

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

Banken und interne Prozesse

Ergebnisse einer Umfrage
bei Volksbanken und Raiffeisenbanken

in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl
für Finanzwirtschaft



IMM

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

SCHRIFTENREIHE
Märkte & Banken

Vorwort der Herausgeber

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

Ist das eine der typischen Schwächen der Gruppe?

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

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

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

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

Vorwort der Autoren

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

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

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

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

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

Chemnitz, im April 2010
Friedrich Thießen, Thomas Maurer

© 2010 Institut für Management & Marketing, E.Jersch, B.Rohr, D.Stasch
GbR (IMM), Rugendorf
Alle Rechte, auch der auszugsweisen Nutzung, offline und online
vorbehalten. Nachdruck nur mit Genehmigung des IMM.
www.institut-mm.de
Artikelnummer 2010-100

Banken und interne Prozesse
Ergebnisse einer Umfrage bei Volksbanken und Raiffeisenbanken

Inhaltsverzeichnis

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

Abbildungsverzeichnis

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

Tabellenverzeichnis

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

Banken und interne Prozesse

Ergebnisse einer Umfrage bei Volksbanken und Raiffeisenbanken

I. Einführung in die Studie

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

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

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

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

II. Datenbasis für die Untersuchung

1. Aufbau des Fragebogens

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

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

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



Abbildung 1: Perspektiven mit Erfolgsfaktoren

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

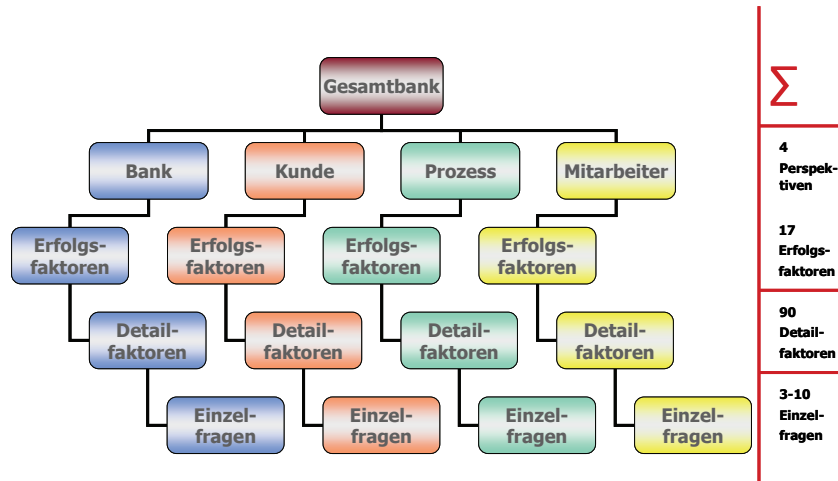


Abbildung 2: Hierarchische Einordnung der Einzelfragen

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

2. Normierung der Erfolgskomponenten

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

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

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

Normierung

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

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

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

Tabelle 1: Übersicht der den Jahresabschlüssen entstammenden Werte

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

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

Tabelle 2: Aus GuV-Werten errechnete Kennzahlen

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

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

Formel 1: Normierungsvorschrift

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

Tätigkeitsfelder der Fragebogenbearbeiter

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

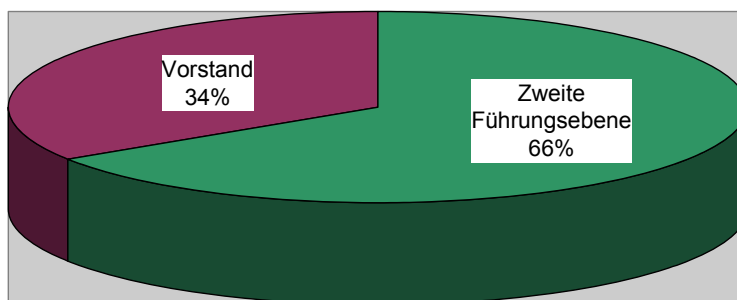


Abbildung 3: Tätigkeit des Fragebogensausfüllenden

3. Korrelation der Bankerfolgsgrößen mit regionalen Wirtschaftsdaten

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

Abbildung 4 bildet für die teilnehmenden Genossenschaftsbanken die