

Münstersche Schriften zur Kooperation

Band 141

Hrsg.: Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

Thomas Geißdörfer

Kunden- und wertorientiertes Vertriebscontrolling in Genossenschaftsbanken

Modellentwicklung zur Monetarisierung
des Zusammenhangs zwischen
Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert
im Vertriebskennzahlensystem



Münstersche Schriften zur Kooperation

Band 141

Thomas Geißdörfer

**Kunden- und wertorientiertes Vertriebscontrolling
in Genossenschaftsbanken**

Modellentwicklung zur Monetarisierung des Zusammenhangs
zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert im
Vertriebskennzahlensystem

Shaker Verlag
Düren 2022

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 2022

Copyright Shaker Verlag 2022

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.
D6

ISBN 978-3-8440-8488-7
ISSN 1617-6561

Shaker Verlag GmbH • Am Langen Graben 15a • 52353 Düren
Telefon: 02421 / 99 0 11 - 0 • Telefax: 02421 / 99 0 11 - 9
Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Vorwort der Herausgeberin

Genossenschaftsbanken zeichnen sich durch eine besondere Governance aus, die auch Vorgaben für ihre strategische Orientierung enthält, nämlich jene am MemberValue, traditionell und im Genossenschaftsgesetz als Förderauftrag bezeichnet. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die betriebswirtschaftlichen Gegebenheiten und Zusammenhänge mit dieser Orientierung nicht außer Kraft gesetzt sind. Dafür sorgt nicht zuletzt der starke Wettbewerb mit Banken anderer Systeme sowie eine weitgehend unproportionale Bankenregulierung, die unabhängig von Größe, Zielsystemen und Risikoprofilen dem Bankenmanagement keine grundsätzlichen Sonderwege in der Führung von Banken erlauben. Dennoch bleiben Spielräume für Genossenschaftsbanken, dies umso mehr, wenn die Kundenzufriedenheit in den Vordergrund gestellt wird.

Dies ist der Hintergrund für die vorliegende Dissertation von Thomas Geißdörfer. In dieser prüft er, welche kunden- und wertorientierten Banksteuerungsmodelle sowohl als Grundlage für das Vertriebscontrolling in Genossenschaftsbanken betriebswirtschaftlich operationalisierbar sind als auch regulatorisch zulässige zieladäquate Steuerungsimpulse liefern. Auf dieser Grundlage identifiziert er aufsichtsrechtlich zulässige Gestaltungsmöglichkeiten für die Kennzahlensystematik des Vertriebscontrollingsystems von Genossenschaftsbanken. Sie sollen Vertriebsleistung, Profitabilität und den nachhaltigen Unternehmenswert steigern und zusätzlich die Kunden-, Mitglieder- und sonstigen Stakeholderinteressen berücksichtigen können.

Der Weg der Erkenntnisgewinnung kombiniert theoretische Überlegungen sowie vorliegende empirische Erkenntnisse mit einer Fallstudie, die auch der Überprüfung der gewonnenen Ergebnisse dient. Die Arbeit richtet sich sowohl an Vertreter der Bankenpraxis als auch an Wissenschaftler, die Themen der Bankensteuerung und ihrer Grundlagen bearbeiten.

Münster, im März 2022

Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

Geleitwort des Erstgutachters

In Deutschland gibt es rund 800 rechtlich und wirtschaftlich selbständige Kreditgenossenschaften, die Bank- und Finanzdienstleistungen für Privatkunden sowie den gewerblichen Mittelstand anbieten. Sie stehen dabei traditionell im Wettbewerb mit Sparkassen, Kreditbanken und Finanzdienstleistern und werden zunehmend durch die Kosten der Finanzmarktregulierung sowie die andauernde Niedrigzinsphase belastet. Gleichzeitig wird der Vertrieb der Banken durch neue Wettbewerber (Fintechs), die innovative Finanzprodukte auf Basis digital verfügbarer Technologien anbieten, vor neue Herausforderungen gestellt. Einen wichtigen Erfolgsfaktor zur Bewältigung dieser Aufgaben stellt das Vertriebscontrolling dar.

