

Theurl, Theresia; Werries, Axel

Working Paper

Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 61

Provided in Cooperation with:

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

Suggested Citation: Theurl, Theresia; Werries, Axel (2007) : Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 61, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55769>

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.

**Erfolgsfaktoren für Finanzportale im
Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken
- Ergebnisse einer empirischen Untersuchung**

von Theresia Theurl / Axel Werries

Nr. 61 ■ Februar 2007

Vorwort

Der Multikanalvertrieb von Bankprodukten ist zu einer wichtigen strategischen Frage für die Banken aller Sektoren geworden. Dabei ist es häufig so, dass der Vertrieb über das Internet bzw. Finanzportale nicht wirklich in das Vertriebskonzept integriert sind. Entsprechend wenig verankert ist er dann in der Unternehmensstrategie, was jedoch eine grundlegende Voraussetzung für den Erfolg darstellt. Dies war der Hintergrund für die vorliegende Studie, die durch die Unterstützung der VR-Networld GmbH sowie des Bundesverbandes der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken - BVR möglich wurde.

Im Mittelpunkt dieses IfG-Arbeitspapiers stehen einige ausgewählte Ergebnisse dieses groß angelegten, bundesweit durchgeführten Forschungsprojektes. In zwei ausführlichen Befragungsrunden wurde der Status quo für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken erhoben und daraus die Erfolgsfaktoren abgeleitet. Diese Ergebnisse wurden der genossenschaftlichen Bankenpraxis zur Diskussion gestellt. Dieses Feedback wurde zur Basis der zweiten vertieften Befragungsrunde. So konnten die Praxisrelevanz der Studie sichergestellt und die vielen verstreut vorhandenen Informationen optimal genutzt werden. Konkrete Erfolgspotenziale, die noch genutzt werden können, wurden ausgelotet. Die für eine wissenschaftliche Studie außerordentlich hohe Rücksendequote zeugt von der großen Bedeutung, die Genossenschaftsbanken Finanzportalen als Element einer Multikanalstrategie heute zumessen.

Diese Arbeit stammt aus dem „IfG-Forschungscluster III: Genossenschaftsstrategische Fragen“. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden hiermit einem breiteren Interessentenkreis zur Verfügung und gleichzeitig zur Diskussion gestellt. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Prof. Dr. Theresia Theurl

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis.....	4
A Inhalt und Umfang der Studie.....	5
B Starke Größenabhängigkeiten im Vertriebskanal Internet.....	9
C Bewertung des Erfolgs im Vertriebskanal Internet	11
D Wesentliche Erfolgsfaktoren des Vertriebskanals Internetauftritt ...	14
E Wichtige Ansatzpunkte für Maßnahmen.....	18
F Zusammenfassung ausgewählter Ergebnisse	21
Literaturverzeichnis	52

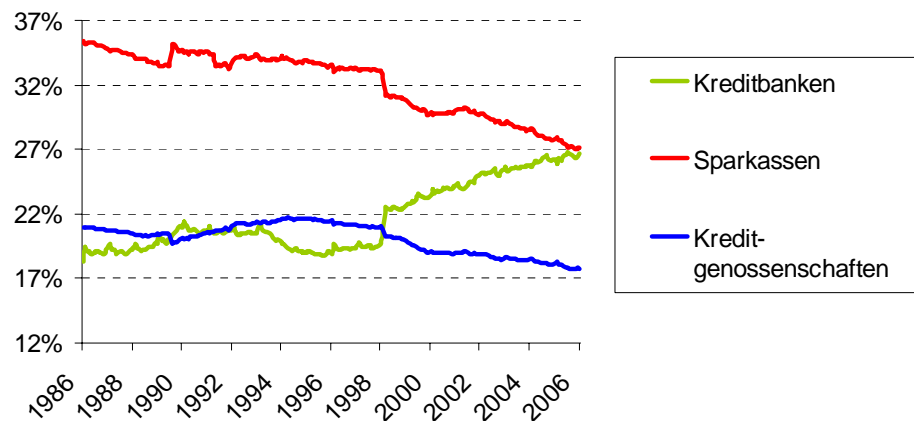
Abbildungsverzeichnis

Abb. A.1: Marktanteile deutscher Bankengruppen nach Einlagen von Nichtbanken.....	5
Abb. B.1: Anzahl der angebotenen Vertriebskanäle in Abhängigkeit von der Größe der befragten Bank.	10
Abb. B.2: Anteil der Banken mit den Zielsetzungen Vorberatung und Direkter Vertrieb in Abhängigkeit von der Größe der Bank....	11
Abb. C.1: Bewertung des Erfolgs im Vertriebskanal Internet in verschiedenen Bereichen.	12
Abb. C.2: Freischaltungsquote und Nutzungsquote für Online-Banking und Online-Brokerage.....	13
Abb. D.1: Strukturmodell der latenten endogenen und latenten exogenen Größen des Strukturgleichungsmodells.....	14
Abb. D.2: Zusammenhang zwischen Zielorientierung und Zielerreichung.	15
Abb. D.3: Zusammenhang zwischen Mitgestaltung und Erfolgsbewertung.....	16
Abb. D.4: In der Bank eingesetzte Datenerhebungs- und Analysesysteme.....	17
Abb. E.1: Einschätzung des Verbesserungsbedarfs in verschiedenen Bereichen.....	19

A Inhalt und Umfang der Studie

Die deutschen Genossenschaftsbanken erfahren einen steigenden Konkurrenz- und Margendruck¹, was bereits in den letzten Jahren mit sinkenden Marktanteilen der Genossenschaftsbanken korrespondierte.² Dazu beigetragen haben dürfte u.a. eine steigende Markttransparenz bei Finanzdienstleistungen, eine abnehmende Kunden- und Mitgliederbindung bei einem gleichzeitigen Auftreten zusätzlicher Wettbewerber wie verschiedener Direktbanken und anderer Anbieter von Bankprodukten.³

Marktanteile nach Einlagen von Nichtbanken



Quelle: DEUTSCHE BUNDESBANK 2006b.

Abb. A.1: Marktanteile deutscher Bankengruppen nach Einlagen von Nichtbanken

Gleichzeitig werden die möglichen Geschäfts- und Vertriebsprozesse der Genossenschaftsbanken immer vielfältiger und die Grenzen zwischen den einzelnen Vertriebskanälen immer unschärfer.⁴ Die Entwick-

¹ Vgl. z.B. DEUTSCHE BUNDESBANK (2006a), S. 15-17.

² Vgl. die Bankenstatistik in DEUTSCHE BUNDESBANK (2006b), S. 90 f.

³ Vgl. z.B. KÖHLER (2004), S. 20 f. Die ING-DiBa erreichte als kundenstärkste Direktbank in Deutschland bis Ende 2005 eine Kundenzahl von 5,1 Mio. Kunden und rechnet bis zum Ende des Jahres 2006 mit einer Kundenzahl von 5,7 bis 5,8 Mio. Kunden. Vgl. das Handelsblatt vom 31.08.06, S. 24. Dieses dynamische Wachstum erzielten die Direktbanken insbesondere auf Kosten der Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Vgl. die Verlagsbeilage „Direct Banking International“ der Börsenzeitung vom 11.10.2005, sowie GÜTTLER, HACKETHAL (2006), S. 1 ff.

⁴ Ein Beispiel hierfür ist die z. B. Zusammenarbeit der GAD eG mit der Volksbank Braunschweig eG. Die Unternehmen starteten gemeinsam einen Service „TicketCorner“, bei dem Bankkunden am Geldautomaten Konzerttickets erwerben und sich selbst am Kontoauszugsdrucker ausdrucken

lung der Computertechnologie schreitet schnell voran und die Verfügbarkeit von Leistungen für die Kunden und Mitglieder nimmt deutlich zu.⁵ Allgemein wird heute davon ausgegangen, dass sich der Bankenmarkt in einem Übergang vom Produkt- zum Marken- und Kommunikationswettbewerb befindet, bei dem die Bedeutung der Kommunikation mit dem Kunden außerordentlich zugenommen hat.⁶

Der Multikanalvertrieb als dominierende Vertriebsstrategie für Universalbanken wird als sinnvoller Ansatz gegenüber den Strategieansätzen von Direktbanken und Finanzdienstleistern bzw. Strukturvertrieben angesehen⁷ und auch für Genossenschaftsbanken vorgeschlagen.⁸ Dabei übernimmt der Vertriebskanal Internet im Rahmen einer integrierten Multikanalstrategie wichtige Funktionen und entwickelte sich in den vergangenen Jahren zu einem integrativen Bestandteil des Vertriebskonzepts deutscher Banken.⁹ Die Entwicklungen verdeutlichen, dass das Internet keinesfalls nur als ein „Add-On“ auf das bestehende Vertriebssystem begriffen werden darf. Vielmehr ist das Internet als ein integrativer Bestandteil in die Bankstrategie einzubetten, wenn seine möglichen positiven Wirkungen und Funktionen tatsächlich konsequent genutzt und vor dem Hintergrund dieser Trends nachhaltige Vertriebsserfolge für die Genossenschaftsbanken gesichert werden sollen.

Doch es scheint so, dass die deutschen Genossenschaftsbanken auf dem Gebiet des Vertriebskanals Internet noch nicht alle Entwicklungs- und Anwendungspotenziale nutzen und diesbezüglich einen Rückstand

können. Vgl. die Pressemitteilung der GAD vom 28.04.2006 unter www.GAD.de.

⁵ Vgl. KÖHLER (2004), S. 21.

⁶ Vgl. z.B. SZALLIES (2004), S. 14 f.

⁷ Vgl. bspw. KÖHLER (2004), S. 29.

⁸ Vgl. z.B. SUTTMAYER, STÖWHASE (2005), S. 45-55. Sie schlagen einen ausgewogenen Vertriebswegemix vor, um einen nachhaltigen Vertriebsserfolg zu sichern. BURCHARD betont beispielsweise den Vertriebsaspekt und zeichnet ein „Personalisierungsszenario“ auf, in dem auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden stärker eingegangen und so eine langfristige Kundenbindung aufgebaut wird. Er sieht im Multikanalvertrieb eine Grundlage dieses Strategieansatzes und betont dessen Relevanz für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg. Vgl. BURCHARD (2003), S. 335. Im Vordergrund stehen meist Strategieansätze, welche aus dem Vorteil der regionalen Nähe und der Mitgliedschaft eine Nähe zum Kunden sowie eine besondere Beratungsqualität ableiten.

⁹ Vgl. z.B. BENÖLKEN, GERBER, MÜLLER (2004), S. 13-15.

aufweisen.¹⁰ Während sich die Funktionen Online Banking und Online Brokerage zu einem weitgehend standardisierten Massenprodukt in allen Bankengruppen entwickelt haben, liegen Genossenschaftsbanken insbesondere im Bereich der Beratungsqualität, die über den Internetvertriebskanal erzielt werden kann, gegenüber anderen Institutsgruppen zurück.¹¹ Dennoch gelingt es vielen Genossenschaftsbanken, einen überzeugenden und ausgezeichnet funktionierenden Internetauftritt anzubieten, wie andere Untersuchungen gezeigt haben.¹²

Vor diesem Hintergrund hat das Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster unter der Leitung von Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl in zwei Befragungsrunden eine ausführliche Befragung sämtlicher deutscher Genossenschaftsbanken zum Multikanalbanking durchgeführt. Zielsetzung der theoretisch fundierten praxisorientierten Untersuchung war die Identifikation von Faktoren und Strukturmerkmalen, über die sich mit ihrem Vertriebskanal erfolgreiche von diesbezüglich weniger erfolgreichen Genossenschaftsbanken signifikant unterscheiden.¹³ Damit folgt die Untersuchung dem Ansatz der Erfolgsfaktorforschung.¹⁴ Zum einen galt es, durch ein Benchmarking, also das konsequente „Messen an den Besten“, exzellente Banken zu identifizieren und so einen Maßstab für

¹⁰ So findet sich beispielsweise unter den ersten zehn Plätzen des ibi Website Rating 2006 keine Genossenschaftsbank, während sowohl Sparkassen als auch Großbanken stark vertreten sind. Das ibi Website Rating 2006 basiert auf einer Untersuchung von 400 Internetauftritten deutscher Banken. Vgl. hierzu IBI RESEARCH (2006), S. 1.

¹¹ IBI RESEARCH (2006), S. 2-4.

¹² In der Untersuchung „RWGV-Web-Award 2004“ wurde die Qualität der Internetauftritte von 233 Banken des Verbandsgebiets des Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverbands untersucht. Vgl. DIEDRICH (2004), S. 5 f.

¹³ Eine solche Vorgehensweise besitzt gegenüber einer direkten Untersuchung der Web-Auftritte und gegenüber Kundenbefragungen sowohl Vor- als auch Nachteile. Dem Untersuchungsziel entsprechend ist vor allem von Bedeutung, dass durch die gewählte Vorgehensweise Einstellungen, Erwartungen und Ziele der Bankmanager erfasst werden können. Außerdem sind bereits zahlreiche Untersuchungen zu Bankkundenwünschen und der Portalqualität aus der Marketingforschung vorliegend. Als bedeutender Nachteil der Erhebungsmethode ist vor allem die potenzielle Existenz einer Verzerrung der Daten durch Key-Informant-Biases zu nennen. Vgl. hierzu z.B. PODSAKOFF ET AL. (2003), S. 882 f.

¹⁴ Vgl. AHLERT, SCHRÖDER (1998), S. I-III sowie AHLERT, BLAICH, EVANSCHITZKY (2002), S. 26 f. Der Einsatz der Erfolgsfaktorenforschung zur Ableitung normstrategischer Empfehlungen wird in der Literatur auch kontrovers diskutiert. Vgl. hierzu bspw. NICOLAI, KIESER (2002), S. 579-596, WOYWODE (2004), S. 15-48, oder auch WOLFF, HERRMANN, NIGGEMANN (2004), S. 263-269.

überlegene Leistungen und Ergebnisse zu finden. Zum anderen mussten Faktoren isoliert werden, die erfolgreiche von weniger erfolgreichen Banken signifikant unterscheiden.¹⁵ Ausgehend von diesen Erfolgsfaktoren wurden im Folgenden Ansatzpunkte identifiziert, bei denen Maßnahmen zur Verbesserung der Leistung der Genossenschaftsbanken im Vertriebskanal Internet besonders Erfolg versprechend erscheinen, um so eine Grundlage für eine zukunftsorientierte Ausgestaltung von Multikanalstrategien innerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbunds zu schaffen.

Die Untersuchung wurde als schriftliche Befragung in zwei Runden ausgestaltet, welche in der ersten Runde von 420 und in der zweiten Runde von 178 Genossenschaftsbanken beantwortet wurde. Dies entspricht einer außergewöhnlich hohen Rücksendequote von 31,5% (bezogen auf alle Genossenschaftsbanken), respektive 42,4% (bezogen auf die Antwortenden der ersten Runde).¹⁶ Darin kann die große Bedeutung gesehen werden, die dieser Thematik derzeit im genossenschaftlichen Finanzverbund zugemessen wird. Gegenstand der ersten Befragungsrunde war ausgehend von einer Analyse der Funktionen, die das Internetportal im Rahmen eines integrierten Multikanalvertriebskonzepts übernehmen kann, die Analyse der derzeitigen Situation und die Identifikation des Status Quo im genossenschaftlichen Banksektor. Auf diese Weise wurden auf den verschiedenen Ebenen des Finanzverbunds, den IT-Dienstleistern und bei den Primärbanken, potenzielle Erfolgsfaktoren identifiziert.

Im nächsten Schritt wurden die Befragungsergebnisse mit einer adäquaten multivariaten Analyseverfahren, einem Strukturgleichungsmodell, weiter ausgewertet und interpretiert. Mit dieser Methode ist es möglich, simultan komplexe Beziehungsstrukturen zwischen beobachtbaren und nicht beobachtbaren, so genannten latenten Variablen zu untersuchen und kausale Abhängigkeiten zwischen ihnen zu analysieren.¹⁷ So konn-

¹⁵ AHLERT, SCHRÖDER (1998), S. 9 f.

