

Erfolgsfaktoren im Mittelstandsgeschäft von Banken

Christoph J. Börner / Marc-R. Strauß

In der Bankwirtschaft zeigen sich zwischen einzelnen Instituten häufig erhebliche Unterschiede im Erfolg – und dies bei mitunter sehr ähnlichen Umfeldbedingungen. Zur Analyse dieses Phänomens hat sich die Erfolgsfaktorenforschung in der betriebswirtschaftlichen Literatur etabliert, allerdings existieren – insb. im Bankenbereich – kaum Studien, die auf der Ebene von Geschäftsfeldern Erfolgsfaktoren identifizieren. Dabei liegt ein solches Vorgehen aus zwei Gründen nahe: Zum einen stellen Geschäftsfelder die Elemente des Unternehmens dar, die am direktesten mit dem Markt und den Wettbewerbern interagieren; zum andern erfordert ihre Definition als Produkt-Markt-Kombinationen eine spezifische, homogene Marktbearbeitung. Diese Erkenntnisse lassen den Schluß zu, daß zwischen verschiedenen Geschäftsfeldern Unterschiede bei den Erfolgsfaktoren gelten. Im vorliegenden Beitrag wird das Geschäftsfeld „mittelständische Firmenkunden“ von Banken untersucht. Die bei Sparkassen und Kreditgenossenschaften in Deutschland durchgeführte empirische Studie folgt einem semi-explorativen Untersuchungsansatz. Hierzu werden aus einem umfassenden Bezugsrahmen die zu untersuchenden Faktoren hypothesengestützt abgeleitet und statistisch analysiert. Besondere Wirkung zeigt das interne Führungspotential auf den Erfolg im Geschäftsfeld. Als signifikant erweisen sich hierbei vor allem solche internen Faktoren, die die Gestaltung der Kundenschnittstelle betreffen. Zum Teil heterogene Befunde im Vergleich zu anderen Studien lassen weiterführende Untersuchungen geschäftsfeldspezifischer Erfolgsfaktoren als sinnvoll erscheinen.

Stichwörter: Erfolgsfaktoren, Firmenkundengeschäft, Sparkassen, Genossenschaftsbanken, Vertrieb.
JEL-Classification: G 20, G 21, L 21, L 26, M 21.



Photo: privat

Prof. Dr. Christoph J. Börner, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Finanzdienstleistungen; e-mail: christoph.boerner@fidl.uni-duesseldorf.de



Photo: privat

Dr. Marc-R. Strauß, MBA, UBS AG, Investment Controlling Global WM & BB; e-mail: marc.strauss@ubs.com

In the banking industry often times considerable performance differences between single financial institutes are evident – thus independent of the actual economic environment. This phenomenon has been covered in the management literature by extensive research on critical success factors; however, there still exist hardly any studies that identify success factors on business segment level – especially within the banking sector. Nevertheless, respective studies seem promising for two reasons: on the one hand business segments represent those elements of an enterprise that interact most directly with both market and competitors; on the other hand their definition as product-market-combinations requires a particular, homogenous approach to a proper market development. These findings may prove the hypothesis that critical success factors between different business segments may well likely to vary. This article analyzes the business sector “small and medium sized enterprises” within banks. The empirical study covering savings banks and credit unions in Germany follows a semi-exploratory approach: Based on a comprehensive conceptual framework various success factors have been identified hypothesis-driven and analyzed statistically. The results show significant positive impact of internal success factors within the

supporting activities of the value chain. Particularly (sales) organizational and process related factors impacting the interface between client and bank show significant correlation to overall success. The partly heterogeneous findings compared to other studies indicate the necessity of future research of business segment specific success factors.

1. Ausgangslage, Problemstellung und methodische Orientierung

In der Bankwirtschaft zeigen sich zwischen einzelnen Instituten häufig erhebliche Unterschiede im Erfolg – und dies bei mitunter sehr ähnlichen Umfeldbedingungen. Solche Unterschiede finden sich gerade auch im Geschäft mit mittelständischen Firmenkunden, dem überdies eine große bank- und volkswirtschaftliche Bedeutung zukommt [1].

Nun ist die Frage nach den Ursachen des Erfolgs, nach der Wirkung und insbesondere nach der Beherrschbarkeit der dafür verantwortlichen Faktoren nicht

[1] Vgl. *Deutsche Bundesbank* (2004), S. 26 ff.

nur für die Unternehmenspraxis, sondern auch für die betriebswirtschaftliche Forschung von zentralem Interesse. Auf empirischer Basis versucht die Erfolgsfaktorenforschung, die zentralen Einflußgrößen des Unternehmenserfolgs abzuleiten [2]. Unter Erfolgsfaktoren sind dabei Variablen zu verstehen, die den langfristigen Erfolg einer unternehmerischen Einheit bestimmen. Erfolgsfaktoren zeichnen sich durch drei konstitutive Merkmale aus [3]: In einer längerfristigen Wirksamkeit bzw. Gültigkeit kommt die *strategische Dimension* zum Ausdruck. Damit geht eine klare Abgrenzung von Einflußgrößen einher, die lediglich den kurzfristigen Periodenerfolg beeinflussen. Das Merkmal der *Relevanz* besagt, daß Erfolgsfaktoren als zentrale Einflußgrößen den Erfolg einer strategischen Geschäftseinheit maßgeblich bestimmen. Diese Wesentlichkeit impliziert, daß nicht alle Erfolgsfaktoren die gleiche Wichtigkeit besitzen, d.h. nicht in gleichem Umfang zum Erfolg beitragen. Somit ist schließlich im Regelfall von einer *begrenzten Anzahl* an Faktoren auszugehen.

Die Erfolgsfaktorenforschung hat sich – trotz mitunter massiver Kritik – als anerkannte Forschungsrichtung mit einem sehr differenzierten statistischen Handwerkszeug etabliert. Insofern existiert eine Vielzahl an Studien. Untersuchungen zu Banken sind jedoch selten; noch seltener sind Untersuchungen, die ein bestimmtes Bankgeschäftsfeld betrachten [4]. Eine geschäftsfeldorientierte Betrachtung erscheint jedoch notwendig, wenn man Geschäftsfelder als Produkt-Markt-Kombinationen definiert, die gerade unterschiedliche Anforderungen an die Marktbearbeitung stellen. In diesem Sinne fokussiert der vorliegende Beitrag – als erster Schritt zu einem mehr geschäftsfelderbezogenen Verständnis von Bankerfolgsfaktoren – ein Geschäftsfeld mit besonders hoher Bedeutung. Um aber die unterschiedlichen Strukturen und Geschäftsmodelle in der Bankwirtschaft durch die Perspektive auf ein Geschäftsfeld nicht zu übersehen und vor allem die Problematik möglicherweise sehr unterschiedlicher Abgrenzungen des „Mittelstandsgeschäfts“ zu umgehen, werden nur Sparkassen und Genossenschaftsbanken aus Deutschland untersucht, also Banken, die einerseits dem Geschäft mit mittelständischen Firmenkunden hohe Bedeutung zumessen, die aber andererseits als lokal tätige

Institute vergleichbare Kundenstrukturen aufweisen.