Herr Geißdörfer entwickelt auf Basis einer umfassenden Analyse des theoretischen und empirischen Forschungshintergrundes ein MaRisk-konformes Vertriebskennzahlenmodell für Genossenschaftsbanken, welches das Barwertkalkül der Marktzinsmethode mithilfe ergänzender Kennzahlen so erweitert, dass neben der Steigerung der Vertriebsleistung und einer nachhaltigen Unternehmenswertentwicklung auch die Kunden-, Mitglieder- und sonstigen Stakeholderinteressen ausgewogen berücksichtigt werden. Dabei identifiziert er eine Abbildungslücke des Barwertkalküls gegenüber dem Continuing Value, die zu Fehlsteuerungseffekten führen kann. Um diese Defizite zu beseitigen, entwickelt er eine Vertriebskennzahl zur zufriedenheitsinduzierten Veränderung des Unternehmenswertes. Damit gelingt es ihm, den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert so zu operationalisieren, dass eine monetäre Vergleichbarkeit zwischen finanziellen und qualitativen Zielfaktoren für bestimmte Bereiche möglich wird. Dies kann die Steuerungswirkung im Vertriebscontrolling verbessern und so dysfunktionales Verhalten von Vertriebsmitarbeitern reduzieren.

Abschließend überprüft Herr Geißdörfer die Operationalisierbarkeit des entwickelten ökonometrischen Modells zur Berechnung von Unternehmenswertveränderungen auf Basis der Kundenzufriedenheit mithilfe einer empirischen Fallstudie in der genossenschaftlichen Bankpraxis. Gleichzeitig schafft er damit auch Grundlagen für weitere Forschungsprojekte zum Controlling einzelner Member Value-Bestandteile. Ich wünsche der Arbeit eine weite Verbreitung in der kreditgenossenschaftlichen Forschung sowie in der Bankpraxis.

Vorwort des Verfassers

Die vorliegende Arbeit wurde im Januar 2022 von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster als Dissertationsschrift angenommen. Sie entstand im Rahmen eines Forschungsprojektes während meiner Tätigkeit als externer wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling sowie nachfolgend als Mitarbeiter im Forschungsteam Berens. Zum erfolgreichen Abschluss meines Promotionsprojektes haben zahlreiche Menschen beigetragen, bei denen ich mich an dieser Stelle für die Unterstützung und das Vertrauen sehr herzlich bedanken möchte.

Mein besonderer Dank gilt zunächst meinem akademischen Lehrer und Erstgutachter Prof. Dr. Wolfgang Berens, der mir die Chance zu dieser anspruchsvollen akademischen Weiterbildung gegeben hat und mir dabei von Beginn an mit fachlichem und persönlichen Rat zur Seite stand. Seine Fähigkeit, die wichtigen und erfolgskritischen Themen in den Mittelpunkt zu stellen, hat wesentlich zum Gelingen meines Projektes beigetragen. Frau Prof. Theresia Theurl danke ich für die wertschätzende fachliche Diskussion, die Übernahme des Zweitgutachtens und besonders auch für die Möglichkeit, meine Arbeit zielgruppenadäquat in der Reihe "Münstersche Schriften zur Kooperation" zu veröffentlichen.

Spezieller Dank gilt Dr. Andreas Siemes der neben seiner anspruchsvollen Geschäftsführertätigkeit uneigennützig zahllose Stunden in fachliche Diskussionen und die kritische Durchsicht meines Manuskriptes investiert hat und damit ebenfalls einen wesentlichen Beitrag zur Erstellung der Dissertationsschrift sowie zum erfolgreichen Abschluss meines Promotionsprojektes geleistet hat. Weiterhin möchte ich mich bei Dr. Antonia Knuth, Dr. Ivo Schedlinsky, Dr. Walter Schmitting, Prof. Dr. Friedrich Sommer, Dr. Florian Uepping und der "guten Seele" des Lehrstuhls Gaby Paning bedanken, die mich über viele Jahre als wichtige Ansprechpartner, insbesondere auch zu den administrativen Aspekten der Promotion freundschaftlich unterstützt haben. Dazu kommen die Doktorandinnen und Doktoranden am Lehrstuhl und im Forschungsteam Berens, die mich bei etlichen Veranstaltungen stets offen und interessiert aufnahmen und mir mit wertvollen fachlichen Hinweisen zur Seite standen. Stellvertretend für alle, die ich in der Zeit kennenlernen durfte, bedanke ich mich bei Martin Becker, Konstantin Heinrich und Simon Schölzel.