¹⁶ Die Rücklaufquote schriftlicher Befragungen liegt in der Regel nur zwischen 5% und 30 %. Vgl. MEFFERT (1992), S. 202. Somit kann bei den durchgeführten Befragungen von überdurchschnittlichen Rücklaufquoten gesprochen werden.

¹⁷ Vgl. unter vielen BACKHAUS, ERICHSON, PLINKE (2006), S. 334-336, oder auch HOMBURG, GIERING (1996), S. 5 ff, BYRNE (2001) oder RAYKOV, MARCOULIDES (2000), S. 1 ff. Synonym zum Begriff „Strukturgleichungsmodell“ werden in der Literatur auch die Begriffe „Kausalanalyse“, „Kovarianzana-

ten einerseits Hypothesen über die potenziellen Erfolgsfaktoren geprüft und andererseits die Wirkungsstärke der Erfolgsfaktoren bestimmt und verglichen werden.¹⁸

Im Rahmen einer zweiten Befragungsrunde wurden die so gewonnenen Ergebnisse und Schlussfolgerungen der ersten Befragungsrunde den teilnehmenden Genossenschaftsbanken vorgestellt und von diesen kommentiert und beurteilt. Durch diese Vorgangsweise konnte die Praxisnähe und -relevanz der gesamten Untersuchung sichergestellt werden, da das umfangreiche Praxiswissen neben den theoretischen Erkenntnissen und den empirischen Ergebnissen in die Untersuchung einfließen konnte.

B Starke Größenabhängigkeiten im Vertriebskanal Internet

Bei der Analyse des Status Quo innerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbands zeigte sich ein sehr heterogenes Bild: Einerseits existieren viele Banken, die der Idealvorstellung eines vollständigen und eigenständigen Internet-Vertriebskanals schon sehr nahe kommen, während andere Banken hier nur in Ansätzen eine Basis für ein einfaches Transaction-Banking zur Verfügung stellen.

Sowohl die Breite des eingesetzten Vertriebskanalmixes im Allgemeinen als auch die funktionsmäßige Komplexität des Vertriebskanals Internet im Speziellen sowie die Ziele und Einstellungen, die die teilnehmenden Genossenschaftsbanken mit dem Internet-Vertriebskanal verbinden, sind stark von der Größe der jeweiligen Bank abhängig. Die Breite und Komplexität des Vertriebskonzepts einer Bank nehmen mit der Größe der Bank stark zu. Große Banken halten ein deutlich differenzierteres Vertriebssystem vor als kleine Banken.

lyse“ oder „Structural Equation Modeling“ gebraucht. Vgl. hierzu z.B. HESSE (2004), S. 163.

¹⁸ Vgl. hierzu BACKHAUS, ERICHSON, PLINKE (2006), S. 338 f.

Anzahl der angebotenen Vertriebskanäle

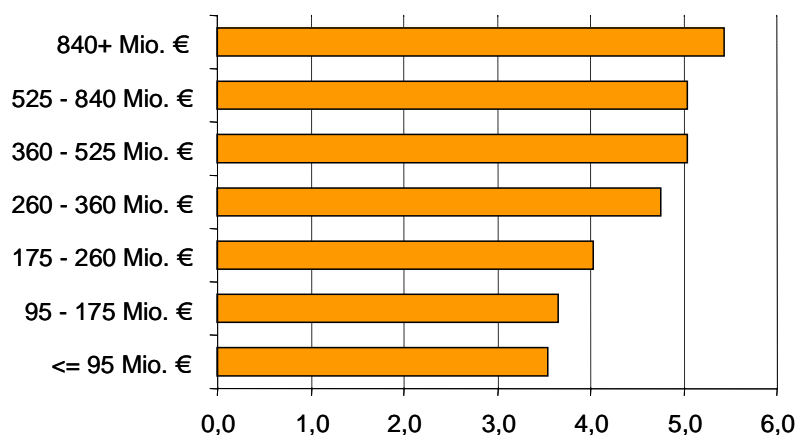


Abb. B.1: Anzahl der angebotenen Vertriebskanäle in Abhängigkeit von der Größe der befragten Bank

Dies zeigt, dass einerseits IT-Dienstleister innerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbands noch mehr Aufmerksamkeit auf standardisierte Leistungs- und Produktpakete für Banken jeglicher Größe legen sollten. Andererseits deutet es aber auch darauf hin, dass große Banken offensichtlich mehr Funktionen durch ihren Internetauftritt erreichen wollen und ihrem Finanzportal auch wesentlich mehr zutrauen als kleinere Banken. Folglich fußt der geringere Einsatz von Funktionselementen innerhalb des Internetportals bei kleinen Banken nicht nur auf einer unterlegenen Ressourcen- und Infrastrukturausstattung, als vielmehr auch auf einer anderen Einstellung gegenüber dem Vertriebskanal Internet. Kleinere Banken wollen ihr Finanzportal nicht in dem Maße als vollständigen Vertriebskanal organisieren, wie dies größere Banken beabsichtigen. Hier existiert offensichtlich ein systematischer Unterschied in der Wahrnehmung und Einschätzung der adäquaten Funktionen eines Bank-Internetauftritts.

Banken mit der Zielsetzung Vorberatung sowie Direkter Vertrieb

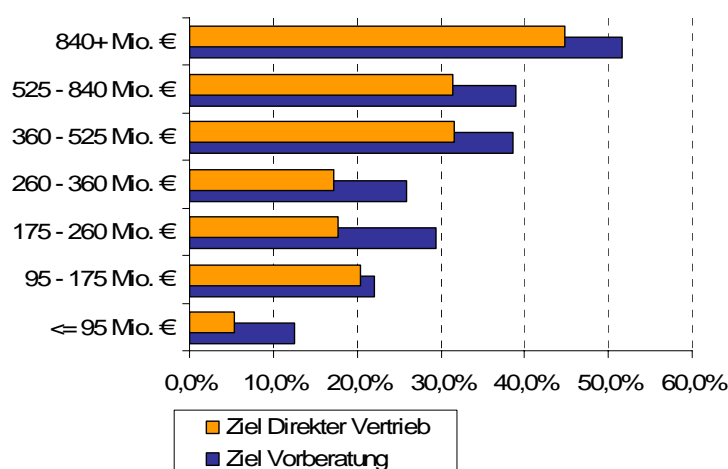


Abb. B.2: Anteil der Banken mit den Zielsetzungen Vorberatung und Direkter Vertrieb in Abhängigkeit von der Größe der Bank

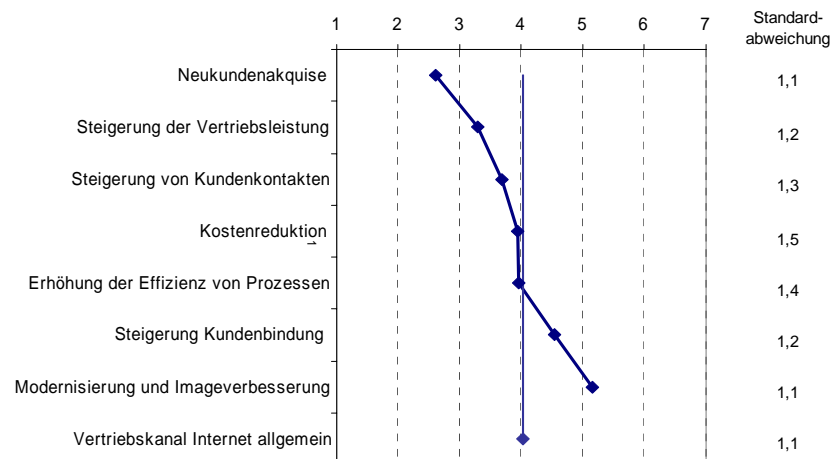
Insgesamt zeigt sich, dass bei fast allen Funktionselementen größere Banken bereits einen Nutzungs- und Entwicklungsvorsprung gegenüber kleineren Banken haben. Sogar bei der Betonung der genossenschaftlichen Kernkompetenz, der Mitgliedschaft, sind große gegenüber kleineren Genossenschaftsbanken aktiver, obwohl hier auch bei sehr großen Banken Aktivitätspotenziale ersichtlich werden. Die kleineren Institute unterschätzen die Potenziale des Vertriebskanals Internet bislang, nutzen sie weniger oder erachten sie als für ihren Markt nicht relevant. Vor dem Hintergrund dieser Einschätzungen und Verhaltensweisen sollte darauf geachtet werden, dass keine dauerhafte Unterinvestition in die entsprechende Infrastruktur folgt, die längerfristig für kleinere Institute Wettbewerbsnachteile bedeuten könnte.

C Bewertung des Erfolgs im Vertriebskanal Internet

Insgesamt bewerten die befragten Banken den Erfolg, den sie in ihrem Vertriebskanal Internet allgemein erzielen, auf einer Skala von 1 bis 7 im Mittel mit 4, also eher verhalten. Speziell bei der Beurteilung des Erfolgs im Bereich *Imageverbesserung und Modernisierung der Bank* beurteilen die antwortenden Banken ihren Erfolg mit 5,1 deutlich als gut. Offenbar nehmen die Institute ihre Investition in den Aufbau des bankeigenen Finanzportals vor allem als eine Maßnahme wahr, die der Bank sowohl technologisch wie auch im Hinblick auf die Wünsche des Kunden ihre Modernität und Zukunftsorientierung sichert und dies dem Kunden auch

signalisieren soll. Das Finanzportal wird als wichtig für die Steigerung der Kundenbindung wahrgenommen und spielt eine große Rolle bei der Verhinderung von Kundenabwanderungen.

Bewertung des Vertriebskanals Internet



Auf einer Skala von 1 – „Misserfolg“ bis 7 – „Voller Erfolg“

Abb. C.1: Bewertung des Erfolgs im Vertriebskanal Internet in verschiedenen Bereichen

Nur durchschnittlich, ebenso wie der Vertriebskanal Internet allgemein, wird der Erfolg in den Bereichen *Kostenreduktion* und *Erhöhung der Prozesseffizienz* beurteilt. Offensichtlich gelingt es den Banken nicht in dem gewünschten Maße, Kostensenkungen und Prozesseffizienzsteigerungen zu erzielen. Bei den Vertriebsaktivitäten schätzen die antwortenden Banken ihren Erfolg als gering ein. Die durchschnittliche Bewertung des Erfolgs bei der *Neukundenakquise* ist mit 2,6 fast eineinhalb Skalenpunkte schlechter beurteilt worden als der ohnehin eher verhalten beurteilte Vertriebskanal allgemein. Dies deutet darauf hin, dass sich die antwortenden Genossenschaftsbanken wesentlich mehr Vertriebsimpulse von der Einführung des Vertriebskanals Internet versprochen haben als derzeit realisiert werden können. Speziell im Bereich der Vertriebsaktivierung scheint eine gewisse Ernüchterung bei den Genossenschaftsbanken vorzuherrschen. Hoch gesteckte Erwartungen sind bisher nicht in diesem Ausmaß erreicht worden.

Auch der Anteil der Kunden, die zum einen für die Nutzung des Internetkanals frei geschaltet wurden und die zum anderen den Internetkanal tatsächlich nutzen, könnten ein Maßstab für den Erfolg eines genossenschaftlichen Kreditinstituts im Hinblick auf den Vertriebskanal Internet

bilden. Dahinter steht die Überlegung, dass Banken mit einer hohen Freischaltungsquote und einer hohen Nutzungsquote ihren Vertriebskanal Internet bereits relativ weit entwickelt haben und die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Kunden treffen.

Bis zu 70% der Bankkunden in Deutschland können sich eine Nutzung des Internet-Vertriebskanals für Online-Banking vorstellen, während über 37% aller deutschen Bankkunden derzeit bereits Online-Banking betreiben.¹⁹ Bei den Genossenschaftsbanken sind im Durchschnitt nur etwas mehr als ein Viertel der Kunden der befragten Genossenschaftsbanken für das Online Banking freigeschaltet, wovon wiederum drei Viertel diesen Vertriebskanal tatsächlich nutzen. Dies entspricht lediglich einem Anteil von 21,4% der Kunden der befragten Genossenschaftsbanken, die diesen Vertriebskanal nutzen.

Freischaltungsquoten und Nutzungsquoten im Vertriebskanal Internet

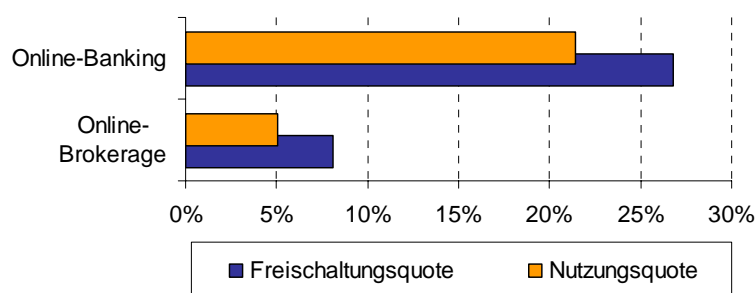


Abb. C.2: Freischaltungsquote und Nutzungsquote für Online-Banking und Online-Brokerage

Offensichtlich besteht bei den Genossenschaftsbanken ein Aufholbedarf bei der Nutzungsquote des Vertriebskanals Internet. Auch eine hohe Standardabweichung von 8,8% bei den Nutzungsquoten des Vertriebskanals Internet zeigt, dass diesbezüglich innerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbunds eine sehr heterogene Konstellation vorliegt. Vielen Genossenschaftsbanken ist es noch nicht hinreichend gelungen, ihre Kunden von den Vorteilen einer Nutzung des Vertriebskanals Internet zu überzeugen.

¹⁹ Vgl. Pressemitteilung des Bundesverbands Deutscher Banken vom 30.09.2005 BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN 30.09.2005.

D Wesentliche Erfolgsfaktoren des Vertriebskanals Internetauftritt

Aufbauend auf der Analyse des Status Quo und der Funktionen, die das Finanzportal innerhalb des Vertriebskanals Internet übernehmen kann, wurden zunächst Hypothesen aufgestellt, welche Faktoren den Erfolg im Vertriebskanal Internet positiv beeinflussen. Im nächsten Schritt wurden diese Hypothesen sodann mit Hilfe eines leistungsfähigen multivariaten Analyseverfahrens getestet, um abschließend die Bedeutung der Erfolgsfaktoren in der zweiten Befragungsrunde noch einmal zu präzisieren und zu validieren.

Insgesamt konnten acht verschiedene Erfolgsfaktoren identifiziert werden, die in unterschiedlicher Stärke auf die endogene Größe *Erfolg* wirken. Um die Wirkungsrichtungen der Erfolgsfaktoren differenziert beurteilen zu können, wurde der Erfolg im Vertriebskanal Internet in den Dimensionen *Vertriebserfolg* und *Kostenreduktion / Steigerung der Prozesseffizienz* (im Folgenden *Kostenerfolg*) gemessen. Um auch erfassen zu können, inwieweit die Erfolgsfaktoren den *Nutzungsgrad des Finanzportals durch den Kunden* beeinflussen und ob eine höhere Nutzungsquote als mediierende Variable auch den wahrgenommenen Erfolg des Finanzportals positiv beeinflussen kann.