Je nach den verfügbaren Daten und dem Vorliegen gesicherter Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge läßt sich innerhalb der Erfolgsfaktorenforschung ein exploratives und ein konfirmatorisches Vorgehen differenzieren. Beim explorativen Vorgehen werden mittels eines häufig kleineren Datensatzes durch eine empirische Analyse Zusammenhänge erst noch gesucht, während beim konfirmatorischen Ansatz aus theoretischen Konzepten Hypothesen abgeleitet und mit einem vergleichsweise großen Datensatz empirisch überprüft werden [5].

Bezogen auf das hier interessierende Untersuchungsobjekt „Strategisches Bankgeschäftsfeld Mittelstandsgeschäft“ bestehen einerseits bereits für einige Aspekte Vorstellungen und Annahmen bezüglich der zu erwartenden Wirkungszusammenhänge in der Literatur. Andererseits konnten einige Erfolgsbereiche bzw. Faktoren trotz Literaturstudiums und Plausibilitätsvermutungen in ihren Wirkungszusammenhängen im speziellen Untersuchungskontext nicht oder kaum erklärt werden. Damit zeigt sich, daß das Ziel der vorliegenden Studie nur mit einer Mischform der dargestellten Ansätze erreicht werden kann. Dies erfordert die Entwicklung eines speziellen „forschungsmethodischen Mittelwegs“, welcher sich in einem *quantitativen, semi-explorativen Forschungsdesign* ausdrückt. Der Begriff „semi-explorativ“ bezeichnet dabei eine anhand von konzeptionellen Vorüberlegungen strukturierte Überprüfung plausibler Erfolgswirkungszusammenhänge mit darauf aufbauender statistischer Identifikation potentieller Erfolgsfaktoren. Um in diesem Sinne die Vorüberlegungen zu lenken, erfolgt die Strukturierung eines Suchraums zur Ableitung der Erfolgsgrößen mit Hilfe eines umfassenden *Bezugsrahmens*. Ein allgemeiner Bezugsrahmen integriert theoretische und konzeptionelle Ansätze auf einer abstrakten Ebene. Dieser gedankliche Überbau erfährt zur Ableitung der Erfolgsfaktoren in einem zweiten Schritt eine weitere Auffächerung und Detaillierung. Der dritte und letzte Schritt umfaßt die Konkretisierung der Erfolgsfaktoren durch Ableitung entsprechender Erfolgsindikatoren und Meßgrößen.

Bevor dieser Bezugsrahmen im dritten Kapitel skizziert wird, soll im folgenden Abschnitt ein Literaturüberblick präsentiert werden, um den aktuellen

Forschungsstand zu verdeutlichen. Der vierte Teil des Beitrages liefert sodann eine empirische Untersuchung, die die im Bezugsrahmen erfaßten Variablen in ihren Erfolgswirkungen analysiert.

2. Stand der empirischen Bank-Erfolgsfaktorenforschung

Gemessen an der hohen Gesamtzahl von Erfolgsfaktorenstudien [6] liegen für den Bankensektor wenige Untersuchungen vor. Eine Literatursynopse von 20 empirischen Studien im Bankensektor aus den letzten 40 Jahren (vgl. Tab. 1) ergibt ein heterogenes Bild im Hinblick auf Untersuchungsansätze, Analysemethoden, Stichprobengrößen, Erfolgsvariablen etc. Diese Vielfalt reduziert durch abweichende Ergebnisse die theoretische Validität, die Vergleichbarkeit sowie die Anwendbarkeit für praktische Problemstellungen [7].

Untersucht man die Studien hinsichtlich der Quelle der Erfolgsfaktoren, so fällt auf, daß die Hälfte der Arbeiten sowohl interne als auch externe Erfolgsfaktoren analysiert. Weitere acht Studien konzentrieren sich rein auf interne Faktoren; die restlichen beiden Studien haben einen externen Fokus. Im internen Bereich werden häufig die Faktoren Personal, Vertrieb, Organisation, Führung und (Informations-)Systeme – in unterschiedlichen Konkretisierungen und Operationalisierungen – genannt. Die externen Erfolgsgrößen lassen sich unterteilen in (sozio-)demographische Faktoren (u.a. Altersstruktur der Bevölkerung), (sozio-)ökonomische Faktoren (u.a. Haushaltseinkommen) und Marktstruktur/Wettbewerbssituation (u.a. Anzahl der Wettbewerber).

Forschungsbedarf ergibt sich insbesondere daraus, daß keine der Studien im engeren Sinne ein Geschäftsfeld fokussiert; allenfalls werden Kundengruppen – darunter auch Firmenkunden – betrachtet. Strategische Geschäftsfelder werden jedoch nicht nur über eine solche Kundensegmentierung definiert, sondern zusätzlich in der Weise abgegrenzt, daß homogene Managementaufgaben identifiziert werden. Insoweit kann eine Forschungslücke konstatiert werden, vor allem im Hinblick auf die geschäftsfeldinternen Erfolgsfaktoren. Geschäftsfeldexterne Erfolgsfaktoren werden hingegen in der Literatur über die Kundensegmentierung deutlicher erfaßt.

[2] Vgl. u.a. *Rehkugler* (1989), S. 627, *Patt* (1990), S. 6.

[3] Vgl. hierzu *Grimm* (1983), S. 26 und S. 237 ff., *Hildebrandt* (1986), S. 39, *Rehkugler* (1989), S. 627.

[4] Vgl. hierzu die Literaturübersicht in Abschnitt 2.

[5] Vgl. u.a. *Kube* (1991), S. 36, *Tomczak* (1992), S. 83, *Grünig et al.* (1996), S. 8 f., *Böing* (2001), S. 15 ff.

[6] Für Übersichten siehe u.a. *Fritz* (1990), S. 94 ff., *Kube* (1991), S. 37 ff., *Göttgens* (1995), S. 475 ff.

[7] Vgl. *Rehkugler* (1989), S. 631, *Fritz* (1990), S. 103.