Für die wertvolle Unterstützung bei der Formatierung des Manuskripts zur Publikation danke ich ferner Herrn Dr. Eric Meyer vom Institut für Genossenschaftswesen Münster.

Weiterhin möchte ich meinen Kollegen und Freunden danken, ohne deren Unterstützung durch die Übernahme zusätzlicher Aufgaben die berufsbegleitende Promotion nicht möglich gewesen wäre. Dazu gehören insbesondere Florian Beyer, Johannes Merkel und Horst Winkler, die mir außerdem als fachliche Diskussionspartner zur Verfügung standen und dabei wertvolle redaktionelle Hinweise zur Erstellung des Manuskripts lieferten. Für die Unterstützung bei der Datenerfassung und Durchführung der Kundenbefragung bedanke ich mich bei Reinhardt Raake und Michel Schlanker. Ein besonderer Dank für das große Vertrauen und die Möglichkeit zur Promotion neben meiner Tätigkeit in der Bank gilt meinem leider bereits verstorbenen Förderer und ehemaligen Aufsichtsratsvorsitzenden Alfred Tiedtke.

Ganz besonders danke ich meiner Frau Cornelia und meinem Sohn Paul, ohne deren Liebe, ihr Verständnis und eine gelegentliche Nachfrage zum Fertigstellungszeitpunkt dieses Vorhaben sicher nicht möglich gewesen wäre.

"Papa, wann wird eigentlich deine Diss. fertig." Von da an ging es dann relativ schnell...

Münster, im März 2022

Dr. Thomas Geißdörfer

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XVII
Symbolverzeichnis	XXI
Abbildungsverzeichnis	XXVII
Formelverzeichnis.....	XXIX
Tabellenverzeichnis	XXXI
A Einleitung	1
I Problemstellung und Motivation	1
II Zielsetzung der Arbeit	4
III Gang der Untersuchung	7
B Vertriebscontrolling in Genossenschaftsbanken – Grundlagen und Einordnung des Forschungsfeldes.....	11
I Terminologie.....	11
1 Genossenschaftsbanken	11
1.1 Ökonomische Einordnung	11
1.2 Legaldefinition	12
1.3 Einordnung in das deutsche Bankensystem	14
2 Vertriebscontrolling	18
2.1 Vertrieb	18
2.2 Controlling	21
2.3 Abgrenzung der Begriffe Vertriebscontrolling und Vertriebssteuerung	23
II Aufsichtsrechtliche Rahmenbedingungen	29
1 Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)	29
2 Institutsvergütungsverordnung (InstitutsVergV).....	34
3 Gesetz über den Wertpapierhandel (WpHG).....	36

III Bankbetriebliche Grundlagen zum Vertriebscontrolling in Genossenschaftsbanken.....	38
1 Organisatorische Einordnung	38
2 Prozessuale Einordnung	41
3 Einbindung in die Entwicklung der Vertriebsstrategie	45
4 Technisch-kalkulatorische Unterstützungsleistungen im Rahmen einer mehrdimensionalen Kundensegmentierung	46
5 Operative Aufgaben des Vertriebscontrolling im Überblick.....	51
5.1 Potenzialorientierte Vertriebsplanung	51
5.2 Kundengeschäftskalkulation.....	54
5.3 Reporting	59
5.4 Kennzahlensystem	61
C Entwicklung eines kunden- und wertorientierten Kennzahlensystems für das Vertriebscontrolling in Genossenschaftsbanken	66
I Konzeptionelle Grundlagen	66
1 Vorgehensweise zur Modellentwicklung	66
2 Anforderungskriterien zur Bewertung von Banksteuerungsmodellen.....	67
2.1 Kundenorientierung	67
2.2 Wertorientierung.....	69
2.2.1 Shareholder Value nach RAPPAPORT	69
2.2.2 Member Value nach THEURL	75
2.2.3 Stakeholder Value nach FREEMAN.....	78
2.3 Zieladäquate Steuerungswirkung für das Vertriebscontrolling.....	81
2.4 Betriebswirtschaftliche Operationalisierbarkeit	84
2.5 Zusammenfassende Darstellung der Bewertungskriterien	87
II Aktueller Forschungsstand zur Banksteuerung	90
1 Traditionelle Banksteuerung mit der Marktzinsmethode	90
1.1 Grundmodell	90
1.2 Barwertkonzept	93