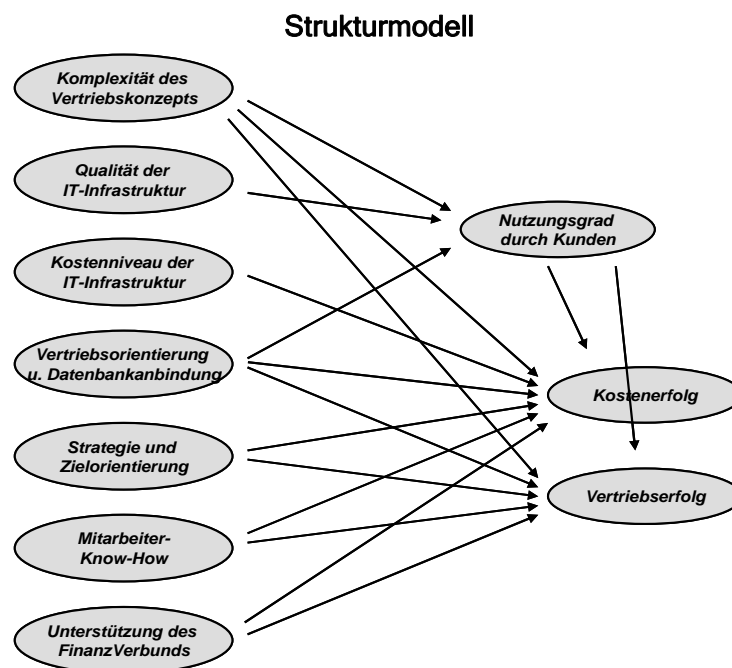
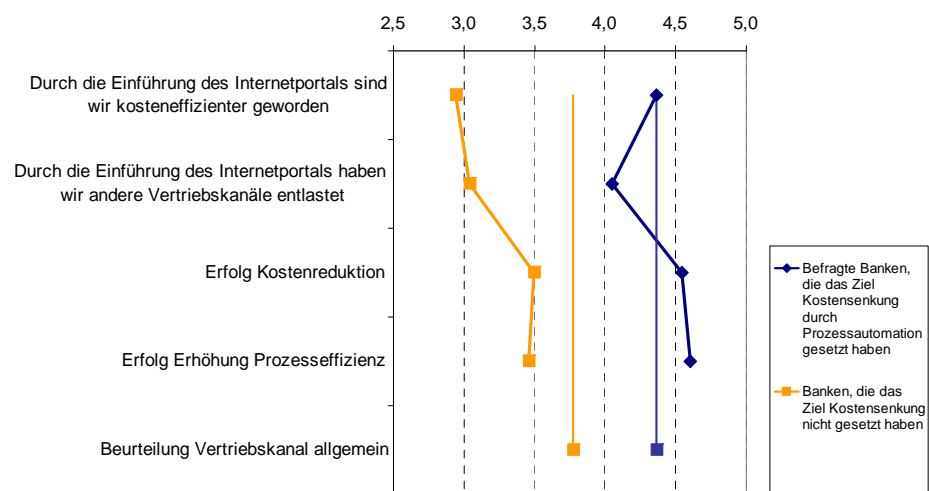


Abb. D.1: Strukturmodell der latenten endogenen und latenten exogenen Größen des Strukturgleichungsmodells

Den stärksten Einfluss auf den Erfolg der Genossenschaftsbanken mit dem eigenen Finanzportal hat demnach die *strategische Ausrichtung* und *Zielorientierung* der Bank. Dieser Faktor erfasst den Stellenwert des Finanzportals innerhalb der Gesamtbankplanung, eine klare Ausrichtung der Bank in Bezug auf das Vertriebskonzept sowie eine zielstrebige Verfolgung der gesetzten Ziele. Sowohl der *Vertriebserfolg* als auch der Erfolg in der Dimension *Kostensenkung* werden umso besser beurteilt, je höher die Ausprägung des Erfolgsfaktors Strategie ist.

Bewertung des Erfolgs in der Erfolgsdimension Kostensenkung



Auf einer Skala von 1 – „Misserfolg“ bzw. „Stimmt überhaupt nicht“ bis 7 – „Voller Erfolg“ bzw. „Stimmt voll und ganz“

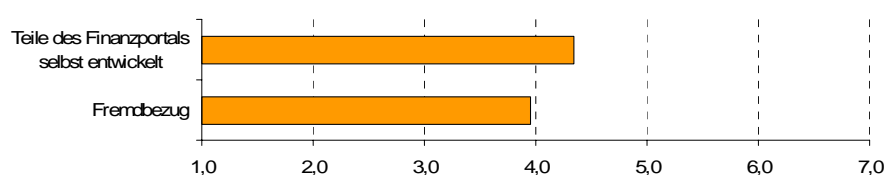
Abb. D.2: Zusammenhang zwischen Zielorientierung und Zielerreichung

Dies bedeutet, dass je höher der Stellenwert des Internetportals innerhalb der Multikanalbankingstrategie ist, je mehr Ziele sich die Bank für ihren Vertriebskanal Internet setzt und je konsequenter die Bank ihre Ziele verfolgt, desto höher ist der wahrgenommene Erfolg. Besonders deutlich wird dies am Beispiel des Ziels Kostensenkung durch Prozessautomation: Nur Banken, welche sich dieses Ziel explizit gesetzt haben, beobachten auch diesbezüglich Erfolgswirkungen.

Als zweitwichtigster Erfolgsfaktor wurde der Faktor *Komplexität*, der die Komplexität des Vertriebskonzepts im Allgemeinen und des Internetauftritts im Speziellen beschreibt, identifiziert. Je mehr Funktionselemente die Bank den Kunden zur Verfügung stellen kann, desto besser beurteilt sie auch ihren Erfolg. Hierbei stellte sich heraus, dass die für die Auftrittserstellung gewählte IT-Agentur keinerlei Einfluss auf die Bewertung

des Erfolgs hat. Auch in Bezug auf die Qualität der Internetauftritte konnten keine signifikanten Unterschiede gefunden werden. Bei der Funktionskomplexität hingegen zeigte sich, dass vor allem die Lösungen der VR-NetWorld im Vergleich gegenüber den Produkten anderer Anbieter einen hohen Funktionsumfang aufweisen. Des Weiteren zeigte sich, dass die Banken, sobald sie die Möglichkeit nutzen, Teile des Portals selbst mitzugestalten bzw. zu entwickeln, den Erfolg im Vertriebskanal Internet deutlich besser einschätzten.

Allgemeine Beurteilung des Vertriebskanals Internet bei Selbstentwicklung von Teilen des Portals



Auf einer Skala von 1 – „Misserfolg“ bis 7 – „Voller Erfolg“

Abb. D.3: Zusammenhang zwischen Mitgestaltung und Erfolgsbewertung

Banken verschiedener Größenordnungen, die von der VR-NetWorld betreut werden, aber auch Banken, welche sich an regionale oder überregionale IT-Agenturen gewandt haben, haben diese Möglichkeit genutzt, die Funktionskomplexität ihres Internetauftritts zu erhöhen und auf diese Art und Weise ihr Finanzportal zu individualisieren sowie ihre Kernkompetenzen wie z.B. die regionale Nähe zu den Kunden zu betonen.

Der Erfolgsfaktor *Komplexität* wirkt in etwa halb so stark wie der Erfolgsfaktor *Strategie*, allerdings nur auf den *Vertriebserfolg*. Vor allem für kleinere Banken stellt ein komplexes Vertriebskonzept einen erheblichen Kostenfaktor dar und führt zu einer tendenziell negativen Beurteilung im Hinblick auf den Erfolg in der Dimension *Kostensenkung / Prozesseffizienzsteigerung*.

Sehr wichtig ist auch der Erfolgsfaktor *Vertriebsorientierung*, welcher eine vertriebsorientierte Grundausrichtung der Bank und das Bestreben, vertriebsrelevante Daten auch in ihrem Vertriebskanal Internet zu nutzen, umfasst. Der Vertriebskanal Internet ist jedoch dann nicht in der Lage, die Vertriebsleistung der Bank zu steigern, wenn er nicht auf eine vertriebsorientierte Grundausrichtung aufsetzen und vom Einsatz entsprechender Instrumente profitieren kann. Auch bei diesem Erfolgsfaktor ist eine Wirkung vor allem in der Vertriebsdimension zu spüren, während

eine die Prozesseffizienz steigernde Wirkung nicht zu erkennen ist. Als von besonderer Bedeutung haben sich hierbei der Einsatz von Systemen zur Kundensegmentierung, zur Kundendaten- und Marktpotenzialanalyse sowie die Anwendung von Preis- und Produktdifferenzierungen nach Vertriebskanälen herausgestellt.

Eingesetzte Datenerhebungs- und Analysesysteme

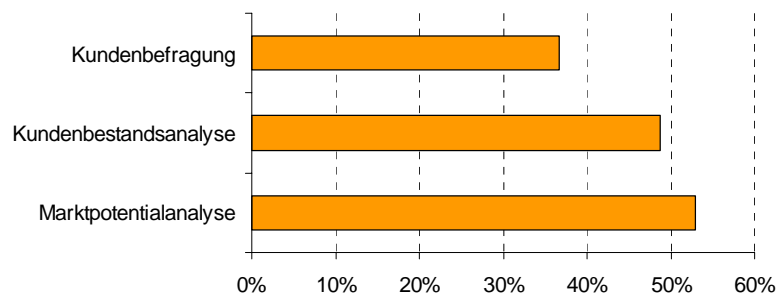


Abb. D.4: In der Bank eingesetzte Datenerhebungs- und Analysesysteme

Viele Genossenschaftsbanken setzen entsprechende Systeme nur spärlich ein. Nur wenn es gelingt, Kundendaten an den Vertriebskanal Internet anzubinden und diese Daten vertriebsaktivierend zu nutzen, kann ein nachhaltiger Vertriebs Erfolg erzielt werden. Auf diesem Gebiet sollten die Lösungen der IT-Dienstleister des Finanzverbundes noch weiterentwickelt werden.

Ebenso wichtig für einen kosteneffizienten Betrieb des Finanzportals scheint das *Know-How der Mitarbeiter* zu sein. Dieser Faktor umfasst zum einen eine hohe (technische) Kompetenz der Mitarbeiter, aber auch die Verfügbarkeit und den Einsatz entsprechender Schulungen in der Bank. Dieser Faktor wirkt mit einem Drittel der Stärke des Erfolgsfaktors *Strategie* in der Kostendimension der Erfolgseinschätzung des Vertriebskanals Internet. Eine den Vertriebs Erfolg steigernde Wirkung des Erfolgsfaktors Mitarbeiter-Know-How besteht hingegen nicht.

Wenig Einfluss auf den Erfolg des Finanzportals der Genossenschaftsbanken haben in deren Einschätzung überraschenderweise die *Kosten der IT-Systeme*. Die *Unterstützungsleistungen des Finanzverbundes* wirken ebenfalls nur schwach im Hinblick auf den Erfolg im Internet. Der geringe Erfolgseinfluss scheint darauf hinzudeuten, dass sowohl eine adäquate Unterstützung als auch ein angemessenes Kostenniveau als selbstverständlich eingeschätzt werden und daher in der Erfolgseinschätzung nicht in den Vordergrund treten. Zudem zeigte sich in der ver-

tiefenden Untersuchung der zweiten Fragebogenrunde, dass die Erfolgswirkungen dieser Erfolgsfaktoren durch die Banken mangels geeigneter Controllingssysteme bzw. aufgrund eines ausgeglichenen Unterstützungsniveaus innerhalb des Finanzverbunds nicht beobachtet und zugerechnet werden können.

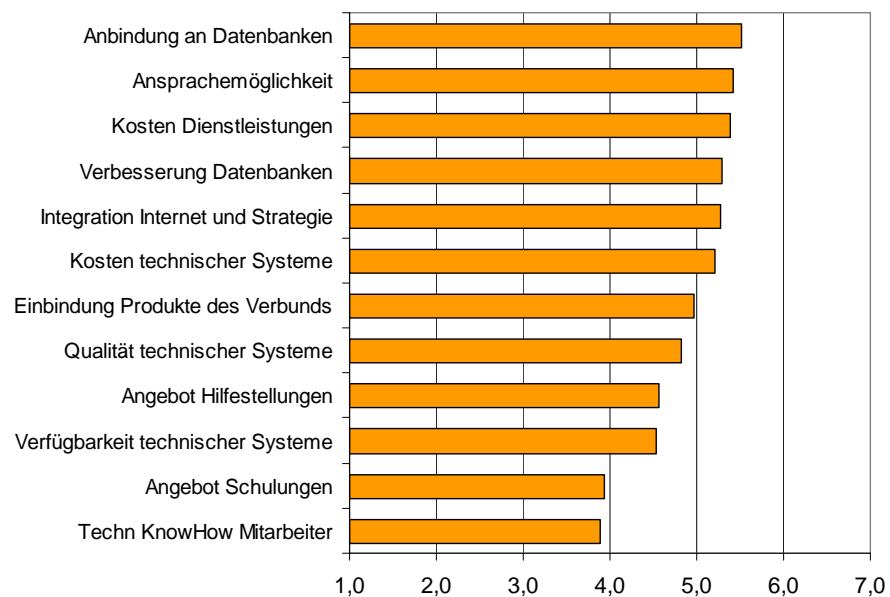
E Wichtige Ansatzpunkte für Maßnahmen

Die im Modell angenommenen Wirkungsbeziehungen bilden die Strukturen des empirischen Datensatzes sehr gut ab, wie verschiedene Kennzahlen zur Zuverlässigkeit der Parameterschätzungen und der Güte des Gesamtmodells einerseits²⁰, aber auch die zustimmenden Urteile der teilnehmenden Banken aus der zweiten Befragungsrunde andererseits belegen. Insbesondere die genannten Erfolgsfaktoren haben einen deutlichen Einfluss auf den Erfolg des Vertriebskanals Internet der Genossenschaftsbanken. Maßnahmen zur Verbesserung der diesbezüglichen Leistung einzelner Institute sollten folglich an diesen Erfolgsfaktoren sowie in den Bereichen ansetzen, in denen ein großes Verbesserungspotenzial identifiziert wurde.

²⁰ Die Formulierung und Spezifizierung des Strukturgleichungsmodells stellt implizit Annahmen bezüglich kausaler Wirkungsstrukturen zwischen den latenten Konstrukten. Inwieweit die empirisch beobachteten Daten diese Annahmen tatsächlich stützen, kann mit Hilfe verschiedener Gütekriterien beurteilt werden, die die Anpassungsgüte der theoretischen Modellstruktur in seiner Gesamtheit beurteilen. Als im Rahmen praktischer Anwendungen relevante Gütekriterien schlagen HOMBURG, BAUMGARTNER den *Goodness-of-Fit-Index (GFI)*, den *Adjusted-Goodness-of-Fit-Index (AGFI)* und den *Normed-Fit-Index (NFI)* vor. Auch der *Chi-Quadrat-Wert*, der *Comparative Fit Index (CFI)* und der *Root-Mean-Square-Error of Approximation (RMSEA)* sind in der Praxis von Relevanz. Vgl. hierzu HOMBURG, BAUMGARTNER (1995), S. 172 f. sowie BACKHAUS, ERICHSON, PLINKE (2006), S. 372-376 und die dort angegebene Literatur.

In der vorliegenden Untersuchung kann für das spezifizierte gesamte Strukturgleichungsmodell ein GFI-Wert von 0,929 errechnet werden, wobei ein GFI-Wert von 1 einem perfekten Modell-Fit entspricht. Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass die Modellstruktur insgesamt 92,9% der gesamten Ausgangsvarianz erklärt. Auch der AGFI-Wert, welcher zusätzlich noch die Anzahl der Freiheitsgrade des Modells berücksichtigt, fällt mit 0,904 hoch aus. Für beide Gütekriterien wird üblicherweise bei Werten von >0,9 von einem guten Modell-Fit gesprochen, sodass im vorliegenden Fall von einer sehr guten Güte der Modellstruktur gesprochen werden kann. Auch das Kriterium des NFI, für welches ebenfalls ein Wert größer 0,9 bei einem guten Modell-Fit angegeben wird, spricht mit einem Wert von 0,949 für das vorliegende Strukturmodell für eine sehr gute Anpassungsgüte.

Verbesserungsbedarf in verschiedenen Bereichen



Auf einer Skala von 1 – „kein Verbesserungsbedarf“ bis 7 – „sehr hoher Verbesserungsbedarf“

Abb. E. 1: Einschätzung des Verbesserungsbedarfs in verschiedenen Bereichen

Den größten Verbesserungsbedarf sehen die befragten Banken bei der Anbindung ihrer Kundendatenbanksysteme an die Systeme des Finanzportals und bei der Schaffung von Systemen, um die Kunden direkt und aktiv ansprechen zu können. Ein großer Verbesserungsbedarf wird auch bei der Qualität der Datenbanksysteme allgemein gesehen. Die höchsten Zustimmungswerte erhalten Maßnahmen zur Standardisierung und Vereinheitlichung der IT-Systeme bei den IT-Dienstleistern des Finanzverbunds sowie zur Vereinheitlichung der Systeme der Rechenzentren. Bei diesen Akteuren wird von den Genossenschaftsbanken auch der größte Handlungs- und Verbesserungsbedarf gesehen. Auch Vorschläge zu verbundweiten Initiativen zur Erhöhung der Vertriebsorientierung bei den Genossenschaftsbanken erfahren hohe Zustimmung, aber auch Vorschläge, echte so genannte Avatare zu entwickeln, wurden von den teilnehmenden Genossenschaftsbanken angeführt.²¹ Daneben werden vielfach standardisierte Beratungstools vorgeschlagen. Entsprechende Systeme müssten in einer gemeinsamen Kraftanstrengung innerhalb des Finanzverbunds entwickelt und erweitert werden. Mit entsprechen-

²¹ Als Avatar kann in diesem Zusammenhang ein künstlicher „Beratungsassistent“ bezeichnet werden, welcher eine Beratung in der Form simuliert wie sie in der Filiale stattfindet.