Tab. 1: Bestandsaufnahme empirischer Erfolgsfaktorenstudien im Bankbereich

Nr.	Autor (Ersch.-Jahr) Land/Region	Art der Datenerhebung	Untersuchungsansatz	Untersuchungsebene/Spezifität	Geschäftsfeld (i.S.v. Kundengruppe)	Interne Erfolgsfaktoren	Externe Erfolgsfaktoren
1	Martin (1967) USA	quantitativ	konfirmatorisch	Branche	Privatkunden	Bankstelle	Soziodemographische Faktoren; ökonomische Faktoren; Wettbewerbssituation
2	Clawson (1974) USA	quantitativ	explorativ	Unternehmen	Privatkunden	Eigenschaften der Bankstelle	Soziodemographische Faktoren; ökonomische Faktoren; Wettbewerbssituation
3	Heggstad (1977) USA	quantitativ	konfirmatorisch	Unternehmens-typ	Privatkunden		Ökonomische Faktoren; Marktstruktur; Risiko (moderierende Variable)
4	Doyle et al. (1979) GBR	quantitativ	explorativ	Unternehmen	Privat-/Geschäftskunden	Eigenschaften der Bankstelle (Alter, Existenz Nachtresor etc.)	Marktpotential des Geschäftsgebiets; Wettbewerbssituation
5	Fenwick (1979) GBR	quantitativ	explorativ	Unternehmen	Privatkunden	Alter der Bankstelle	Sozioökonomische Faktoren; Wettbewerbssituation
6	Olsen und Lord (1979) USA	quantitativ	konfirmatorisch	Unternehmen	Privatkunden		Nachfrage-Variablen (soziodemographisch); Angebots-Variablen (externer und interner Wettbewerb)
7	Hansen und Weinberg (1979) USA	quantitativ	konfirmatorisch	Unternehmens-typ	Privatkunden	Name der Bank; Kundennähe; Bekanntheitsgrad; Alter der Bankstelle	
8	Lenz (1980) GBR	quantitativ	konfirmatorisch	Unternehmens-typ	k.A.	Organisationsstruktur	Sozio-ökonomisches Umfeld; Strategie
9	Lynge und Shin (1981) USA	quantitativ	explorativ	Unternehmens-typ	k.A.	Umfang der Bankleistungen	Wettbewerbskonzentration etc.
10	Zimmermann (1988) Schweiz	quantitativ/qualitativ	explorativ	Branche	k.A.	Geschäftspolitik; Führung und Personal; Verkauf der Dienstleistungen; Betrieb; Sonstiges	
11	Cool et al. (1989) USA	quantitativ/qualitativ	konfirmatorisch	Unternehmens-typ	k.A.	Operative Effizienz; Kosten der Einsatzfaktoren; Organisatorische Stimmigkeit, Investitionen in Produkt-/Marktbereich	Marktanteil; Rivalität
12	Davis (1989) International	qualitativ	explorativ	Branche	Privat- und Firmenkunden	Unternehmenskultur; Grundwerte; Gewinn- und Kundenorientierung; Investitionsbereitschaft, Führung; Personal; Management-Informationen-System; Kreditprozeß	
13	Priewasser (1992) Deutschland	qualitativ	explorativ	Unternehmens-typ	k.A.	Aktives Management; Konzentration auf Kerngeschäft; Verkaufsorientierung; Zentralisierung qualifizierten Geschäfts; Personal	
14	Krüger et al. (1992) Deutschland	quantitativ	konfirmatorisch	Branche	k.A.	Strategie; Träger; Kultur/Philosophie; Struktur; Systeme; Führungssysteme; Realisationspotential	
15	European Banking (1993) Europa	qualitativ	explorativ	Branche	Mittleres FK- und Großkundengeschäft	Wertberichtigungsbedarf; Zinsmarge; Betriebskostenniveau; Anteil Provisionsgewinn; Anteil Kreditvolumen; Cross-Selling-Erfolg; IuK-Technologien; Verzicht auf unrentable Dienstleistungen	Wachstumsrate der EU; Zinsvolatilität
16	Priewasser (1994) Deutschland	qualitativ	explorativ	Branche	k.A.	Marktorientierung; Controlling; Service-/Betreuungsqualität; Managementqualität; Mitarbeiterqualität; Preis; Kapitalausstattung; Informationstechnologie; Organisation; Allfinanz; Innovationsfähigkeit; Unternehmenskultur; SB-Serviceleistung; Spezialisierung	
17	Avkiram (1995) Australien	quantitativ/qualitativ	explorativ	Unternehmen	Privat- und Gewerbetunden	Fühlbare Atmosphäre; Anzahl Vollzeitkräfte; Qualität Kundenservice; Management-Kompetenz des Filialleiters; Entscheidungsunterstützungssystem	Verschiedene Sozio-ökonomische Faktoren; Markt- und Umfeldfaktoren
18	Mercer (2002) International	quantitativ/qualitativ	explorativ	Branche	Firmen- und Privatkunden	Unternehmenssteuerung; Personalführung; Risikomanagement; Marketing; Ertragssteuerung; Kostenmanagement; Produkte; Vertriebsorganisation	
19	Krauß (2003) Deutschland	quantitativ	explorativ	Unternehmens-typ	Firmenkunden	Beziehungs-, Betreuungs-, Vertriebs-/Veränderungskompetenz	
20	Riekeberg (2003) Deutschland	quantitativ	konfirmatorisch	Unternehmens-typ	Privatkunden	Kundenorientierung; Organisation; Management; Personalqualifikation/-motivation; Übergreifendes	Nachfragepotential; Wettbewerbssituation; Standortattraktivität

Tab. 2: Erfolgsgrößen der marktlichen Umwelt (externes Segment)

Erfolgsfaktoren	Erfolgsindikatoren	Meßgrößen/Bewertungskriterien
Verhandlungsstärke der Kunden	Wirtschaftliches Umfeld	Situation der Unternehmen im Geschäftsgebiet
	Flexibilität des Kundenverhaltens	Anzahl artikulierter Konkurrenzangebote
Wettbewerbsintensität	Konkurrenzsituation => Wettbewerberkonzentration	Anzahl relevanter Wettbewerber im Firmenkundengeschäft im Geschäftsgebiet (GB)
	Relative räumliche Präsenz => Geschäftsstellenquote	- Anzahl Geschäftsstellen der (max. drei) Hauptwettbewerber im Firmenkundengeschäft im GB - Anzahl eigene Geschäftsstellen im Firmenkundengeschäft im Vergleich zum Wettbewerb im GB

Deshalb wendet sich die folgende empirische Analyse auch vorrangig den *internen* Erfolgsfaktoren zu, ohne aber die Bedeutung der Umweltbedingungen zu negieren. Die explizite Konzentration auf die Untersuchungsebene „Geschäftsfeld“ und der dadurch hohe Konkretisierungsgrad der ermittelten Erfolgsgrößen lassen mithin eine hohe praktische Anwendbarkeit erhoffen.