1.3 Kalkulation von Bankgeschäften mit nicht-deterministischen Zins- und Kapitalverläufen.....	96
1.4 Limitationen im Barwertkalkül.....	98
1.5 Zwischenfazit zur Marktzinsmethode.....	101
2 Ausgewählte Modelle zur kunden- und wertorientierten Unternehmenssteuerung in Banken.....	105
2.1 Operationalisierungskonzepte im Shareholder Value-Umfeld.....	105
2.1.1 Economic Value Added nach STEWART	105
2.1.2 Cash Value Added nach LEWIS.....	108
2.1.3 Zwischenfazit zu den vorgestellten Residualgewinnverfahren.....	110
2.2 Customer Lifetime Value nach DWYER.....	115
2.2.1 Grundlagen des Customer Lifetime Value-Konzepts ...	115
2.2.2 Customer Lifetime Value-orientiertes Vertriebscontrolling in Banken.....	121
2.2.3 Kundenwertorientiertes Vertriebscontrolling nach WÜLLER	124
2.2.4 Zwischenfazit zum Customer Lifetime Value-Konzept.....	129
2.3 Balanced Scorecard nach KAPLAN/NORTON.....	133
III Fazit und Herleitung des Vertriebskennzahlensystems	139
1 Zusammenfassende Bewertung der vorgestellten Konzepte	139
2 Schlussfolgerungen und Ableitung der Modellsystematik.....	144
3 Implikationen für weiteren Forschungsbedarf.....	148
D Modellentwicklung zur Monetarisierung des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert.....	156
I Konzeptionelle Grundlagen und aktueller Forschungsstand ...	156
1 Vorgehensweise zur Modellentwicklung	156
2 Forschungsstand zum Einfluss der Kundenzufriedenheit auf den Unternehmenswert von Banken.....	157
2.1 Theoretische Grundlagen zur Erklärung von Kundenzufriedenheit.....	157

2.1.1 C/D-Paradigma	157
2.1.2 Erklärungsansätze zur Entstehung von Kundenzufriedenheit.....	159
2.1.3 Erklärungsansätze zu den Auswirkungen der Kundenzufriedenheit auf die Kundenbindung und den Unternehmenswert	164
2.2 Empirische Erkenntnisse zu den Wirkungszusammenhängen im Umfeld der Kundenzufriedenheit	168
2.2.1 Empirische Studien zum Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.....	168
2.2.2 Empirische Studien zum Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und unternehmerischem Erfolg..	174
2.2.3 Bankspezifische empirische Studien aus dem Wirkungsumfeld der Kundenzufriedenheit.....	184
2.3 Zusammenfassung und Darstellung im Wirkungsmodell der Kundenbindung.....	191
3 Grundlagen der Unternehmenswertermittlung für Banken	198
3.1 Auswahl des Bewertungsverfahrens	198
3.2 Ermittlung und Planung der bankspezifischen Free Cashflows auf Netto-Basis	203
3.3 Bankspezifischer Marktwert des Eigenkapitals im Flow to Equity-Ansatz der DCF-Methode.....	208
II Zusammenfassung der bisherigen Forschungsergebnisse als Grundlage zur Modellentwicklung	213
III Herleitung einer kunden- und wertorientierten Vertriebskennzahl.....	216
E Empirische Fallstudie zur Schätzung zukünftiger Deckungsbeiträge auf Basis von Veränderungen der Kundenzufriedenheit.....	224
I Untersuchungsdesign.....	224
1 Methodisches Vorgehen	224
2 Hypothesenbildung.....	225
2.1 Hypothesen zum Einfluss der Kundenzufriedenheit	225
2.2 Hypothesen zu soziodemografischen Einflussfaktoren	226