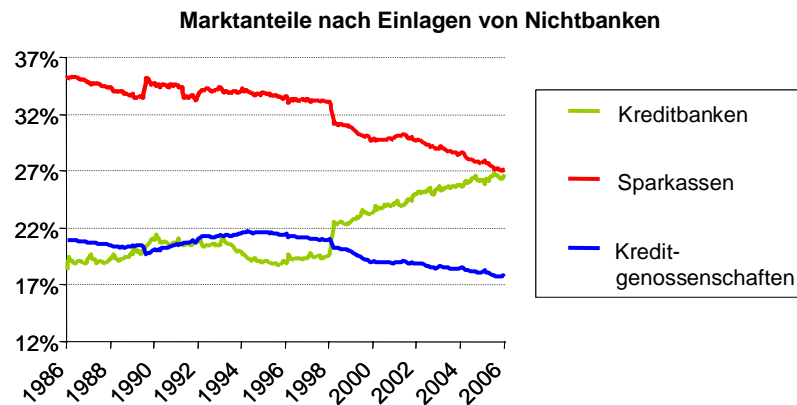
den Funktions- und Best-Practice-Beispielen könnte vielen Banken, die derzeit das Potenzial des Vertriebskanals Internet noch nicht hinreichend nutzen, dieses demonstriert werden. Eine zielgerichtete Weiterentwicklung von Beratungssystemen im FinanzVerbund könnte forciert werden, ohne auf die Skalenvorteile der Verbundstruktur verzichten zu müssen. Weniger eindeutig bleibt die Haltung zu Vorschlägen, ein standardisiertes zentrales Finanzportal für alle Genossenschaftsbanken einzuführen. Auch verbindliche Leistungskataloge erfahren nur eine verhaltene Zustimmung.

Insgesamt hat sich ein breites Portfolio an möglichen Maßnahmen und sinnvollen Ansatzpunkten heraus gestellt. Dabei sollten solche Maßnahmen präferiert werden, die ihren Ansatzpunkt in einem der als wirkungsvoll identifizierten Erfolgsfaktoren haben. So können knappe Ressourcen erfolgsfördernd eingesetzt werden.

F Zusammenfassung ausgewählter Ergebnisse

Trends auf dem deutschen Bankenmarkt

Die deutschen Genossenschaftsbanken erfahren einen steigenden Konkurrenzdruck



Quelle: Bankenstatistik der Deutschen Bundesbank 2006

- Sinkende Informationsasymmetrien und steigende Markttransparenz
- Sinkende Transaktionskosten
- Sinkende Kundenbindung und Kundenloyalität
- Steigender Margendruck
- Sinkende Markteintrittsbarrieren
- Aggressives Auftreten (neuer) Wettbewerber wie Direktbanken, Autobanken usw.



Die Bedeutung des Vertriebskanals Internet im Rahmen der Multi-Kanal-Banking-Strategie der Genossenschaftsbanken nimmt zu

Abb. F.1

Trends auf dem deutschen Bankenmarkt

Sinkende Kundenbindung

- Geschäfts- und Vertriebsprozesse werden vielfältiger
- Grenzen zwischen den Vertriebskanälen werden unschärfer
- Technologischer Fortschritt schreitet schnell voran
- Steigende Verfügbarkeit mobiler Computertechnologie
- Stetig steigende Akzeptanz neuer Technologielösungen beim Bankkunden
- Die Funktionen Online Banking und Online Brokerage entwickeln sich zu einem weitgehend standardisierten Massenprodukt


 Steigende Gefahr der Kundenabwanderung

Abb. F.2

Untersuchungsanlass

Verschiedene Webseiten-Rankings offenbaren Verbesserungsbedarf bei den Genossenschaftsbanken

- Keine Genossenschaftsbank auf den ersten 10 Plätzen des „ibi Website Rating 2006“, während Sparkassen stark vertreten sind
- Insbesondere in der Beratungsqualität über den Internetvertriebskanal liegen Genossenschaftsbanken gegenüber anderen Institutsgruppen zurück
- Jedoch identifiziert „RWGV-Web-Award 2004“ zahlreiche gute und funktionelle Internetauftritte bei den Genossenschaftsbanken

ibi Website Rating 2006

Platz	Kreditinstitut
1.	Sparkasse Chemnitz
2.	Sparkasse Hannover
3.	Sparkasse Saarbrücken
4.	Postbank
5.	Sparkasse Aachen
6.	Berliner Sparkasse
7.	Sparkasse Witten
8.	Dresdener Bank
9.	Kreissparkasse Köln
10.	Kreissparkasse Soltau

Quelle: www.ibi.de


 Möglicherweise Entwicklungsrückstand, jedoch auch ein großes Potenzial zu nachhaltigen Verbesserungen innerhalb des Genossenschaftsbanksektors

Abb. F.3

Untersuchungsziel

Alternativer Untersuchungsansatz gegenüber Kundenbefragungen und Webseiten-Rankings

- Erfassung der Bankstrategie durch Befragung von Bankvorständen und IT-Verantwortlichen
- Ermittlung derjenigen Faktoren und Strukturmerkmale, die im Multikanalbanking erfolgreiche Banken von weniger erfolgreichen Banken innerhalb des Finanzverbunds signifikant unterscheiden
- Diesbezüglich Benchmarking, Ansatz der Erfolgsfaktorenforschung
- Ableitung von Anregungen und Empfehlungen sowohl für strategische als auch organisatorische Handlungs- und Strukturmaßnahmen für den genossenschaftlichen Finanzverbund
- Erfolgskonzepte greifbar und auf andere Unternehmen des Finanzverbundes übertragbar machen

➔ Entwicklung einer funktionsfähigen Multikanalbanking-Strategie

Abb. F.4

Befragungsdesign

Zweifache schriftliche Befragung aller deutschen Genossenschaftsbanken

- Grundgesamtheit: ca. 1.300 Banken
- Erste Befragungsrunde
 1. Teil: Grundsätzliche Ausgestaltung des Vertriebskonzepts
 2. Teil: Analyse zu Einstellungen und Erwartungen in Bezug auf die Funktionen des Vertriebskanals Internet
 3. Teil: Untersuchung der Rolle des Finanzverbunds und Beurteilung des Verbesserungsbedarfs
 4. Teil: Unternehmensdaten
- Zweite Befragungsrunde
 - Diskussion der Ergebnisse der ersten Runde
 - Vertiefung einzelner Fragestellungen und Ergebnisse
 - Vertiefende Analyse überraschender Ergebnisse
 - Sicherung der Praxisnähe der Untersuchungsergebnisse

➔ Rücklaufquote: 31,5%

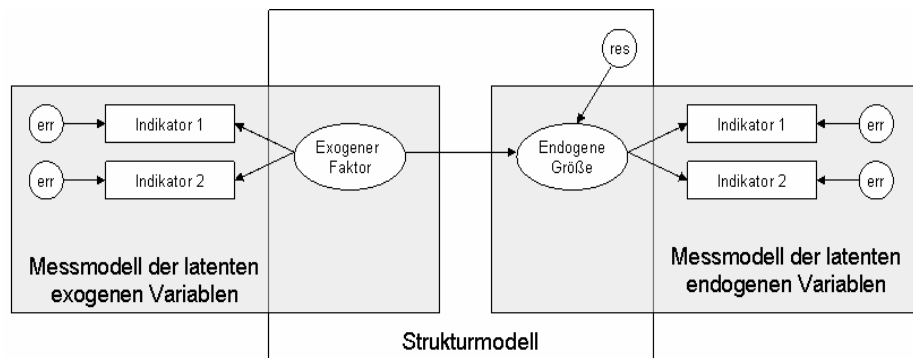
➔ Rücklaufquote bezogen auf die Teilnehmer der ersten Runde: >30%

Abb. F.5

Methode

Einsatz eines kausalanalytischen Strukturgleichungsmodells

- Adäquates multivariates Analyseverfahren
- Möglichkeit der Operationalisierung schwer messbarer, sog. latenter Konstrukte (Bsp.: „Erfolg“)
- Diese latenten Konstrukte werden in einem faktoranalytischen Messmodell durch mehrere Indikatoren messbar gemacht
- Beziehungen zwischen den latenten Konstrukten werden mit Hilfe eines regressionsanalytischen Ansatzes überprüft
- Schätzung aller Modellparameter geschieht simultan



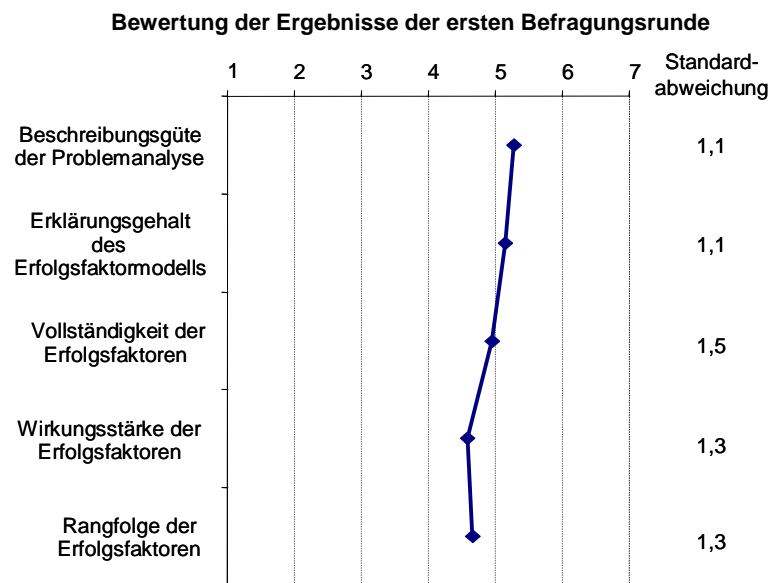
- Vorgehensweise:
 1. Bildung von Hypothesen über potenzielle Erfolgsfaktoren
 2. Unterstellung kausaler Beziehungen zwischen Erfolgsfaktoren und Erfolgsgröße
 3. Test der Hypothesen mit Hilfe des statistischen Modells

Abb. F.6

Beurteilung der Untersuchung

Untersuchung wird als aussagekräftig beurteilt

- Guter Erklärungsgehalt
- Die Wirkungsstärke und die Rangfolge einzelner Erfolgsfaktoren wird von einigen Banken abweichend beurteilt
- Einzelne Banken vermissten im ersten Teil der Untersuchung bestimmte Erfolgsfaktoren
- Diese Anregungen wurden im zweiten Teil der Untersuchung aufgenommen



Auf einer Skala von 1 – „Sehr schlecht“ bzw. „Trifft nicht zu“ bis 7 – „Sehr gut“ bzw. „Trifft voll und ganz zu“



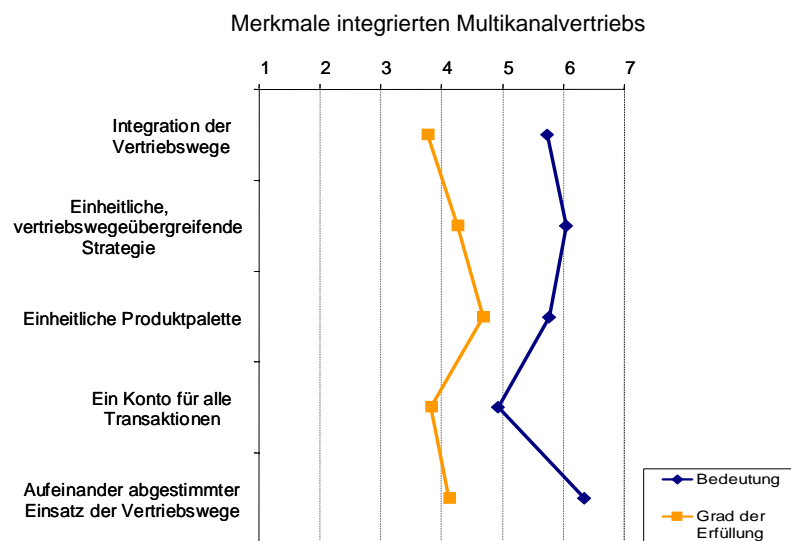
Sicherung der Praxisnähe der Untersuchung

Abb. F.7

Integration der Vertriebskanäle

Integrationsgrad des Multikanalvertriebs wird insgesamt eher als durchschnittlich eingeschätzt

- Hohe Abweichung zwischen der Bedeutung einzelner Merkmale und dem Grad der Erfüllung bei den Genossenschaftsbanken
- Insbesondere einheitliche Strategie sowie ein abgestimmter Einsatz der Vertriebskanäle wird hervorgehoben
- Gerade hier zeigt sich eine hohe Abweichung zum Grad der Erfüllung



Auf einer Skala von 1 – „Sehr unwichtig“ bzw. „Sehr geringe Ausprägung“ bis 7 – „Sehr wichtig“ bzw. „Sehr hohe Ausprägung“.



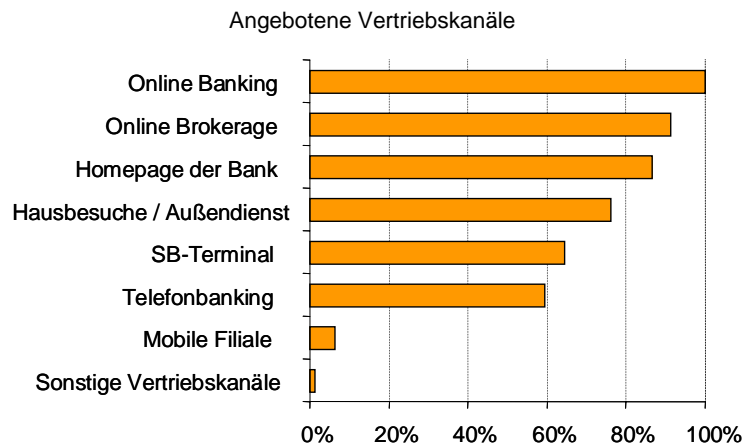
Zusammenspiel der Vertriebskanäle und die Vertriebskanal-Lenkung/ Überführung von Kunden sind Kernelemente integrierten Multikanalvertriebs

Abb. F.8

Vertriebskanalangebot

Relativ breites Vertriebskanalangebot bei Genossenschaftsbanken

- 8,6% aller Banken betreiben kein Online-Brokerage
- Ca. 87% aller Banken bezeichnen ihren Internetauftritt als eigenständigen Vertriebskanal
- Nur knapp 60% der Genossenschaftsbanken räumen ihren Kunden die Möglichkeit ein, Bankgeschäfte per Telefon abzuwickeln
- 35% der Genossenschaftsbanken haben die Möglichkeiten, durch SB-Terminals Prozesselemente auf den Bankkunden auszulagern, noch nicht erkannt



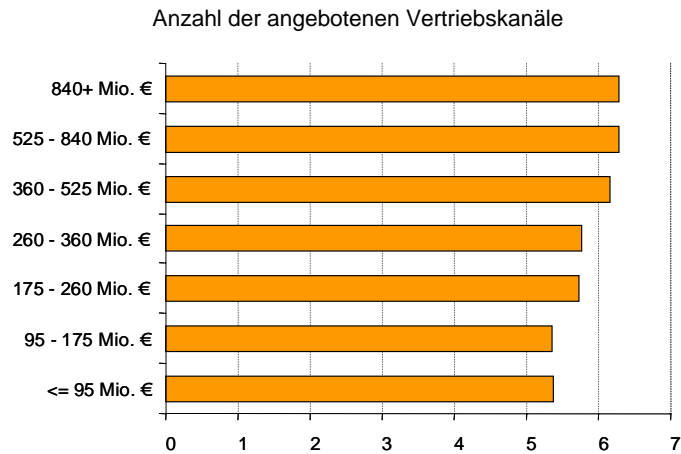
Noch Verbesserungspotenzial beim Angebot verschiedener Vertriebskanäle erkennbar