3. Konzeptualisierung und Operationalisierung der Konstrukte

Die Grundlage des Bezugsrahmens bilden zwei zentrale, in der Erfolgsfaktorenforschung häufig verwendete Ansätze des Strategischen Managements: der „Market-based View“ und der „Resource-based View“. Beide Ansätze versuchen, die Ausgangsbedingungen unternehmerischen Erfolgs – aus unterschiedlichem Blickwinkel – zu erklären. Zur Vervollständigung des Bezugsrahmens fließen zusätzlich die Elemente der „Strategie“ sowie des „Erfolgs“ ein. Durch den Einbezug der Strategie soll die Verbindung zwischen den Ansätzen des Strategischen Managements im Sinne eines „strategischen Fit“ gewährleistet werden [8]. Hintergrund dieser Überlegung ist, daß die Frage nach den Erfolgsaussichten einer unternehmerischen Einheit vor dem Hintergrund der Stimmigkeit zwischen deren Umfeld einerseits sowie deren spezifischen Merkmalen wie etwa der Ressourcenallokation andererseits zu beantworten ist [9]. Am Konstrukt des Erfolgs schließlich manifestieren sich die Wirkungen der drei übrigen Bezugsrahmenkomponenten bzw. der aus diesen abgeleiteten Erfolgsgrößen.

3.1. Abbildung der externen Einflußfaktoren

Gemäß dem Market-based View nach Porter bildet die jeweilige Branche [10], in der das Unternehmen bzw. Geschäftsfeld in Konkurrenz zu anderen unternehmerischen Einheiten steht, den Kern der relevanten Wettbewerbsumwelt. Grundidee des marktorientierten Ansatzes ist, daß vor allem die Branchenzugehörigkeit und nicht das Unternehmen selbst das Renditepotential bestimmt [11]. Die in einer Branche herrschende Wettbewerbsintensität und davon abgeleitet das Gewinnpotential lassen sich mit Hilfe einer Branchenstrukturanalyse ermitteln. Nach Porter bestimmen fünf zentrale Triebkräfte die Wettbewerbsintensität einer Branche [12]: Bedrohung durch neue Anbieter, Verhandlungsstärke der Kunden, Verhandlungsstärke der Lieferanten, Bedrohung durch Ersatzprodukte sowie Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern. Diese Elemente stellen zentrale Anknüpfungspunkte zur Identifikation externer Erfolgsfaktoren dar. Nach Porter kann die Auswahl der Einflußfaktoren im Rahmen der Branchenstrukturanalyse nach heuristischen Kriterien erfolgen. In diesem Sinne ist für das vorliegende Untersuchungsproblem eine geringe Erklärungskraft der Elemente „Bedrohung durch neue Anbieter“, „Bedrohung durch Ersatzprodukte bzw. -leistungen“ sowie „Nachfragemacht der Lieferanten“ anzunehmen. Damit bleiben für das Mittelstandsgeschäft von Banken *zwei relevante Wettbewerbskräfte* auf ihre Erfolgswirkungen zu untersuchen: die *Verhandlungsstärke der Kunden* sowie die *Wettbewerbsintensität* im Geschäftsfeld.

Operationalisierungsansätze der Wettbewerbsintensität basieren überwiegend auf räumlichen Strukturmerkmalen wie der Existenz bestimmter Hauptwettbewerber oder der Anzahl der Wettbewerber im Geschäftsgebiet [13]. Zur adäquaten Abbildung der Wettbewerbsintensität hinsichtlich beider genannten Dimensionen bieten sich die Anzahl der konkurrierenden Institute und Geschäftsstellen an. Diese dienen zur Ermittlung der Erfolgsindikatoren Konkurrenzsituation (Darstellung der Stärke der Wettbewerber) sowie relative räumliche Präsenz (Darstellung der Stärke des betrachteten Instituts bzw. Geschäftsfelds im Wettbewerbsvergleich).

Der Erfolgsfaktor der Nachfragemacht läßt sich zum einen durch den extern vorgegebenen, weder durch Kreditinstitut noch Kunden beeinflussbaren Aspekt des wirtschaftlichen Umfelds im Geschäftsgebiet, zum anderen durch den durch äußere Umstände ebenfalls nicht beeinflussbaren, jedoch von den Kunden zu einem großen Teil selbst zu bestimmenden Faktor der Flexibilität des Kundenverhaltens konkretisieren.

Die Konkretisierung der Erfolgsgrößen in der marktlichen Umwelt ist Tabelle 2 zu entnehmen.

3.2. Abbildungen der internen Einflußfaktoren

Der Resource-based View setzt auf der Ebene des einzelnen Unternehmens an, um die Generierung überdurchschnittlicher Erträge zu erklären. Er gründet dabei auf Kritik am Market-based View, welche sich insbesondere auf dessen Vernachlässigung unternehmensspezifischer Stärken und Schwächen als Grundlage für den Aufbau und Erhalt von Wettbewerbsvorteilen richtet [14]. Der Resource-based View konzentriert sich auf das einzelne Unternehmen als Träger unternehmensspezifischer Ressourcen und Fähigkeiten, wodurch dessen Unterschiedlichkeit und nicht der Einfluß der Umwelt in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt wird [15].

Um die Ressourcen eines Unternehmens zu strukturieren, kann die Wertkettensystematik nach Porter verwendet werden [16]. Die im folgenden verwendete Strukturierung der Wertkette stellt auf die strategischen Potentiale einer unternehmerischen Einheit ab und unterteilt diese in die Bereiche des Füh-

[8] Vgl. *Bea / Haas* (2001), S. 15 und S. 18.

[9] Vgl. *Chakravarthy* (1986) oder *Venkatraman / Prescott* (1990)

[10] Porter definiert im Sinne einer „Substitutionskonkurrenz“ den Begriff der

Branche als eine „Gruppe von Unternehmen (...), die Produkte herstellen, die sich gegenseitig nahezu ersetzen können“, vgl. *Porter* (1999), S. 35.

[11] Vgl. *Teece et al.* (1997), S. 511.

[12] Vgl. *dies.*, S. 35 ff.

[13] Vgl. *Kube* (1991), S. 93.

[14] Vgl. *Barney* (1991), S. 100.

[15] Vgl. *Wernerfelt* (1984), S. 171, *Knyphausen-Aufseß* (1993), S. 774.

[16] Vgl. *Porter* (2000), S. 63 ff.