2.3 Hypothesen zu Einflussfaktoren der Kundenbeziehung	228
3 Operationalisierung des Untersuchungsmodells	230
3.1 Methodenauswahl und Herleitung der Modellspezifikation..	230
3.2 Datenerhebung und Datengrundlage.....	234
3.2.1 Dyadisches Untersuchungsdesign.....	234
3.2.2 Gestaltung und Durchführung der Umfrage zur Kundenzufriedenheit	235
3.2.3 Beschreibung des Datensatzes zum Kundenverhalten..	238
3.3 Zusammenfassende Darstellung des Untersuchungsmodells.....	240
II Ergebnisse der Untersuchung.....	241
1 Deskriptive Analysen	241
2 Korrelationsanalysen	245
3 Überprüfung der Modellprämissen.....	247
4 Ergebnisse der Hypothesentests	255
4.1 Hypothesentests zur Kundenzufriedenheit	255
4.2 Hypothesentests zu den soziodemografischen Einflussfaktoren	258
4.3 Hypothesentests zur Kundenbeziehung	260
5 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse	261
III Limitationen der empirischen Untersuchung	263
F Schlussbetrachtung.....	266
I Zusammenfassung und kritische Würdigung	266
II Implikationen für weitere Forschung	270
Anhang.....	273
Literaturverzeichnis	291

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
ACSI	American Customer Satisfaction Index
Aufl.	Auflage
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BCG	Boston Consulting Group
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken
BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
B2B	Business to Business
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CCA	Comparative Company Approach
CD-Paradigma	Confirmation/Disconfirmation-Paradigma
CFROI	Cashflow Return on Investment
CLV	Customer Lifetime Value
CSV-Datei	Comma-separated values-Textdatei zum Datenaustausch
CV	Continuing Value
CVA	Cash Value Added
DB III	Deckungsbeitrag III
DAX 30	Deutscher Aktienindex (beinhaltet die 30 größten und liquiden deutschen Aktiengesellschaften)
DCF	Discounted Cashflow
DGRV	Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.
ed.	edition

et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
EVA	Economic Value Added
EZB	Europäische Zentralbank
f.	folgende
FDIC	Federal Deposit Insurance Corporation
FCF	Free Cashflow
FRA	Forward Rate Agreement
FTE	Flow to Equity
GenG	Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften
GKM-Geschäft	Geld- und Kapitalmarktgeschäft
GLS	Generalized least squares
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HCSE	heteroskedasticity-consistent standard error
HGB	Handelsgesetzbuch
HLM	Hierarchisches lineares Modell
Hrsg.	Herausgeber
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.
IFRS	International Financial Reporting Standards
InstitutsVergV	Institutsvergütungsverordnung
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinn
i.w.S.	im weiteren Sinn

KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KWG	Gesetz über das Kreditwesen
LISREL	Linear Structural Relationships
Log-Transformation	Logarithmierung von Daten
LOV	Leistungsorientierte Vergütung
M&A	Mergers and Acquisitions
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
MiFID	Market in Financial Instruments Directive
Mio.	Millionen
MVA	Market Value Added
MZM	Marktzinsmethode
No.	number
NOPAT	Net Operating Profit after Taxes
NPS	Net Promoter Score
Nr.	Nummer
o.Ä.	oder Ähnliches
OLS	Ordinary Least Squares
PLS	Partial Least Squares
p.a.	per annum
pp.	pages
RAROC	Risk Adjusted Return on Capital
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment

RORAC	Return on Risk Adjusted Capital
ROS	Return on Sales
S.	Seite
SEK	Standardeinzelkosten
SCSB	Swedish Customer Satisfaction Barometer
SVA	Shareholder Value Added
TCF	Total Cashflow-Ansatz
TV	Terminal Value
Tz.	Textziffer
vgl.	vergleiche
VIF	Variance Inflation Factor
WACC	Weighted Average Cost of Capital
WpHG	Gesetz über den Wertpapierhandel
z.B.	zum Beispiel

Symbolverzeichnis

Allgemeine Symbole

✕	Kriterium nicht erfüllt
✓	Kriterium erfüllt
H_i	Hypothese i
K_i	Kontrollvariable i
§	Paragraph
%	Prozent
&	und

Symbole aus Formeln

$ABK_{t_0}^k$	Anzahl der Bankkonten in t_0 auf Kundenebene
$AGE_{t_0}^k$	Kundenalter in t_0
a_t	prognostizierte Auszahlungen zur Kundenbindung in der Periode t
AK_0	Akquisitionskosten vor Beginn der Kundenbeziehung
α (<i>Alfa</i>)	konstanter Term in der Regressionsfunktion
BCF_t	Brutto-Cashflow in Periode t
β_i (<i>Beta</i>)	Regressionskoeffizient i
BIB_t	Bruttoinvestitionsbasis in Periode t
$BSAT_{t_0}^k$	Zufriedenheit mit der Beratung auf Kundenebene in t_0
$CF_t^{EK,b}$	bankspezifisch detailliert geplanter Netto-Cashflow zur Ausschüttung in der Periode t

$CF_T^{EK,b}$	letzter bankspezifisch detailliert geplanter Netto-Cashflow als Basis für die wachstumsgetriebene Hochrechnung zum Continuing Value
$CFROI_t$	Cashflow Return on Investment in Periode t
CLV	Customer Lifetime Value
CVA_t	Cash Value Added in Periode t
d^{KW}	Kalkulationszinssatz zur Kapitalwertermittlung
$\Delta DBIb_{t_1}^{SAT^K}$	zufriedenheitsinduzierte Veränderung des Deckungsbeitrag Ib auf Kundengruppen- oder Filialebene in der Periode t_1
$DBIb_{t_1}^k$	Deckungsbeitrag Ib in Periode t_1 auf Kundenebene
$\Delta EK_{MW}^{SAT^K}$	zufriedenheitsinduzierte barwertige Veränderung des Eigenkapitalmarktwertes einer Bank auf Kundengruppen- oder Filialebene
ΔSAT_{t-1}^k	Veränderung der Kundenzufriedenheit auf der Kundenebene in der Periode $t-1$
e_t	prognostizierte Einzahlungen aus Umsätzen in Periode t
EK_b^{MW}	Marktwert des Eigenkapitals einer Bank
EVA_t	Economic Value Added in Periode t
ε (Epsilon)	Störgröße (Fehler) in der Regressionsfunktion
$\varepsilon_{t_0}^k$	Störgröße (Fehler) auf Kundenebene zum Zeitpunkt t_0
FCF_t	Free Cashflow der Periode t
FK^M	Fremdkapital zu Marktwerten
FP	Wert des langfristigen nachhaltigen Förderpotenzials
F -Wert	Wert der Fisher-Statistik
$f(x)$	Funktion von x
$GAU_{t_0}^k$	Gesamtanzahl der Umsätze in t_0 auf Kundenebene