Abb. F.9

Vertriebskanalangebot

Angebot an Vertriebskanälen ist stark von der Größe der Bank abhängig

- Anzahl der angebotenen Vertriebskanäle steigt mit der Größe der Bank deutlich an
- Auch die Frage, ob die untersuchten Banken ihr Internetportal explizit als Vertriebskanal bezeichnen, ist größenabhängig
- Große Banken können größere Personal- und Finanzkapazitäten für ein differenzierteres Vertriebssystem vorhalten



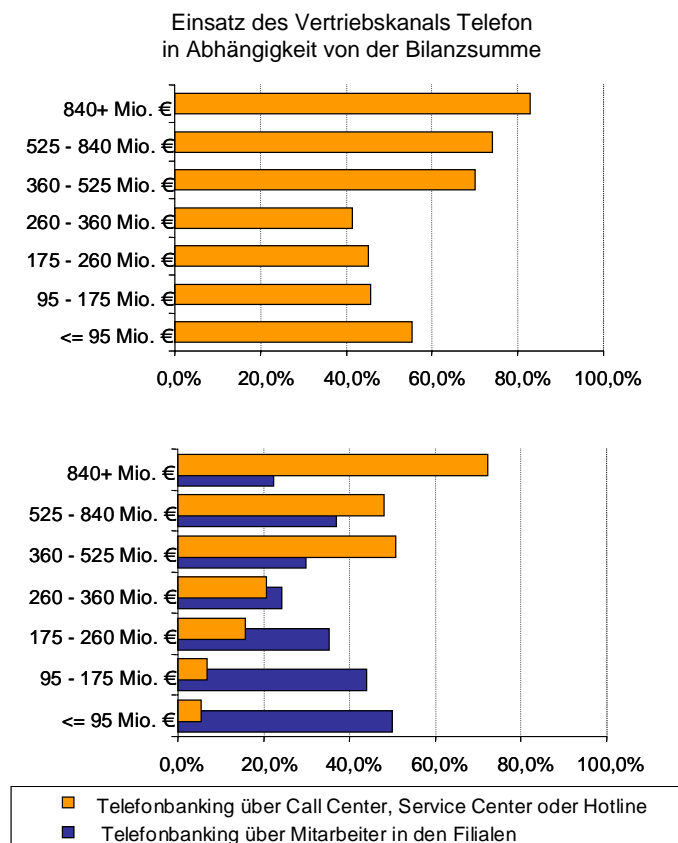
Große Banken haben ein deutlich differenzierteres Vertriebssystem als kleine Banken

Abb. F.10

Starke Größenunterschiede

Vertriebskanal Telefonbanking als Beispiel

- Kleinere Banken messen dem Vertriebskanal Telefonbanking eine geringe Bedeutung bei
- Ähnliche Strukturen beim Vertriebskanal SB-Banking
- Große Banken nutzen Telefonbanking über Call Center, Service Center oder Hotlines
- Kleinere Banken nutzen eher Filial-mitarbeiter, um Telefonbanking anzubieten
- Trend zur Professionalisierung mit zunehmender Größe



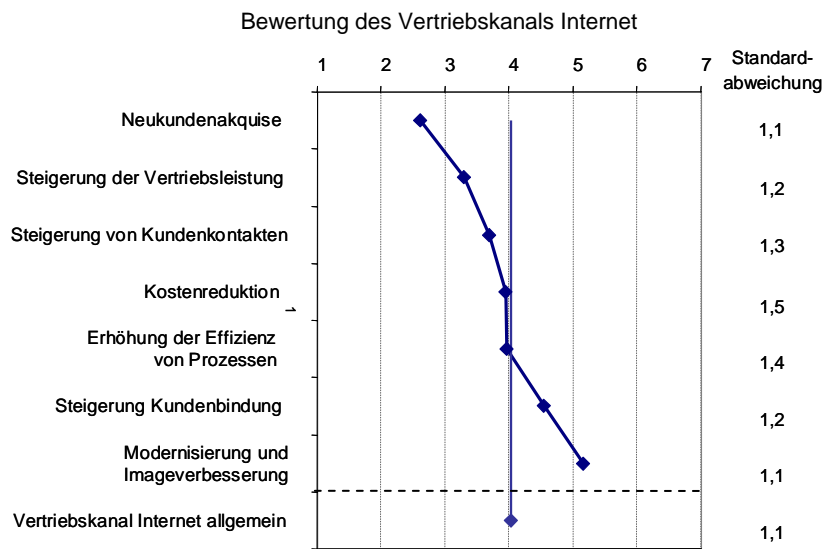
➔ Kompensation der Nachteile bei kleinen Instituten durch Flexibilität in den Filialen

Abb. F.11

Allgemeine Bewertung des Vertriebskanals Internet

Vor allem die Werbewirkung des Vertriebskanals Internet wird positiv beurteilt

- Nur durchschnittliche Erfolgseinschätzung des Vertriebskanals
- Vertriebserfolg wird als relativ wenig erfolgreich bewertet
- Durchschnittliche Bewertung des Erfolgs bei Kostensenkung und Prozesseffizienzsteigerung
- Der Effekt auf die Kundenbindung und Imageverbesserung wird als besonders positiv eingeschätzt



Auf einer Skala von 1 – „Misserfolg“ bis 7 – „Voller Erfolg“



Enttäuschung der Erwartungen im Bereich Vertriebsaktivierung und Neukundenakquise

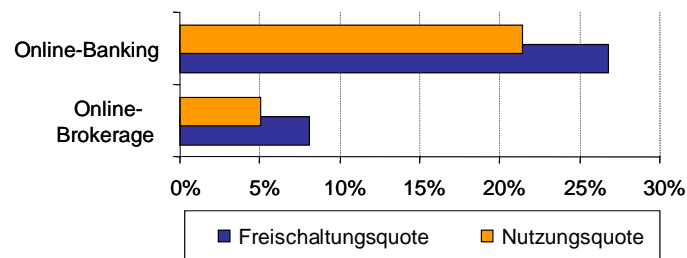
Abb. F.12

Freischaltungsquote und Nutzungsquote

Nutzungsquote ist größenabhängig

- Nutzungsquote und Freischaltungsquote könnten ein Erfolgsmaßstab sein
- Bei vielen Banken keine Freischaltungs- und Nutzungsinformationen verfügbar
- Nur ein Viertel der Bankkunden sind für das Online Banking freigeschaltet
- Drei Viertel der freigeschalteten Kunden nutzen den Vertriebskanal tatsächlich
- Große Banken können mehr Kunden zur Nutzung des Internetvertriebskanals animieren
(*möglicherweise aufgrund der höheren Funktionskomplexität der Portale*)

Freischaltungsquoten und Nutzungsquoten im Vertriebskanal Internet



Freischaltungs- und Nutzungsquoten in Abhängigkeit von der Größe der Bank

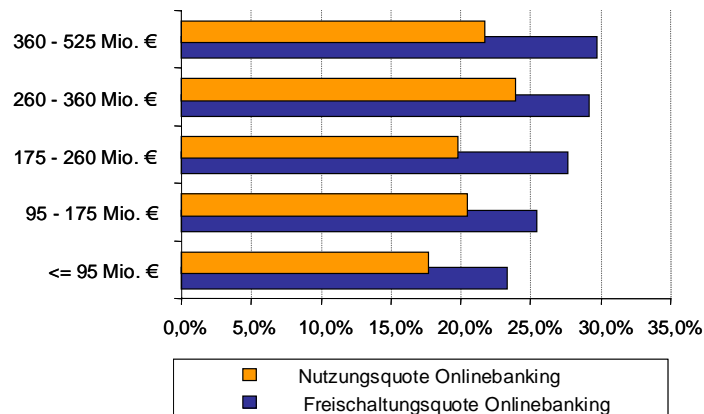


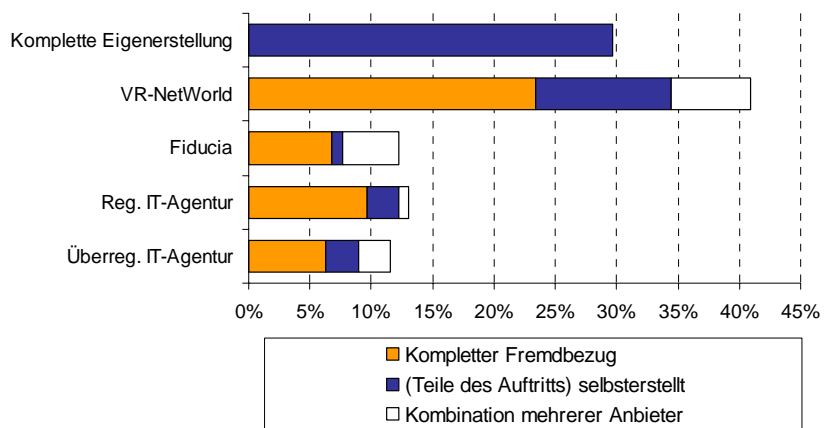
Abb. F.13

Erfolgsfaktoren auf der Verbundebene

Gewählter Entwickler hängt von der Größe der Bank abhängig

- Kleinere Banken bevorzugen Unterstützung von den Dienstleistern des Finanzverbunds
- Kleinere Banken beauftragen häufiger lokale bzw. regionale IT-Agenturen
- Größere Banken entwickeln zusätzlich eigene Komponenten bzw. den gesamten Internetauftritt selbst
- Große Banken beauftragen vermehrt überregionale IT-Agenturen für Entwicklung und Betrieb
- Großen Instituten stehen deutlich mehr Ressourcen für individualisierte und professionelle Lösungen zur Verfügung
- Über 50% der Banken gestalten Teile oder gesamten Auftritt selbst

Entwickler des Internetauftritts der befragten Banken



Durchschnittliche Bilanzsumme der entwickelnden Banken

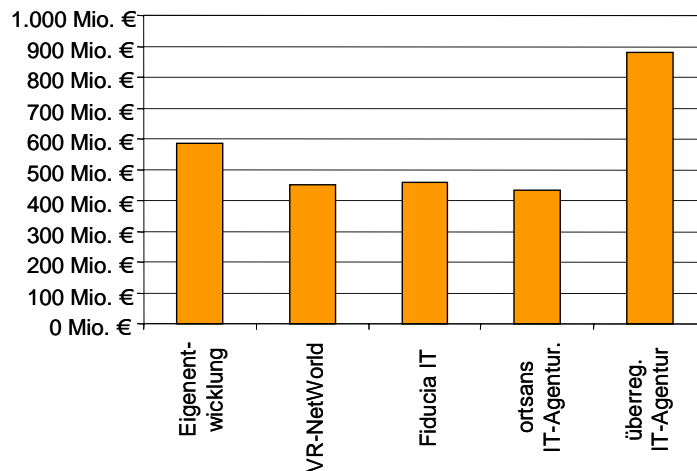


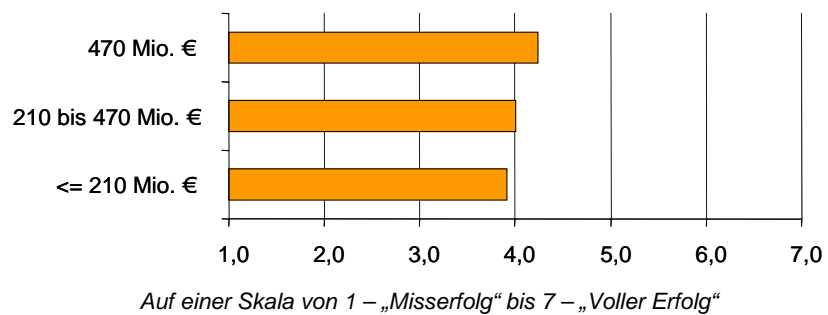
Abb. F.14

Entwicklung des Internetportals

Erfolgseinschätzung des Vertriebskanals Internet ist relativ ausgeglichen

- Allgemeine Erfolgsbewertungen des Vertriebskanals Internet in Abhängigkeit von der Erstellung unterscheiden sich nur geringfügig
- Unterschiede in der Bewertung sind auf unterschiedliche Bankgrößen zurückzuführen
- Größere Banken beurteilen ihren Erfolg besser als kleine Banken

Allgemeine Bewertung des Vertriebskanals Internet in Abhängigkeit von der Größe der Bank



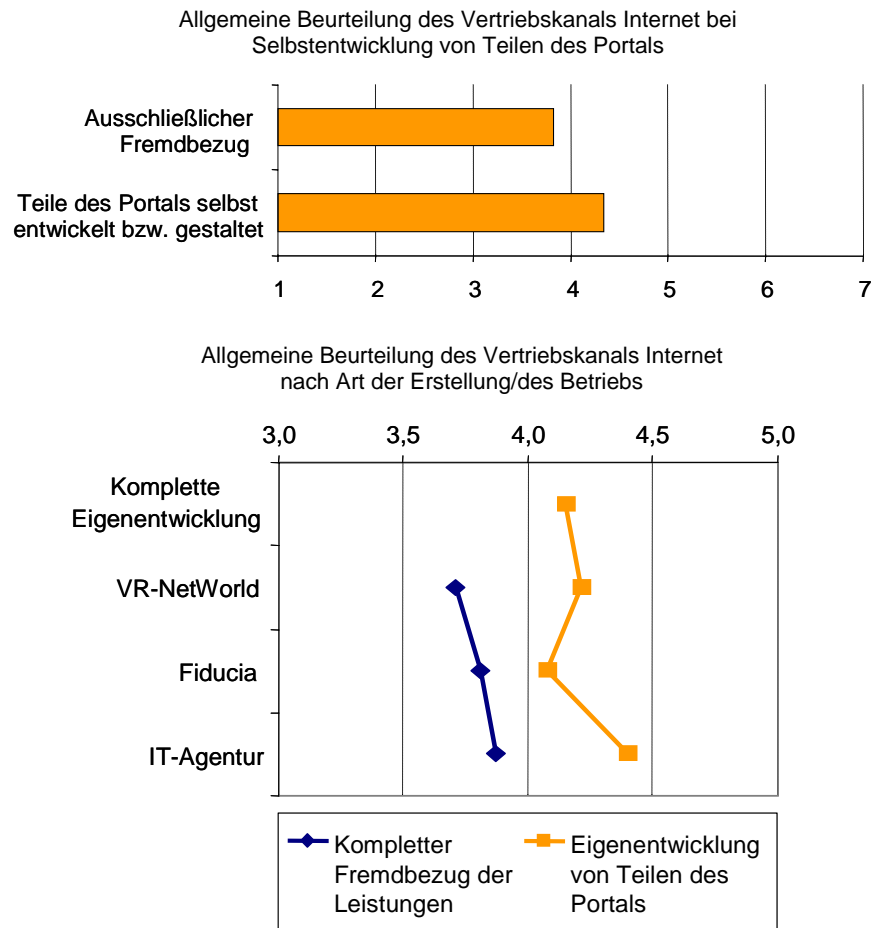
➔ Art der Erstellung hat keinen Einfluss auf die Erfolgseinschätzung

Abb. F.15

Mitgestaltung des Internetauftritts

Mitgestaltung des Internetauftritts beeinflusst die Erfolgsbeurteilung positiv

- Banken, die den Internetauftritt mitgestalten, beurteilen ihren Erfolg deutlich besser
- Kleine Banken profitieren von Individualisierungsmöglichkeiten besonders
- Größeres Commitment und Identifikation, Betonung von Kernkompetenzen wie bspw. die regionale Nähe zum Kunden
- Fiducia-Banken haben nur eingeschränkte Individualisierungsmöglichkeiten