Tab. 3: Erfolgsgrößen des Führungspotentialbereichs (internes Segment)

Erfolgsfaktoren	Erfolgsindikatoren	Meßgrößen/Bewertungskriterien
Organisation	Grad der Autonomie des Geschäftsfelds	Einfluß des/der Geschäftsfeldverantwortlichen
	Grad der Spezialisierung	Grad der organisatorischen Trennung von Markt-/ Marktfolgebereich
	Grad der Konfiguration	Anzahl der Hierarchieebenen
	Grad der Delegation	Anteil auf unterster Ebene entscheidbarer Kreditanträge
	Grad der Koordination	Koordination durch Anweisung und Kontrolle oder durch (Selbst-)Abstimmung
Personal	Personalqualifikation	Anteil Mitarbeiter mit akademischer Ausbildung
	Personalentwicklung	- Quantität des Angebots an Weiter-/Fortbildungsmaßnahmen - Existenz institutionalisierter Personalentwicklung
	Personalmotivation	Anteil variabler Vergütung an Gesamtvergütung
	Personalführung	Führungsstil des/der Geschäftsfeldverantwortlichen
Planung	Grad der Planungsintensität	- Umfang der Datenmenge im Vorfeld von Entscheidungen - Gründlichkeit und Tiefe der Informationsanalyse
	Grad der Planungsrationaltät	Existenz eines routinemäßigen Einsatzes von Planungsinstrumenten
(Vertriebs-)Steuerung	Ausgestaltung Zielvereinbarungs-/ -erreichungsprozeß	- Beteiligungsgrad der Vertriebsmitarbeiter an Zielbildung - Ausmaß Handlungsspielräume für die Mitarbeiter bei Zielerreichung
	Art der Steuerungsgrößen im Vertriebsbereich	Nennung der verwendeten Steuerungsgrößen
	Leistungsfähigkeit der EDV-Unterstützung	Ausgestaltung EDV im Hinblick auf die Aussagekraft der - Steuerungsobjekte - Meßgrößen
Risikomanagement	Risiko-Analyse/-Bewertung	Routinemäßiger Einsatz Risikoklassifizierungsverfahren - im Mengengeschäft - im qualifizierten Geschäft
	Risiko-Überwachung	Qualität Risikofrüherkennungssystem zur frühzeitigen Identifizierung von Risikopotentialen
	Risiko-Steuerung: Risiko-Abgeltung	Existenz Preisgestaltung im Kreditgeschäft mittels Risk-Adjusted-Pricing
	Risiko-Steuerung: Risiko-Begrenzung	Existenz Risikobegrenzung mittels eines differenzierten Limitsystems
	Risiko-Steuerung: Risikostreuung	Existenz einer aktiven Portfoliodiversifikation
	Risiko-Steuerung: Risikotransfer	Einsatz von innovativen Instrumenten (Derivate etc.)

rungs- und Leistungspotentials [17]. Als Grundlage der Strukturierung des *Führungspotentialbereichs* bei Banken werden die klassischen Managementfunktionen bzw. Funktionen der Unternehmensführung herangezogen: Organisation, Personal, Planung, (Vertriebs-) Steuerung und Risikomanagement [18]. Der *Leistungspotentialbereich* umfaßt die Elemente Vertrieb, Produktion und Marketing. Der Bereich „Marketing“ erfährt in Anlehnung an die Elemente des Marketing-Mix eine Unterteilung in die Dimensionen Produkt/Leistung, Distribution, Preis und Kommunikation. Aufgrund ihrer Bedeutung in der Praxis des

Firmenkundengeschäfts werden zusätzlich die Elemente Kundenbindung und -segmentierung in das Marketing-Analyse-raster aufgenommen.

Aufgabe der *Organisation* als erster Dimension des Führungspotentialbereichs ist es, die Beziehungen zwischen den verschiedenen Aktivitäten innerhalb einer organisatorischen Einheit so zu strukturieren, daß eine optimale Zielerfüllung gewährleistet ist [19]. Dies legt eine begründete Vermutung eines Zusammenhangs zwischen organisatorischen Gestaltungsparametern und dem Erfolg einer unternehmerischen Einheit nahe. Hierzu wird zum einen der Zusammenhang

zwischen dem Geschäftsfeld und der Unternehmung, zum anderen die Betrachtung der organisatorischen Regelungen innerhalb des Geschäftsfelds diskutiert.

Ausgehend von der Annahme, daß die Mitarbeiter mit ihren individuellen Fähigkeiten die Grundlage der unternehmerischen Aktivität bzw. für deren Erfolg legen, hat die Analyse den Faktor *Personal* zu umfassen. Zu dessen Strukturierung wird auf die Funktion des Personalmanagements, im Sinne der Gesamtheit der Maßnahmen zur zielgerichteten Einflußnahme auf die Humanressourcen einer Unternehmung, zurückgegriffen. Es erfolgt eine Untergliederung in die Komponenten Personalqualifikation, -entwicklung, -motivation und -führung [20].

Planung kommt in Banken vor dem Hintergrund immer weniger vorher-sagbarer dynamischer Umfeldsituation eine große Bedeutung zu. So kann die Komplexität von Entscheidungssituationen durch Auswahl spezifischer Handlungsalternativen verringert werden [21], was einen positiven Einfluß von Planungsaktivitäten auf den Unternehmenserfolg vermuten läßt. Um potentiell erfolgsrelevante Unterschiede in den Planungsaktivitäten zu identifizieren, werden der Grad der Intensität und der Rationalität der Planung betrachtet [22].

(*Vertriebs-)Steuerung*, verstanden als eine durchgängige und zielgerichtete Steuerung der Vertriebsaktivitäten, ist Grundlage für eine erfolgreiche Bearbeitung der verschiedenen Vertriebswege zur Ausschöpfung des Marktpotentials unter Berücksichtigung von Ertrags- und Risikoaspekten. Hierzu werden als Erfolgsindikatoren die Ausgestaltung des Zielvereinbarungsprozesses sowie die Art der Steuerungsgrößen herangezogen.

Die Übernahme und Transformation von Risiken gehören zu den Grundfunktionen des Bankgeschäfts; das *Risikomanagement* stellt einen zentralen Bestandteil der Führungsfunktionen dar [23]. Als Aufgaben dieses letzten Erfolgsindikators im Führungsbereich lassen sich die Identifikation, Analyse, Steuerung und Überwachung der wesentlichen Risiken des Bankgeschäfts

[17] Die Strukturierung folgt dabei der Terminologie von *Bea / Haas* (2001), S. 109 ff. Zum Führungspotential werden von diesen die Teilsysteme Planung, Kontrolle, Information, Organisation und Kultur gezählt. Das Leistungspotential umfaßt die Subsysteme Technologie, Beschaffung, Produktion, Absatz, Personal und Kapital.

[18] Diese sind auf Basis eines Vergleichs verschiedener Ansätze aus der Literatur abgeleitet worden; vgl. *Stein et al.* (2000), S. 1119, *Büschgen / Börner* (2003), S. 37 ff., insbesondere S. 39 (Wertkettendarstellung) sowie *Eilenberger* (1996), S. 537 f.

[19] Vgl. *Bea* (2001), S. 13 f.

