marke auf den Unternehmenserfolg einer Bank auf dem Arbeitsmarkt vorläufig bestätigt werden.

Darüber hinaus ergaben sich im Rahmen der *explorativen* Analyse zahlreiche Befunde, die auf ein teilweise erhebliches Verbesserungspotenzial bezüglich markenspezifischer Personalarbeit im Privatkundengeschäft deutscher Banken schließen lassen. So war beispielsweise hinsichtlich des Verhaltens und des äußeren Erscheinungsbildes von Bankmitarbeitern auf dem Absatzmarkt vor allem bei den privaten Geschäftsbanken nur eine unterdurchschnittlich ausgeprägte Markenkongruenz festzustellen. Die untersuchten Sparkassen und Genossenschaftsbanken schnitten im Vergleich dazu deutlich besser ab.

## 6. Fazit und weitere Forschung

Das Gesamtergebnis beinhaltet damit neben einer ernüchternden Bestandsaufnahme des Status quo markenspezifischer Personalarbeit im Privatkundengeschäft deutscher Banken insbesondere eine weitgehende Bestätigung der postulierten Ursache-Wirkungsbeziehungen. Von hohem Wert für die Forschung ist die Arbeit damit zum einen aufgrund des theoretisch entwickelten Konzeptes für eine markenspezifische Personalarbeit, zum anderen aufgrund der empirisch gestützten Erkenntnisse bezüglich der Rolle von Unternehmensmarken als Verbindungselement zwischen dem Personalmanagement und dem Unternehmenserfolg von Banken.

Darüber hinaus konnten auf Basis der ermittelten Erkenntnisse konkrete Handlungsempfehlungen für den Einsatz eines markenbasierten Personalmanagements in der bankbetrieblichen Praxis formuliert werden. Als Implementierungshilfe wurde eine Handlungsmatrix entwickelt, die insbesondere im Fall von begrenzten Ressourcen bei einer Priorisierung der erforderlichen Personalmaßnahmen unterstützt.

Einen möglichen Ansatzpunkt für weitere Forschungsarbeiten stellt vor allem die Frage einer Übertragbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse auf andere Bankgeschäftsfelder oder andere Dienstleistungsbranchen dar.