Auf einer Skala von 1 – „Misserfolg“ bis 7 – „Voller Erfolg“

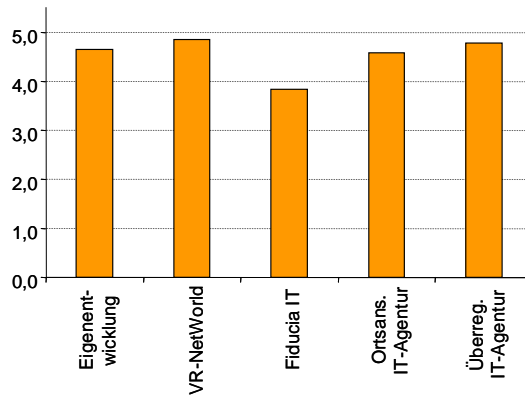
Abb. F.16

Komplexität des angebotenen Internetportals

Komplexität der Angebote hängt von IT-Dienstleister ab

- Mit zunehmender Größe setzen Banken zunehmend mehr Funktionselemente ein
- Durch die VR-NetWorld unterstützte Internetauftritte haben überdurchschnittlich viele Funktionen

Anzahl der im Vertriebskanal Internet verwendeten Funktionselemente



Anzahl eingesetzter Funktionselemente

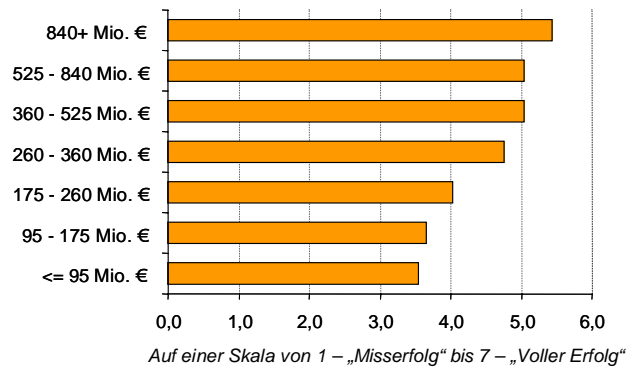


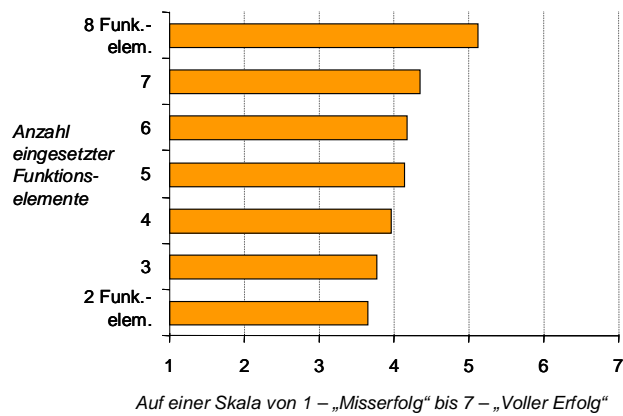
Abb. F.17

Erfolgsfaktor Komplexität

Komplexe Finanzportale werden besser bewertet

- Je mehr Funktionselemente eine Bank einsetzt, umso besser bewertet sie ihren Vertriebskanalerfolg
- Dies gilt unabhängig von der Größe der Bank
- Funktionsmäßig komplexe Lösungen sind im FinanzVerbund verfügbar
- Diese standardisierten Produkte ermöglichen vor allem kleineren Instituten, Skaleneffekte zu realisieren

Bewertung des Vertriebskanals in Abhängigkeit der Anzahl eingesetzter Funktionselemente



Die Komplexität des Finanzportals und ein hoher Funktionsumfang könnten wichtige Erfolgsfaktoren sein

Abb. F.18

Komplexität und Nutzungsgrad durch Kunden

Auch Nutzungs- und Freischaltungsquoten hängen von der Art der Erstellung bzw. dem gewählten Betreiber ab

- Konzepte und Normstrategien werden vor allem über die Servicedienstleister des Finanzverbands vermittelt
- VR-NetWorld-Banken und externe IT-Agenturen weisen eine hohe Freischaltungsquote auf
- VR-NetWorld-Banken und regionale IT-Agenturen weisen auch hohe Nutzungsquoten auf
- Demgegenüber scheinen Fiducia-Systeme Verbesserungspotenziale zu haben

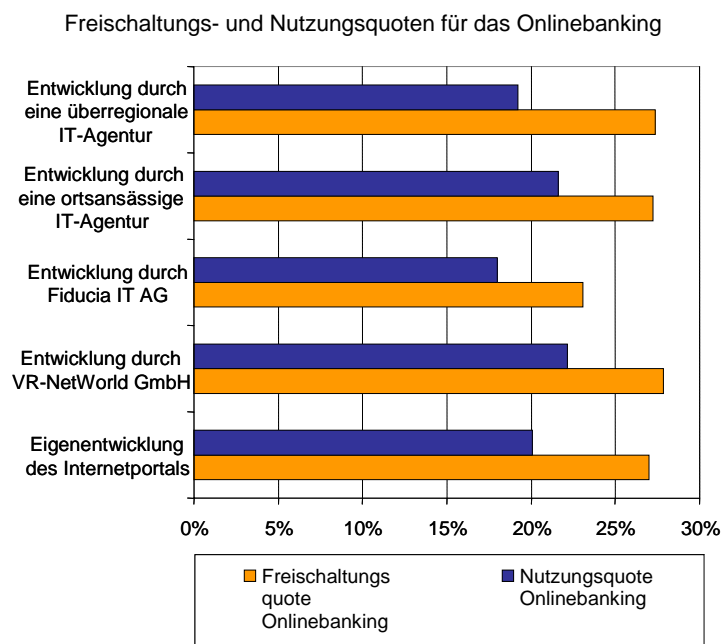


Abb. F.19

Wahrnehmung des Internetportals

Nicht alle Banken nehmen das Internetportal als vollständigen Vertriebskanal wahr

- Direkter Vertrieb von Produkten über das Internetportal hat den geringsten Stellenwert
- Möglichkeiten, über das Internetportal einen Vertrieb zu initiieren, werden nicht wahrgenommen
- Webseite lediglich „Weiterleitungsinstrument“ zu den Serviceangeboten der Dienstleister im Finanzverbund

Stellenwert der einzelnen Funktionen innerhalb des Vertriebskonzepts

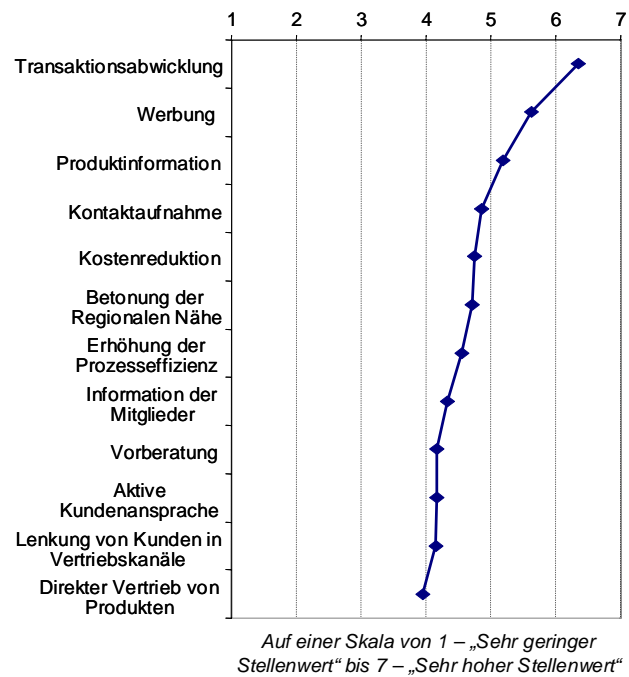
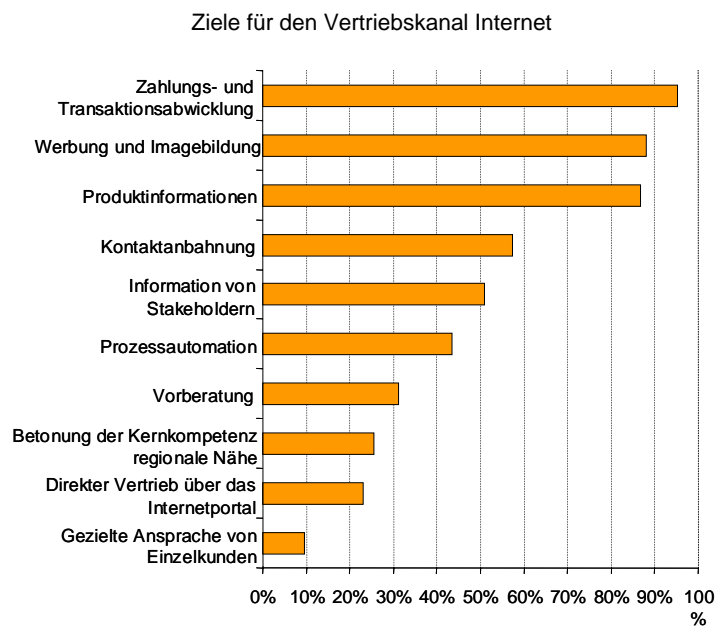


Abb. F.20

Zielsetzungen für den Vertriebskanal Internet

Wahrnehmung des Vertriebskanals und Einstellung der Banken bestimmt die Zielsetzungen

- Der Wahrnehmung entsprechend setzen die Banken auch Ziele für den Vertriebskanal Internet
- Nur wenig Vertriebsziele werden gesetzt

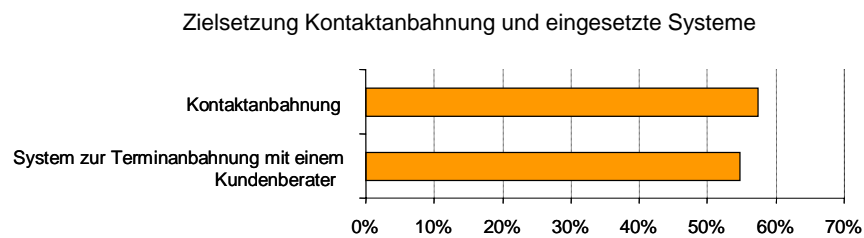


➔ Vertriebspotenzial des Vertriebskanals Internet wird unterschätzt

Abb. F.21

Funktion Kontakthanbahnung und Vertriebskanalsteuerung

Wenige Banken setzen das Ziel Kontakthanbahnung für ihren Internetauftritt



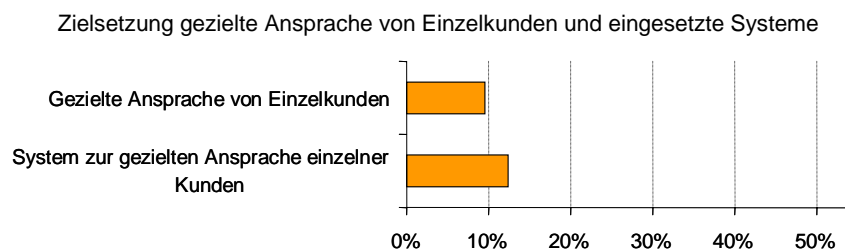
- Anteil der Banken, die Systeme zur Kontakthanbahnung einsetzen, stimmt mit dem Anteil der Banken, die das Ziel Kontakthanbahnung gesetzt haben, überein
- Kein Defizit bei technischer Infrastruktur bzw. kein Entwicklungsdefizit



Genossenschaftsbanken wollen diese Instrumente nicht einsetzen oder erkennen die Potenziale des Vertriebskanals in Bezug auf diese Funktion nicht

Abb. F.22

Gezielt Kunden ansprechen wollen nur sehr wenige Banken



- Möglichkeit, einzelne Kunden aktiv anzusprechen zu können, ist notwendige Voraussetzung zu aktiver Vertriebskanal lenkung
- Auch hier kein Defizit bei technischer Infrastruktur bzw. kein Entwicklungsdefizit
- Bring-Mentalität herrscht vor, Hol-Kultur in Bezug auf die Kundenbedürfnisse im Vertriebskonzept zu wenig verbreitet

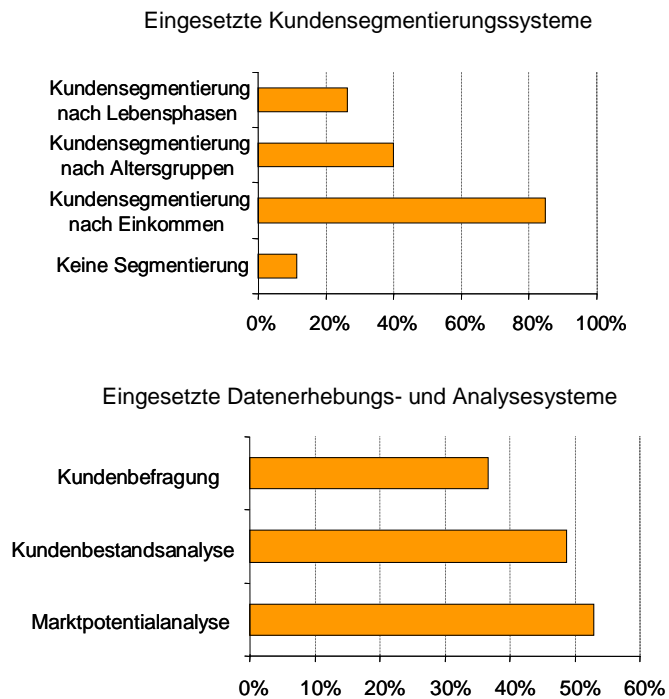


Potenzial des Internetportals zur Vertriebskanalsteuerung muss vermittelt werden

Abb. F.23

Kundensegmentierung

Kundensegmentierung als notwendige Voraussetzung für eine effiziente Vertriebskanallenkung



- Relativ wenig Banken setzen entsprechende Systeme ein
- In vielen Banken fehlt es an einer konsequenten Umsetzung durch fortschrittliche Systeme zu Kundensegmentierung, Vertriebsaktivierung und Data-Mining

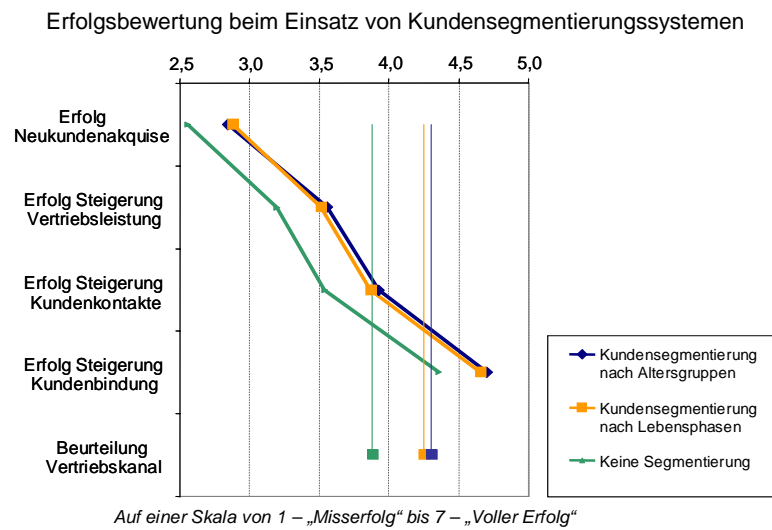
➔ Verbesserungspotenzial bei der allgemeinen Vertriebsorientierung vieler Genossenschaftsbanken erkennbar

Abb. F.24

Kundensegmentierung

Banken, die Kunden segmentieren, beurteilen ihr Finanzportal deutlich besser

- Schon Banken mit einfachen Kundensegmentierungskriterien beurteilen ihren Internetauftritt deutlich besser
- Instrumente liefern notwendige Informationen für die Vertriebskanalsteuerung



➔ Ansätze, die Internetportale von Genossenschaftsbanken zu verbessern, müssen schon beim Vertriebskonzept und der Vertriebsorientierung der Bank ansetzen

Abb. F.25

Funktion Kontakthanbahnung und Vertriebskanalsteuerung

Banken mit klarem Zielsystem beurteilen auch ihren Erfolg bei der Kontakthanbahnung besser