[20] In Anlehnung an die Strukturierung

bei *Stahle* (1999), S. 817.

[21] Vgl. u.a. *Büschgen* (1998), S. 540, *Bernet* (2000), S. 1120.

[22] Vgl. *Jenner* (1999), S. 185, in Anlehnung an *Miller / Friesen* (1978)

[23] Vgl. *Schuster* (1990), S. 109 und S. 112.

ableiten, welche den gedanklichen Rahmen zur Ableitung potentieller Erfolgsfaktoren bilden.

Im Rahmen der Konkretisierung des Leistungspotentialbereichs kommt dem *Vertriebsbereich* – im Sinne der Kontakt-herstellung und -vertiefung zwischen Bank und Kunde – eine essentielle Unternehmensfunktion zu [24]. Vertrieb wird im vorliegenden Fall als „Betreuungskonzeption“ im Verhältnis Betreuer-Kunde verstanden und über drei Dimensionen definiert: Die personell/technische Dimension umfaßt das Kompetenzprofil des Firmenkundenbetreuers sowie die systemtechnische Unterstützung, der organisatorisch-konzeptionelle Bereich die Ausgestaltung des Betreuungsansatzes sowie das Betreuungsverhältnis Aspekte der Betreuungskonstanz und -intensität.

Flexibilität, Wirtschaftlichkeit, Schnelligkeit sowie Sicherheit spielen eine zentrale Rolle in den firmenkundenspezifischen Geschäftsprozessen. Daher werden diese Parameter – geclustert in die Dimensionen Effizienz und Qualität – zur Konkretisierung des Erfolgsfaktors *Produktion* (i.S.v. Kreditbearbeitung) herangezogen.

Das Instrumentarium des Bankmarketing („*Marketing*“) erfüllt den Zweck der operativen Umsetzung der gewählten Marketingstrategie. Der Fokus liegt hierbei auf der Ausgestaltung der Marketinginstrumente im Rahmen der Produkt-/Leistungs-, Distributions-, Preis- und Kommunikationspolitik, welche die einzelnen vom Anbieter beeinflussbaren und am Markt wahrnehmbaren Komponenten des angebotenen Leistungsumfanges darstellen [25]. Diese Bestandteile werden um die Aspekte der Kundensegmentierung sowie -bindung erweitert.

Die weitere Konkretisierung der internen Erfolgsgrößen ist Tabellen 3 und 4 zu entnehmen.

3.3. Abbildung der Geschäftsfeldstrategie

Für den unternehmerischen Erfolg erweist sich regelmäßig der Absatzmarkt als zentraler Engpaßfaktor. Der daraus resultierenden, hohen Bedeutung der Marktorientierung von Unternehmen trägt die Erfolgsfaktorenforschung durch die Verwendung von Marktstrategien zur Ableitung der strategiespezifischen Erfolgsfaktoren Rechnung. Das Segment der „Strategie“ wird dabei über die Bausteine des marketingstrategischen Grundrasters konkretisiert. Markt-feldstrategien legen die zu bearbeitenden Produkt-Markt-Strategien fest und werden gemäß des Ansoff-Schemas in vier Strategiealternativen unterteilt. Unter Marktstimulierungsstrategien faßt

Tab. 4: Erfolgsgrößen des Leistungspotentialbereichs (internes Segment)

Erfolgsfaktoren	Erfolgsindikatoren	Meßgrößen/Bewertungskriterien
Vertrieb (Betreuungskonzeption)	Mitarbeiterkompetenz (insb. Firmenkundenbetreuer) zur Ermittlung der Qualität der Firmenkundenbetreuung	Grad der personalen, sozialen, fachlichen, methodischen und unternehmerischen Kompetenz
	System-Leistungsfähigkeit	Existenz bzw. Einsatz qualitativer Beratungsunterstützung bei der Kundenberatung durch die EDV
	Ganzheitlicher Betreuungsansatz	Grad der Verwirklichung eines ganzheitlichen Betreuungsansatzes
	Organisation der Altersvorsorgebetreuung/-beratung	Ausgestaltung der fachlichen Zuständigkeit für private Altersvorsorge
	Betreuungskonstanz	Dauer durchschnittliche Kunde-Betreuer-Beziehung in Jahren
Produktion (Kreditbearbeitung)	Qualität und Effizienz des Bearbeitungsprozesses	Existenz verbindlicher Service Level-Vereinbarungen im Rahmen der Schnittstellenausgestaltung
		Existenz verbindlicher Bearbeitungsstandards für differenzierte (Kredit-)Prozesse
Marketing – Über-greifende Themen	Art der Firmenkundensegmentierung	Priorisierung der Segmentierungsansätze im Firmenkundengeschäft
	Regelmäßiger Einsatz von Kundenbindungsinstrumenten	Nennung der Kundenbindungsinstrumente
Marketing – Produkt-/ Leistungsdimension	Programmbreite	Anzahl angebotener Produkte/Leistungen
	Programmtiefe	Anzahl der Varianten der einzelnen Produkte/Leistungen
	Kundensegmentspezifische Angebotsbündel	Existenz kundensegmentspezifischer Angebotsbündel
	Wertschöpfungstiefe des Produkt-/ Leistungsprogramms	Anteil Eigen-, Fremd- und Verbundprodukte (in %)
Marketing – Distributionsdimension	Vertriebswegestruktur	Einschätzung aktuelle Bedeutung der Vertriebswege im Firmenkundengeschäft
	Ausgestaltung des stationären Vertriebs	Struktur der stationären Vertriebsorganisation (insbesondere Geschäftsstellenstruktur)
	Medialer/technischer Vertrieb	Beurteilung geschäftsfeldspezifischer Internetauftritt für Firmenkunden ggü. Wettbewerb (Information, Interaktion, Transaktion)
Marketing – Preisdimension	Geschäftsfeldspezifische Preispolitik (im Wettbewerbsvergleich)	Einschätzung der Existenz differenzierter Preispolitik
		Einschätzung der Aktivität der Preisgestaltung für Firmenkundenleistungen: Preisführer vs. Preisfolger
		Höhe des geschäftsfeldspezifischen Preisniveaus bzgl. Kreditzins, Provisionen
	Individuelle Preisgestaltung	Spielraum Kundenbetreuer bei Preisgestaltung
Marketing – Kommunikationsdimension	Regelmäßiger Einsatz von Kommunikations-Instrumenten im Firmenkundenmarketing	Nennung der Instrumente
	Existenz von Planung und Kontrolle der Kommunikationsaktivitäten	Angabe der jeweiligen Existenz

man die Arten strategischer Entscheidungen zusammen, die die Art der Marktbearbeitung bestimmen. Es wird unterschieden zwischen einer Preis-Mengen-Strategie und einer Präferenz-Strategie. Die Marktparzellierungsstrategie legt den Grad der Marktabdeckung sowie die Art der Marktbearbeitung fest. Als wesentliche Dimensionen des Strategiestils schließlich werden die Grundausrichtung unternehmerischen Handelns sowie die grundlegende Haltung des Geschäftsfelds (jeweils gegen-

über der Konkurrenz) identifiziert. Die Konkretisierung der strategiebezogenen Erfolgsgrößen findet sich in Tabelle 5 .