$GEN_{t_0}^k$	Geschlecht in t_0
$GS_{t_0}^k$	zugeordnete Geschäftsstelle in t_0
$HSV_{t_0}^k$	Habensaldo mit Verbund in t_0 auf Kundenebene
$HUM_{t_0}^k$	Habenumsatz im Monatsdurchschnitt in t_0 auf Kundenebene
IK_t	investiertes Kapital in Periode t
i^t	taxierter Abzinsungzinssatz zur Kapitalwertermittlung
iq_{AV}	(Erweiterungs-)Investitionsquote Anlagevermögen
iq_{UV}	(Erweiterungs-)Investitionsquote Umlaufvermögen
K	Anzahl Kunden oder Kundengruppen-/Filialebene
k	Einzelkundenebene
$KB_{t_0}^k$	zugeordneter Kundenberater in t_0
$KBAF_{DBIII}^{K,bw}$	Konditionsbeitragsbarwert (DBIII): Aktiv-Festzinsgeschäft
$KBAV_{DBIII}^{K,bw}$	Konditionsbeitragsbarwert (DBIII): variables Aktiv-Geschäft
$KBDLP_{DBIII}^{K,bw}$	Konditionsbeitragsbarwert (DBIII): Dienstleistungserträge aus Abschlussprovisionen
$KBDLV_{DBIII}^{K,bw}$	Konditionsbeitragsbarwert (DBIII): Dienstleistungserträge aus (laufenden) variablen Provisionen
$KBPF_{DBIII}^{K,bw}$	Konditionsbeitragsbarwert (DBIII): Passiv-Festzinsgeschäft
$KBPV_{DBIII}^{K,bw}$	Konditionsbeitragsbarwert (DBIII): variables Passiv-Geschäft
m	(Gewinn-)marge
MF	Wert der mittelbaren Förderung des Member Value
$\cdot$	Multiplikationszeichen
MV	Member Value

n	Anzahl (Perioden, Beobachtungen)
$NOPAT_t$	Net Operating Profit after Taxes in Periode t
$\ddot{O}A_t$	Ökonomische Abschreibung in Periode t
$PLSAT_{t_0}^k$	Zufriedenheit mit Preis/Leistung auf Kundenebene in t_0
R	Retention Rate
r_{EK}	risikoäquivalente Renditeforderung der Eigentümer
r_{EK}^b	risikoäquivalente Renditeforderung der Eigentümer der Bank
$RELATION_{t_0}^k$	beziehungsbezogene Einflussfaktoren auf Kundenebene k zum Zeitpunkt t_0
Σ	Summe
$SAT_{t_0}^k$	Kundenzufriedenheit auf Kundenebene zum Zeitpunkt t_0
$SOZIODEM_{t_0}^k$	soziodemografische Einflussfaktoren auf Kundenebene k zum Zeitpunkt t_0
SV_t	Shareholder Value der Periode t
T	Anzahl der Perioden/letzte Periode
t_i	Zeitpunkt i oder Periode i
$TIME_{t_0}^k$	Dauer der Kundenverbindung in t_0
t_{-1}	Vorperiode
t_{FCF}	cashflowbezogener Ertragssteuersatz
U_t	Umsatzerlöse der Periode t
UF	Wert der unmittelbaren (realen) Förderung des Mitglieds
VBW^K	Vertriebsbarwert auf Kundengruppen-/Filialebene
$WACC_t$	Weighted Average Cost of Capital in Periode t
w_b	bankspezifischer Wachstumsabschlag

w_p	geplante Wachstumsrate
w_U	Wachstumsrate des Umsatzes

Symbole der empirischen Fallstudie

ABK	Anzahl der Bankkonten
AGE	Alter des Kunden
BSAT	Zufriedenheit mit der Beratung
DBIb	Deckungsbeitrag Ib
GAU	Gesamtumsatzanzahl
GEN	Geschlecht
GS	Geschäftsstelle
H_i	Hypothese i
HSV	Habensaldo mit Verbund
HUM	Habenumsatz
K_i	Kontrollvariable i
KB	Kundenberater
R^2	Bestimmtheitsmaß
R^2 (korr.)	korrigiertes Bestimmtheitsmaß
n	Anzahl Datensätze (Fälle)
p	empirisches Signifikanzniveau
PLSAT	Zufriedenheit mit Preis/Leistung
σ^2	Varianz
*	signifikant auf 10 %-Niveau
**	signifikant auf 5 %-Niveau