	Beurteilung Vertriebskanal allgemein	Erfolg Neukundenakquise	Erfolg Steigerung Kundenbindung	Erfolg Steigerung Kundenkontakte	Erfolg Steigerung Vertriebsleistung	Erfolg Modernisierung und Imageverbesserung
Kein Ziel "Gezielte Ansprache von Einzelkunden"	4,00	2,57	4,51	3,60	3,24	5,13
Ziel "Gezielte Ansprache von Einzelkunden" gesetzt	4,30	3,05	4,84	4,39	3,74	5,32
	-0,29	-0,48	-0,33	-0,79	-0,50	-0,19
Kein Ziel "Kontakthanbahnung"	3,74	2,36	4,24	3,22	2,93	4,86
Ziel "Kontakthanbahnung" gesetzt	4,24	2,80	4,76	4,02	3,54	5,36
	-0,51	-0,44	-0,52	-0,80	-0,61	-0,50

(Auf einer Skala von 1 bis 7; Unterschiede sind mind. signifikant auf 5%-Niveau)

- Banken mit den Zielen Gezielte Kundenansprache und Kontakthanbahnung beurteilen ihren Erfolg in diesem Bereich deutlich positiver
- Insbesondere bei der Steigerung der Kundenkontakte ist die positivere Beurteilung signifikant

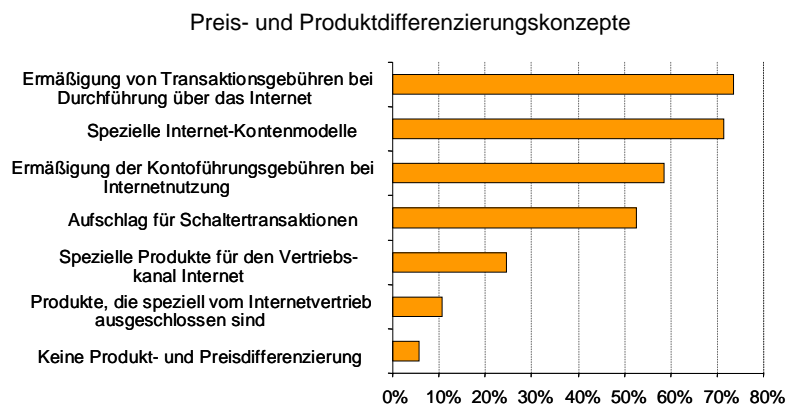
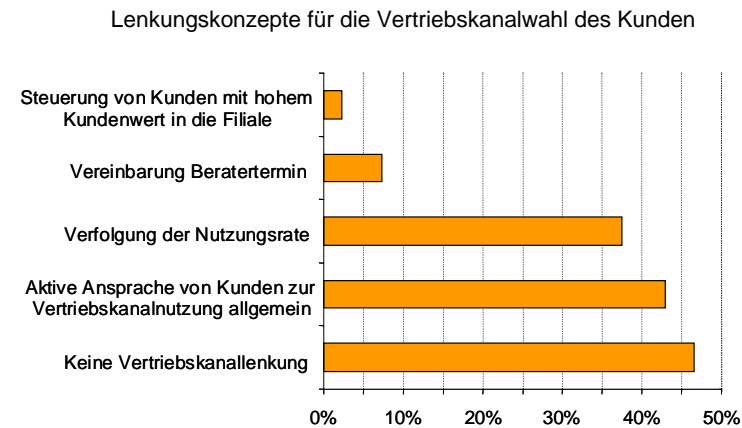


Werden diese Ziele deutlich formuliert und aktiv verfolgt, so wird auch die gewünschte Wirkung erreicht

Abb. F.26

Konzepte zur Vertriebskanalsteuerung

Konzepte zur aktiven Vertriebskanalsteuerung werden wenig eingesetzt



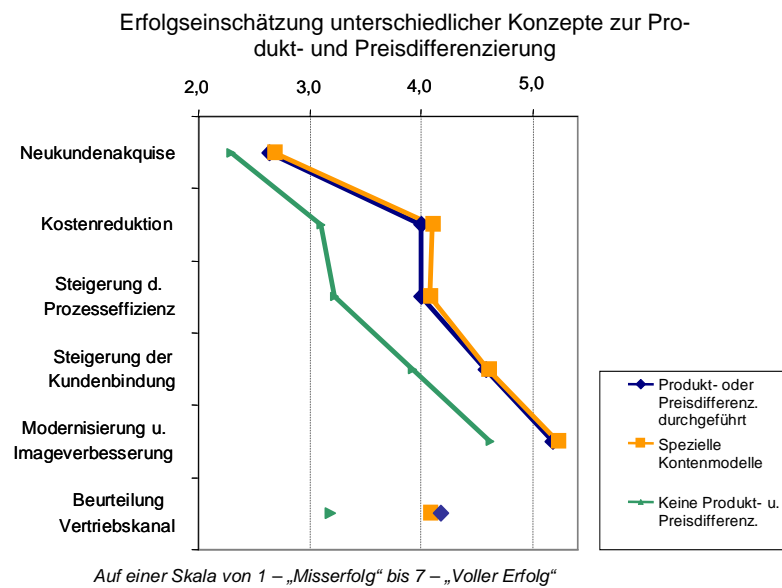
- Großer Teil der Banken führt keine konkreten Maßnahmen zur Vertriebskanalsteuerung durch
- Konkrete Maßnahmen scheinen vor allem an der Datenbasis und technischen Ausstattung zu scheitern
- Hier offenbart sich ein enormes Verbesserungspotenzial, welches nicht nur an den technischen Voraussetzungen des Internetportals, sondern auch an den Grundlagen des Vertriebskonzepts der Bank ansetzen sollte

Abb. F.27

Produkt- und Preisdifferenzierung

Banken, die Produkt- und Preisdifferenzierungen betreiben, schätzen vor allem den Kostenerfolg besser ein

- Insbesondere bei Kostenreduktion sowie Prozesseffizienzsteigerung ist die Erfolgseinschätzung deutlich höher
- Auch der Erfolg des Vertriebskanals allgemein wird deutlich besser eingeschätzt
- Ebenfalls positive Wirkung auf Nutzungsquoten des Internetportals

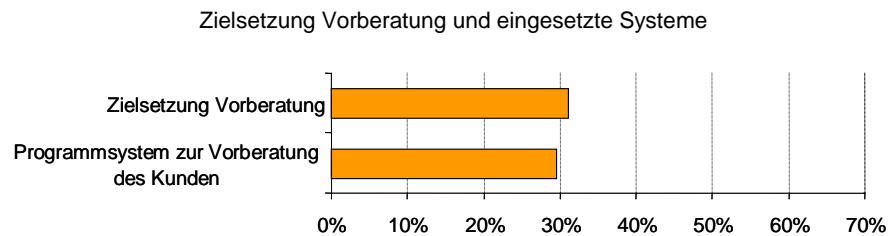


➔ Produkt- und Preisdifferenzierungskonzepte sind wichtige potenzielle Erfolgsfaktoren

Abb. F.28

Funktion Vorberatung und Direkter Vertrieb

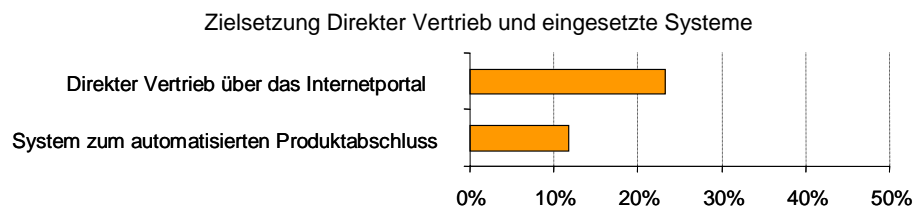
Nur ein Drittel aller Banken will Kunden vorberaten



- Auch hier kein Defizit bei technischer Infrastruktur bzw. kein Entwicklungsdefizit
- Verantwortliche haben sich dieses Ziel für ihren Internetauftritt gar nicht gefasst oder können es sich tatsächlich nicht vorstellen

Abb. F.29

Defizite in der Umsetzung beim direkten Vertrieb über das Finanzportal



- Nur ein Viertel aller Banken möchte das Internetportal zum Direktvertrieb nutzen
- Nur die Hälfte der Banken mit diesem Ziel setzt auch Direktvertriebsysteme ein
- Entweder sind die technischen Möglichkeiten noch nicht ausgereift oder die Potenziale des Vertriebskanals werden bei vielen Banken noch nicht erkannt



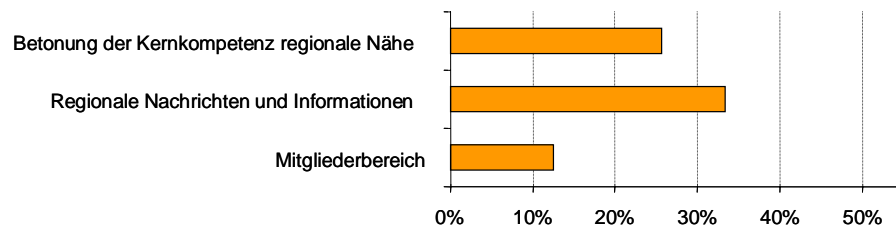
Finanzportale der Genossenschaftsbanken können noch nicht als vollständiger Vertriebskanal genutzt werden

Abb. F.30

Funktion Betonung der Regionalität als Kernkompetenz

Kernkompetenz regionale Nähe als Merkmal des Internetportals

Zielsetzung Betonung der regionalen Nähe und eingesetzte Instrumente



- Nur relativ wenige Banken stellen ihre Alleinstellungsmerkmal Mitgliedschaft und ihre Kernkompetenz Regionale Nähe im Internetportal aktiv dar
- Möglicherweise sind sich viele Banken ihres Alleinstellungsmerkmals, der Mitgliedschaft, nicht bewusst



Internetkanal wird nicht als ein Marketing- und Kundenbindungsinstrument eingesetzt

Abb. F.31

Zwischenfazit

1. Größenabhängige Unterschiede bei Zielsetzung und Einsatz von Funktionselementen
 - ➔ Große Banken wollen wesentlich mehr Funktionen durch ihren Internetauftritt erreichen trauen ihrem Finanzportal auch wesentlich mehr zu als kleine Banken
 - ➔ Große Banken trauen ihrem Finanzportal auch wesentlich mehr zu als kleine Banken
 - ➔ Offensichtlich haben bei fast allen Funktionselementen größere Banken bereits einen Entwicklungsvorsprung gegenüber kleineren Banken
 - ➔ Große Banken schaffen bessere Voraussetzungen für ein konsequentes und funktionierendes System zur Vertriebskanalsteuerung
2. Defizite bei Technik und Infrastruktur existieren nur im Bereich Direkter Vertrieb
 - ➔ Infrastrukturversorgung innerhalb des Finanzverbunds scheint weitgehend gut zu funktionieren
3. Unabhängig von der Größe realisieren Banken, welche ein differenziertes strategisches Zielsystem formulieren, auch funktionsfähigere Internetportale
 - ➔ Banken, die ein differenziertes System von Zielen für ihren Internetkanal definiert haben, setzen auch konsequenter Instrumente zur Erreichung dieser Ziele ein als Banken, die solche Ziele nicht definieren
 - ➔ Strategische Ausrichtung ist Erfolgsfaktor
 - ➔ Die strategische Bedeutung des Vertriebskanals muss allen Banken, insbesondere den kleineren Banken, verdeutlicht werden
4. Nur ein geringer Anteil der Banken will das Finanzportal als vollständigen Vertriebskanal etablieren
 - ➔ Keine „Hol-Kultur“ im Vertriebskonzept
 - ➔ Vertriebsorientierung und Anbindung an Kundendatenbanken ist potenzieller Erfolgsfaktor
5. Systematische Unterschied in der Wahrnehmung der Funktionen
 - ➔ Wenig erfolgreiche Banken haben eine andere Einstellung gegenüber den Funktionen des bankeigenen Internetportals
 - ➔ Kleinere Banken wollen ihr Finanzportal nicht in dem Maße als vollständigen Vertriebskanal organisieren und wahrnehmen, wie dies größere Banken tun
 - ➔ Hier existiert offensichtlich ein systematischer Unterschied in der Wahrnehmung der Funktionen eines Bank-Internetauftritts

Abb. F.32

Identifizierte potenzielle Erfolgsfaktoren

Aus den bisherigen Analysen können potenzielle Erfolgsfaktoren extrahiert werden

- Qualität und Kosten können von den IT-Dienstleistern des FinanzVerbunds beeinflusst werden
- Banken fordern Unterstützung aus dem FinanzVerbund
- Die Komplexität des Finanzportals hat einen hohen vermuteten Einfluss auf den Erfolg der Banken
- Vertriebsorientierung, strategische Ausrichtung und Zielorientierung sind Handlungsvariablen der Primärbanken
- Mitarbeiter-Know-How zur Umsetzung benötigt

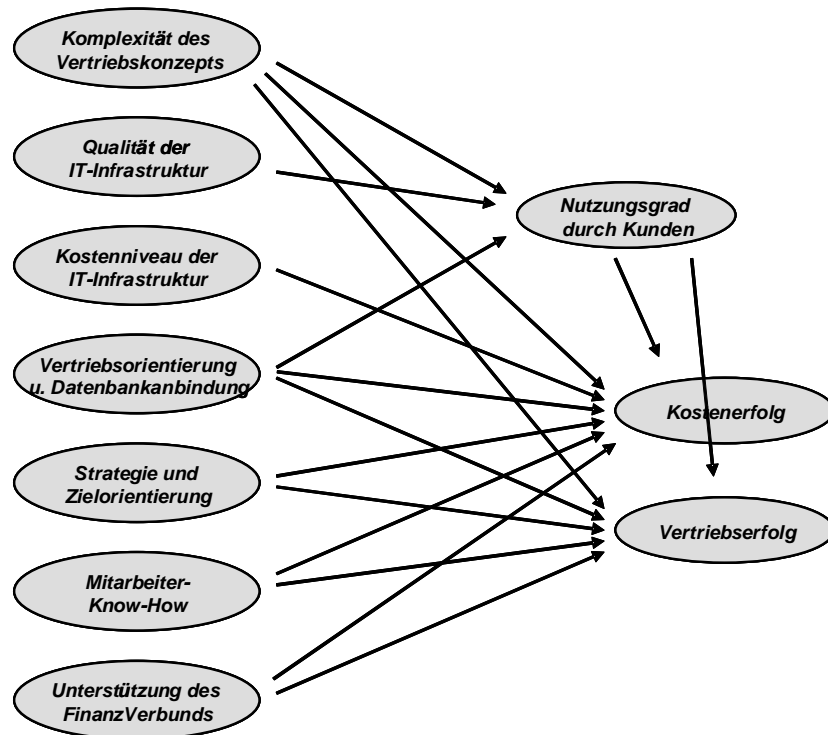


Abb. F.33

Identifizierte Erfolgsfaktoren

Verifizierung der potenziellen Erfolgsfaktoren für die Erfolgsdimension Vertriebserfolg

- Insbesondere die Strategische Ausrichtung und Zielorientierung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor
- Auch ein (funktionsmäßig) komplexer Vertriebskanal Internet ist für nachhaltigen Vertriebserfolg notwendig
- Eine hohe Vertriebsorientierung spiegelt sich auch im Erfolg des Vertriebskanals Internet wider

Parameterschätzung für die Erfolgsdimension Kostenreduktion

- Strategische Ausrichtung ist auch in der Dimension Kostensenkung und Prozesseffizienzsteigerung entscheidend
- Ein gutes Mitarbeiter-Know-How ist wesentlich für einen effizienten Betrieb des Finanzportals
- Komplexität des Internetvertriebskanals und Systeme zur Datenbank-anbindung verursachen durch hohe Kosten Erfolgsbelastungen

Parameterschätzung für die Erfolgsdimension Nutzungsgrad des Internet-auftritts

- Funktionsmäßig umfangreiche Systeme erhöhen auch den Nutzungsgrad durch Bankkunden
- Dies wirkt zusätzlich positiv auf den Kostenerfolg der Bank

Abb. F.34

Fazit und mögliche Maßnahmen

Verschiedene Erfolgsfaktoren identifiziert

- Insbesondere die strategische Ausrichtung, die Vertriebsorientierung, die Komplexität der Finanzportale und das Know-How der Mitarbeiter sind Erfolgsfaktoren
- Konkrete Maßnahmen sollten sich an den identifizierten Erfolgsfaktoren orientieren, da hier eine Steigerung des Erfolgs besonders vielversprechend ist
- Ansatzpunkte bestehen sowohl bei den Primärbanken als auch bei den IT-Dienstleistern und dem BVR
- Im FinanzVerbund sind starke Größenunterschiede zu beobachten
- Besonders kleinere Institute haben Verbesserungsbedarf, zeigen aber auch Flexibilität und innovative Ansätze (z.B. im Telefonbanking)