Abbildung 1 faßt den umfassenden Bezugsrahmen mit den Elementen Erfolgssegment, -faktor und -indikator zusammen.

[24] Vgl. Börner (2000), S. 167.

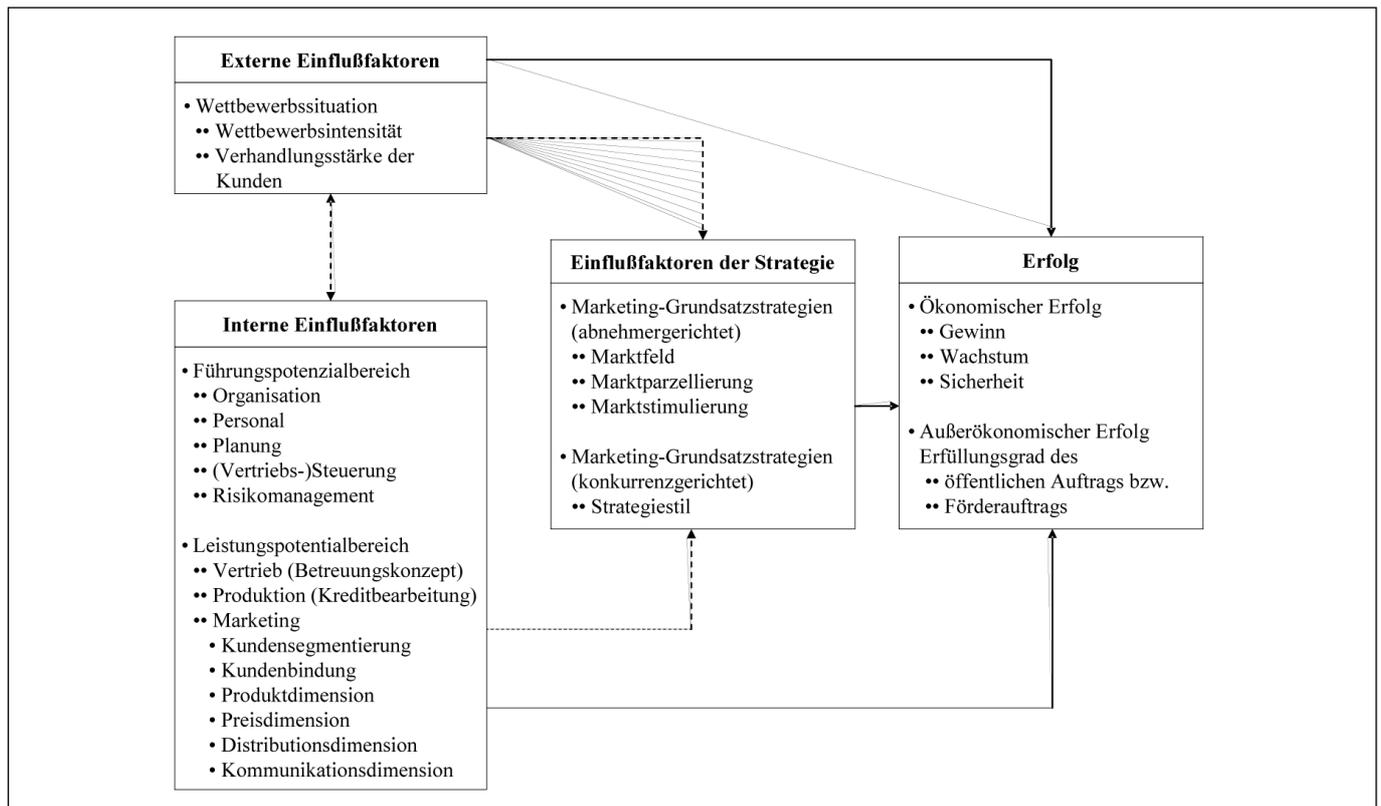
[25] Vgl. auch Büschgen / Büschgen (2002), S. 95.

Tab. 5: Erfolgsgrößen des Elements der Strategie

Erfolgsfaktoren	Erfolgsindikatoren	Meßgrößen/Bewertungskriterien
Übergreifend	Existenz Geschäftsfeldstrategie	Existenz (ja/ nein)
Marktfeldstrategie	Grundausrichtung im Rahmen der Entwicklung des Geschäftsfelds	Kundengruppe-Bankleistungs-Kombination: - Marktdurchdringung - Marktentwicklung - Produktentwicklung - Diversifikation
Marktparzellierungsstrategie	Grad der Marktabdeckung	Ausprägung: - Gesamtmarkt (alle Firmenkundensegmente) - Teilmarkt (ausgewählte Segmente)
	Grad der Marktbearbeitung	Ausprägung: - differenziert (individuell) - undifferenziert (einheitlich)
Marktstimulierungsstrategie	Art und Weise der Marktbeeinflussung	Existenz ausgewählter Differenzierungskriterien des Geschäftsfelds ggü. Wettbewerb (Preis sowie weitere Qualitätskriterien) ¹⁾
Strategiestil	Grad der Originalität des Geschäftsfeldverhaltens ggü. dem Wettbewerb	Verhalten: - eher innovativ - eher konventionell
	Grad der Aktivität des Geschäftsfeldverhaltens ggü. dem Wettbewerb	Verhalten: - eher offensiv - eher defensiv

1) Es sind dies: Kreativität bei Problemlösungen, räumliche sowie zeitliche Erreichbarkeit, Beschwerdehandhabung, Engagement/ Proaktivität der Mitarbeiter, Schnelligkeit der Kreditentscheidung, Schnelligkeit der Geschäftsabwicklung, Individualität der Beratung, fachliche Kompetenz der Mitarbeiter, Flexibilität, Umfang des Dienstleistungsangebots.

Abb. 1: Bezugsrahmen zur Identifikation von Erfolgsgrößen



4. Empirische Studie

4.1. Stichprobe und Datenerhebung

Zielsetzung der Studie ist die Identifikation von Einflußgrößen des Erfolgs im „mittelständischen Firmenkundengeschäft“. Somit ist die Grundgesamtheit einerseits durch die Banken zu beschreiben, bei denen a priori eine nennenswerte Bedeutung dieses Geschäftsfelds anzunehmen ist, andererseits sollte für die untersuchten Banken eine hinreichende Homogenität hinsichtlich der Abgrenzung des Geschäftsfelds angenommen werden können. Aus diesen Gründen wurden die Primärinstitute der Sparkassenorganisation sowie des kreditgenossenschaftlichen Verbundes in Deutschland fokussiert. Zum Zeitpunkt der Durchführung der Studie im Oktober und November 2004 gab es am Markt 477 Sparkassen sowie 1.302 genossenschaftliche Primärinstitute, d.h. insgesamt 1.779 Institute [26].