*** signifikant auf 1 %-Niveau

TIME Dauer der Kundenbeziehung

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Gang der Untersuchung	10
Abbildung 2	Abgrenzung der wichtigsten Bankensektoren in Deutschland.....	18
Abbildung 3	Organisatorische Einordnung des Vertriebscontrolling in Genossenschaftsbanken	41
Abbildung 4	Vertriebscontrolling-Prozess in Genossenschaftsbanken als Steuerungs-Regelkreis	44
Abbildung 5	Deckungsbeitragsrechnung mit VR-Control.....	58
Abbildung 6	Exemplarische Reporting-Auswertung auf Profitcenterebene	61
Abbildung 7	Exemplarische Ableitung von operativen Kennzahlen für das Vertriebscontrolling aus strategischen Zielen des BVR	65
Abbildung 8	Multiple Wirkungszusammenhänge zwischen Anforderungskriterien zur Bewertung von Banksteuerungsmodellen	89
Abbildung 9	Aufspaltung des Zinsüberschusses im Grundmodell der Marktzinsmethode.....	92
Abbildung 10	Determinanten des Customer Lifetime Value	120
Abbildung 11	Zusammenfassende Bewertung der vorgestellten Steuerungsmodelle	143
Abbildung 12	Kunden- und wertorientiertes Vertriebskennzahlenmodell auf Basis des Barwertkalküls der Marktzinsmethode	148
Abbildung 13	Zeitbezogene Abbildungslücke des Barwertkalküls der Marktzinsmethode im Kontext von Unternehmenswert, Customer Lifetime Value und Kundenbindung	154
Abbildung 14	C/D-Paradigma.....	159
Abbildung 15	Drei-Faktoren-Modell der Kundenzufriedenheit	163

Abbildung 16 Wirkungsmodell der Kundenbindung.....	197
Abbildung 17 Unternehmensbewertungsverfahren	203
Abbildung 18 Datenanomalie bei der Dauer der Kundenbeziehung	239
Abbildung 19 Zusammenfassende Darstellung des dyadischen Untersuchungsmodells	241
Abbildung 20 Histogramm der Verteilung zur Dauer der Kundenbeziehung nach der Datenkorrektur	245

Formelverzeichnis

Formel 1	Ermittlung des Free Cashflow.....	73
Formel 2	Ermittlung des Shareholder Value	74
Formel 3	Operationalisierung des Member Value nach THEURL	77
Formel 4	Ermittlung des Economic Value Added.....	107
Formel 5	Berechnung des CFROI	109
Formel 6	Ermittlung des Cash Value Added unter Einbeziehung des CFROI.....	110
Formel 7	Allgemeine Darstellung des CLV-Grundmodells.....	117
Formel 8	Bankenspezifischer Marktwert des Eigenkapitals im Flow to Equity-Ansatz der DCF-Methode.....	212
Formel 9	Modell zur Berechnung der barwertigen Veränderung des Eigenkapitalmarktwertes auf Basis von zufriedenheitsinduzierten Veränderungen des Deckungsbeitrag Ib	218
Formel 10	Vertriebskennzahlenmodell zur Ermittlung des aggregierten Vertriebsbarwertes auf Kundengruppen- /Filialebene unter Einbindung der zufriedenheits- induzierten Eigenkapitalmarktwertveränderung	219
Formel 11	Modell zur Prognose von kundenzufriedenheits- induzierten Veränderungen des zukünftigen Deckungs- beitrages unter Berücksichtigung soziodemografischer und kundenbeziehungsbezogener Einflussfaktoren	221
Formel 12	Berechnungsmodell zur Schätzung von kundenzufriedenheitsinduzierten Veränderungen des zukünftigen Deckungsbeitrag Ib auf Kundengruppen- /Filialebene.....	223
Formel 13	Ökonometrisches Fallstudienmodell zur Deckungsbeitragsprognose	233

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Empirische Studien zum Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	174
Tabelle 2	Empirische Studien zum Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und unternehmerischem Erfolg	183
Tabelle 3	Bankspezifische empirische Studien aus dem Wirkungsumfeld der Kundenzufriedenheit.....	191
Tabelle 4	Exemplarische Ermittlung des bankspezifischen Free Cashflow auf Netto-Basis	208
Tabelle 5	Deskriptive Statistik zum Datensatz	242
Tabelle 6	Deskriptive Statistik nach Bereinigung.....	244
Tabelle 7	Korrelationsmatrix zum Datensatz.....	246
Tabelle 8	Parameterschätzungen mit robusten Standardfehlern	263