Abb. F.35

Maßnahmen

Maßnahmen sollten vor allem an Erfolgsfaktoren ansetzen

- Vor allem Standardisierungen, Vereinheitlichungen und Initiativen zur Stärkung der Vertriebsorientierung und Kundenorientierung erfahren Akzeptanz

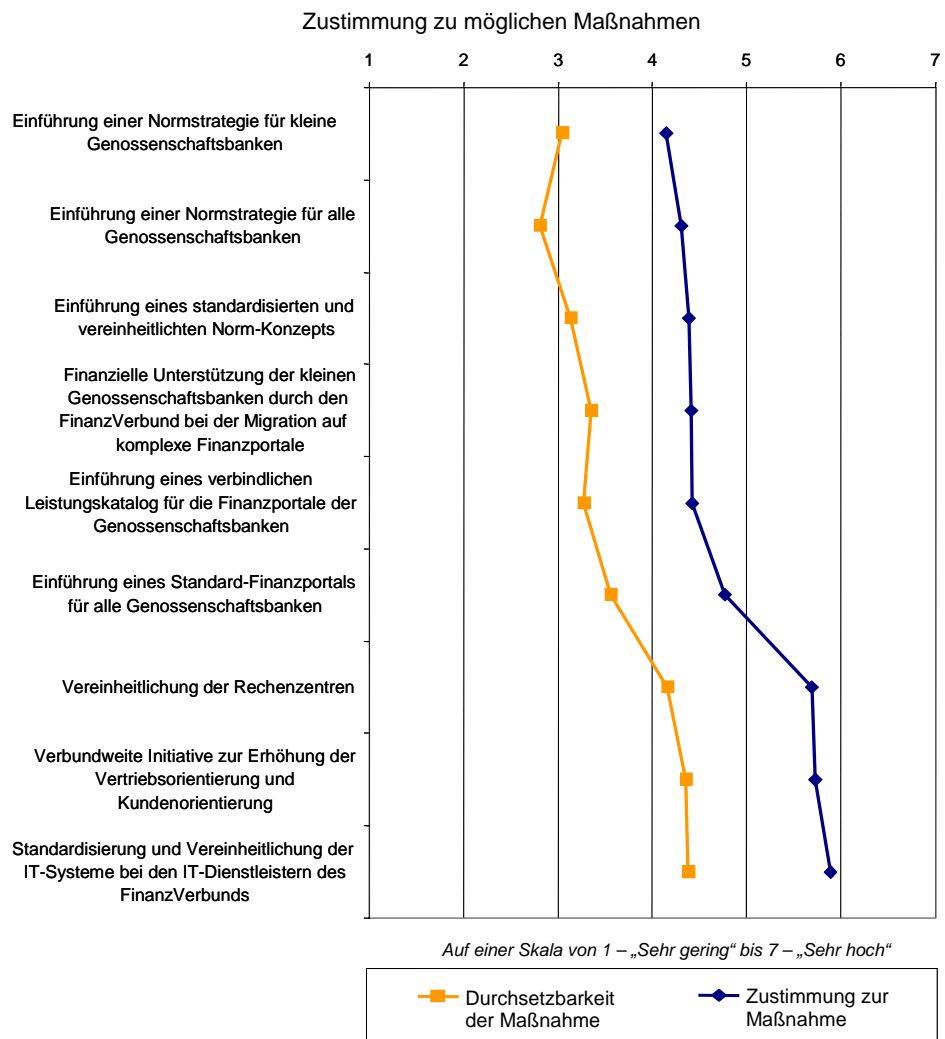


Abb. F.36

Literaturverzeichnis

- AHLERT, DIETER; BLAICH, GÜNTHER; EVANSCHITZKY, HEINER U. A. (2002): Erfolgsforschung in Dienstleistungsnetzwerken. In: Ahlert, Dieter; Evanschitzky, Heiner; Hesse, Josef (Hg.): Exzellenz in Dienstleistung und Vertrieb. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse. Münster: Gabler, S. 1-28.
- AHLERT, DIETER; SCHRÖDER, HENDRIK (1998): Strategische Erfolgsforschung und Benchmarking in Handel und Distribution. 2., neubearb. Aufl. Münster (Münsteraner Schriften zur Distributions- und Handelsforschung, 3).
- BACKHAUS, KLAUS; ERICHSON, BERND; PLINKE, WULFF U.A. (2006): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. 11. Aufl. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN. Pressemitteilung vom 30.09.2005. Online verfügbar unter <http://www.bankenverband.de>.
- BENÖLKEN, HEINZ; GERBER, EMMA; MÜLLER, KERSTIN (2004): Privatkunden-Szenario: Gigantischer Wachstumsmarkt. In: Duttenhöfer, Stephan; Keller, Bernhard (Hg.): Handbuch Vertriebsmanagement Finanzdienstleistungen. Analyse, Umsetzung und Perspektiven bei Banken und Sparkassen. Frankfurt a. M.: Fritz Knapp, S. 9-40.
- BURCHARD, ULRICH (2003): Zukunft der Genossenschaftsbanken. In: Betsch, Oskar; Merl, Günther (Hg.): Zukunft der Finanzindustrie. Das Überdenken von Geschäftsmodellen. Frankfurt a. M.: Fritz Knapp, S. 321-335.
- BYRNE, BARBARA M. (2001): Structural Equation Modeling With AMOS. Basic Concepts, Applications, and Programming. Mahwah, New Jersey, London: Erlbaum (Multivariate applications book series).
- DEUTSCHE BUNDESBANK (2006a): Monatsbericht September. Deutsche Bundesbank.
- DEUTSCHE BUNDESBANK (2006b): Statistisches Beiheft zum Monatsbericht September. Deutsche Bundesbank.
- DIEDRICH, ANDREAS (2004): Banken im Internet. Eine empirische Untersuchung der Webauftritte von Genossenschaftsbanken. RWGV-Web-Award 2004. Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband e.V. Münster.
- GÜTTLER, ANDRÉ; HACKETHAL, ANDREAS (2006): How ING-DiBa conquered the German retail banking market. Working Paper.
<http://www.wiiv.de/publikationen/HowINGDiBaconqueredtheGermanr1642.pdf>.

- HESSE, JOSEF (2004): Erfolgsforschung im Vertrieb. Empirische Analysen von Herstellerunternehmen schnelldrehender Konsumgüter. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- HOMBURG, CHRISTIAN; BAUMGARTNER, HANS (1995): Beurteilung von Kausalmodellen. Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen. In: Marketing ZFP, H. 3, S. 162-176.
- HOMBURG, CHRISTIAN; GIERING, ANETTE (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung. In: Marketing ZFP, Jg. 18, H. 1, S. 5-24.
- IBI RESEARCH (2006): ibi Website Rating 2006 - Beratungsqualität im Web. Online verfügbar unter <http://pc50461.uni-regensburg.de/NR/rdonlyres/67800CD4-E183-4452-8DB0-D85090C22E09/0/IWR2006ManagamentSummary.pdf>.
- KÖHLER, VOLKER (2004): Integrierter Multikanalvertrieb als Antwort auf den Strukturwandel. In: Effert, Detlef; Köhler, Volker (Hg.): Wettbewerb der Vertriebssysteme. Strategien und Lösungen für das Privatkundengeschäft der Banken. Wiesbaden: Gabler, S. 19-39.
- MEFFERT, HERIBERT (1992): Marketingforschung und Käuferverhalten. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- NICOLAI, ALEXANDER; KIESER, ALFRED (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: DBW - Die Betriebswirtschaft, H. 6, S. 579-596.
- PODSAKOFF, PHILIP M.; MACKENZIE, SCOTT B.; LEE, JEONG-YEON; PODSAKOFF, NATHAN P. (2003): Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. In: Journal of Applied Psychology, Jg. 88, H. 5, S. 879-903.
- RAYKOV, TENKO; MARCOULIDES, GEORGE A. (2000): A first course in structural equation modeling. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- SUTTMAYER, LUDGER; STÖWHASE, LARS (2005): Differenzierter Vertriebswegemix als Erfolgsfaktor von Genossenschaftsbanken. In: Effert, Detlef; Ronzal, Wolfgang (Hg.): Erfolgreiche Vertriebsstrategien in Banken. Von den Besten profitieren. Wiesbaden: Gabler, S. 33-55.
- SZALLIES, RÜDIGER (2004): Veränderte Märkte - neue Perspektiven für den Wettbewerb. Neue Strukturen erfordern neue Wege. In: Effert, Detlef; Köhler, Volker (Hg.): Wettbewerb der Vertriebssysteme. Strategien und Lösungen für das Privatkundengeschäft der Banken. Wiesbaden: Gabler, S. 3-18.
- WOLFF, GERHARDT; HERRMANN, MARCO; NIGGEMANN, MARKUS (2004): Quo vadis Erfolgsfaktorenforschung. In: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, H. 224/1+2, S. 263-269.

WOYWODE, MICHAEL (2004): Wege aus der Erfolglosigkeit der Erfolgsfaktorenforschung. In: KfW Bankengruppe (Hg.): Was erfolgreiche Unternehmen ausmacht. Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis. Heidelberg: Physica-Verlag (KfW-Publikationen zu Gründung und Mittelstand), S. 15-48.

**Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

- Nr. 1
Holger Bonus
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz
August 1984
- Nr. 2
Holger Bonus
Waldkrise - Krise der Ökonomie?
September 1984
- Nr. 3
Wilhelm Jäger
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband - Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung
Oktober 1984
- Nr. 4
Wilhelm Jäger
Genossenschaft und Ordnungspolitik
Februar 1985
- Nr. 5
Heinz Grosseckler
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation
März 1985
- Nr. 6
Holger Bonus
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp
August 1985
- Nr. 7
Hermann Ribhegge
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer Perspektive
Februar 1986
- Nr. 8
Joachim Wiemeyer
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung?
September 1986
- Nr. 9
Hermann Ribhegge
Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten
März 1987
- Nr. 10
Richard Böger
Die Niederländischen Rabobanken - Eine vergleichende Analyse -
August 1987
- Nr. 11
Richard Böger / Helmut Pehle
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften
Juni 1988
- Nr. 12
Reimut Jochimsen
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion - Chancen und Risiken
August 1994
- Nr. 13
Hubert Scharlau
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften
April 1996
- Nr. 14
Holger Bonus / Andrea Maria Wessels
Genossenschaften und Franchising
Februar 1998
- Nr. 15
Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken
Oktober 1998
- Nr. 16
Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster
Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk - Neue Wege der Kleinheit
Oktober 1999
- Nr. 17
Michael Hammerschmidt
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften - Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge
April 2000
- Nr. 18
Claire Binisti-Jahndorf
Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene
August 2000
- Nr. 19
Olaf Lüke
Schutz der Umwelt - Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?
September 2000
- Nr. 20
Astrid Höckels
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation
November 2000
- Nr. 21
José Miguel Simian
Wohnungsgenossenschaften in Chile - Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?
Mai 2001

- Nr. 22
Rolf Greve / Nadja Lämmer
 Quo vadis Genossenschaftsgesetz? - Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge
Christian Lucas
 Von den Niederlanden lernen? - Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts
 Mai 2001
- Nr. 23
Dirk Polster
(unter Mitarbeit von Lars Testorf)
 Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen
 November 2001
- Nr. 24
Thorn Kring
 Neue Strategien - neue Managementmethoden - Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland
 Februar 2002
- Nr. 25
Anne Kretschmer
 Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption - eine modelltheoretische Untersuchung
 Juni 2002
- Nr. 26
Andrea Neugebauer
 Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden - Institutionelle Hintergründe
 September 2002
- Nr. 27
Theresia Theurl / Thorn Kring
 Governance Strukturen im genossenschaftlichen FinanzVerbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung
 Oktober 2002
- Nr. 28
Christian Rotter
 Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossenschaften
 November 2002
- Nr. 29
Rolf Greve
 The German cooperative banking group as a strategic network: function and performance
 November 2002
- Nr. 30
Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers / Barbara Schmolzmüller / Nina Tantzen
 Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. - eine Fallstudie
 Dezember 2002
- Nr. 31
Florian Deising
 Der Nitrofen-Skandal - Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien
 Januar 2003
- Nr. 32
Gerhard Specker
 Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens
 März 2003
- Nr. 33
Frank E. Münnich
 Der Ökonom als Berater - Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen
 April 2003
- Nr. 34
Sonja Schölermann
 Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“
 August 2003
- Nr. 35
Thorn Kring
 Erfolgreiche Strategieumsetzung - Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken
 September 2003
- Nr. 36
Andrea Neugebauer
 Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa
 September 2003
- Nr. 37
Kerstin Liehr-Gobbers
 Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel - Erste empirische Ergebnisse
 September 2003
- Nr. 38
Tholen Eekhoff
 Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - eine empirische Studie
 Januar 2004
- Nr. 39
Julia Trampel
 Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine transaktionskostentheoretische Analyse
 März 2004
- Nr. 40
Alexander Eim
 Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes
 August 2004
- Nr. 41
André van den Boom
 Kooperationsinformationssysteme - Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das Phänomen der Kooperation
 August 2004
- Nr. 42
Jacques Santer
 Die genossenschaftliche Initiative - ein Baustein der Europäischen Wirtschaft
 September 2004

- Nr. 43
Theresia Theurl (Hrsg.)
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken - die Genossenschaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 44
Theresia Theurl (Hrsg.)
Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 45
Walter Weinkauff (Hrsg.)
Kommunikation als Wettbewerbsfaktor, Expertendiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 46
Andrea Schweinsberg
Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung
Dezember 2004
- Nr. 47
Carl-Friedrich Leuschner
Genossenschaften - Zwischen Corporate und Cooperative Governance
März 2005
- Nr. 48
Theresia Theurl
Kooperative Governancestrukturen
Juni 2005
- Nr. 49
Oliver Budzinski / Gisela Aigner
Institutionelle Rahmenbedingungen für internationale M&A-Transaktionen - Auf dem Weg zu einem globalen Fusionskontrollregime?
Juni 2005
- Nr. 50
Bernd Raffelhüschen / Jörg Schoder
Möglichkeiten und Grenzen der Integration von genossenschaftlichem Wohnen in die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie
Juni 2005
- Nr. 51
Tholen Eekhoff
Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zusammenarbeit - eine gesamtwirtschaftliche Perspektive
Juli 2005
- Nr. 52
Cengiz K. Iristay
Kooperationsmanagement:
Einzelne Facetten eines neuen Forschungsgebiets
- Ein Literaturüberblick
August 2005
- Nr. 53
Stefanie Franz
Integrierte Versorgungsnetzwerke im Gesundheitswesen
März 2006
- Nr. 54
Peter Ebertz
Kooperationen als Mittel des Strategischen Risikomanagements
März 2006
- Nr. 55
Frank Beermann
Kooperation beim Stadtumbau - Übertragung des BID-Gedankens am Beispiel des Wohnungsrückbaus
Juni 2006
- Nr. 56
Alexander Geist
Flughäfen und Fluggesellschaften - eine Analyse der Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten
Juni 2006
- Nr. 57
Stefanie Franz / Mark Wipprich
Optimale Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken
Oktober 2006
- Nr. 58
Dirk Lamprecht / Alexander Donschen
Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken - eine ökonomische und juristische Analyse
Dezember 2006
- Nr. 59
Dirk Lamprecht / Christian Strothmann
Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung
Dezember 2006
- Nr. 60
Mark Wipprich
Preisbindung als Kooperationsinstrument in Wertschöpfungsnetzwerken
Januar 2007
- Nr. 61
Theresia Theurl / Axel Werries
Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken
- Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
Februar 2007

Die Arbeitspapiere sind - sofern nicht vergriffen - erhältlich beim
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9, 48143 Münster,
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: info@ifg-muenster.de
oder als Download im Internet unter www.ifg-muenster.de (Rubrik Forschung)