Die Auswahl der Elemente der Grundgesamtheit erfolgte durch eine *Teilerhebung*. Berücksichtigt wurde dabei einerseits, daß bei kleinen und sehr kleinen Instituten die Gefahr besteht, daß beispielsweise im Hinblick auf Produktvielfalt, humane oder technische Ressourcen sowie Arbeitsteiligkeit bestimmte strukturelle oder organisatorische Mindestanforderungen nicht erfüllt werden. Aus diesem Grunde wurde eine Auswahl nach dem Konzentrationsprinzip („Cut off“-Verfahren) mit festgelegten Mindestbilanzsummen durchgeführt [27]. Um andererseits den unterschiedlichen Größenrelationen Rechnung zu tragen, wurde für Sparkassen eine Untergrenze von 1,4 Mia. Euro, für Volks- und Raiffeisenbanken von 320 Mio. Euro angesetzt. Hieraus ergab sich ein Umfang der *Teilerhebung von 639 Instituten*.

Zur Erhebung der Daten wurde auf die *Methode der (schriftlichen) Befragung* zurückgegriffen. Der entsprechende Fragebogen umfaßte 64 Fragen mit insgesamt über 150 Items, die ganz überwiegend auf fünfteiligen Likertskalen in geeigneten qualitativen Dimensionen

abgefragt wurden. In Pre-Tests mit Experten aus dem Firmenkundengeschäft wurde der Fragebogen u.a. auf Praxisnähe und -relevanz, Verständlichkeit und Eindeutigkeit geprüft. Die ganzheitlich angelegte Untersuchung machte es nötig, Auskunftspersonen mit leitender Position im Firmenkundengeschäftfeld zu gewinnen, da so am ehesten gewährleistet war, adäquate Antworten sowohl für operative als auch strategische Fragestellungen zu erhalten. Aus forschungsökonomischen Gesichtspunkten wurden die *Mitglieder des Vorstands bzw. der Geschäftsleitung der Institute als Ansprechpartner* festgelegt [28]. Im Zeitraum von Oktober bis November 2004 wurden die Fragebögen und Anschreiben per E-Mail an die identifizierten Personen versandt.

4.2. Operationalisierung des Erfolgs

In der Betriebswirtschaftslehre wird ökonomischer Erfolg klassischerweise als Nettogröße im Sinne der Differenz zwischen einer Input-Größe (Mittelersatz, Aufwand) und einer Output-Größe (Ausbringung, Ertrag) angesehen und als Gewinn oder als Verlust bezeichnet [29]. Unternehmen streben jedoch nicht allein nach Gewinn, d.h. ökonomischem Erfolg, sondern sie verfolgen ein Bündel von Zielen, welches außerökonomische Ziele einschließen kann [30]. Die Identifikation und Analyse der Erfolgsfaktoren erfordert eine eindeutige Festlegung des abstrakten und nicht direkt meßbaren Begriffs „Erfolg“. Dessen umfassende analytische Abbildung erfolgt über den „ökonomischen Erfolg“, beschrieben durch die Größen Gewinn, Wachstum und Sicherheit. Der Erzielung von *Gewinn*, d.h. ökonomischem Erfolg, kommt eine zentrale Bedeutung zu, dient diese Größe doch zur Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit von Unternehmungen. Das Streben nach *Wachstum* kann dabei als Instrumentalziel zur Erreichung des Gewinnziels aufgefaßt und in dieser Funktion als zweite Größe zur Konkretisierung des ökonomischen Erfolgs herangezogen werden. Dem Stre-

ben nach *Sicherheit* im Sinne einer Minimierung der Risiken kommt in den Zielkonzeptionen von Kreditinstituten eine große Bedeutung zu, da diese im Rahmen ihrer normalen Geschäftstätigkeit systematisch Risiken eingehen. Der „außerökonomische Erfolg“ wird durch die Größen „Erfüllung des öffentlichen Auftrags“ bei Sparkassen bzw. „Erfüllung des Förderauftrags“ bei genossenschaftlichen Instituten konkretisiert.

Die Operationalisierung des Erfolgs erfolgte durch Selbsteinschätzung der Zielerreichungs- und Zielbedeutungsgrade für jedes der abgeleiteten Teilerfolgsmaße. Gerade durch die Berücksichtigung außerökonomischer Zielvariablen bestand keine Möglichkeit einer exogenen Erfolgsmessung etwa auf Basis von Jahresabschlüssen. Daß die unabhängigen Variablen – also die Erfolgsfaktoren – und die abhängige Variable – der Erfolg – mittels desselben Fragebogen ermittelt werden, ist in der Erfolgsfaktorenforschung bei solchen Problemstellungen durchaus üblich.

Die Zusammenführung der Einzelerfolgsmaße zu einem Gesamterfolgsmaß geschieht durch die Addition der gewichteten Zielerreichungs- und -bedeutungsgrade mittels Indexbildung [31]. Die Verdichtung der Erfolgsindikatoren bzw. deren quantifizierbarer Ausprägungen im Indexwert erfolgt mittels folgender Berechnungslogik:

$$E = \sum_{i=1}^I G_i \cdot Z_i \quad \text{mit}$$

E = Gesamterfolgswert je Untersuchungsobjekt

G_i = Bedeutungsgewicht der Zielkomponente i

Z_i = Zielerreichungsgrad der Zielkomponente i

i = Anzahl der Teilziele i im Zielsystem ($I = \max. 4$)

Dieses Gesamtmaß dient insbesondere dazu, eine intersubjektiv nachprüfbar Unterscheidung zwischen „erfolgreichen“ und „weniger erfolgreichen“

[26] Die Informationen zu den Instituten der Sparkassenorganisation sind der sog. „Sparkassenrangliste 2004“ entnommen; vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband – DSGV (2005b). Die entsprechenden Daten für Kreditgenossenschaften finden sich in einer Übersicht aller Kreditgenossenschaften per Ende 2004; vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken – BVR (2005c).

[27] Hierbei handelt es sich – im Gegensatz zu einer Zufallsstichprobe – um ein Verfahren der bewußten Auswahl; vgl. *Schnell*

et al. (1999), S. 279 f., *Berekhoven et al.* (2001), S. 55. Die unterschiedlichen Cut-off-Grenzen der Stichprobe wurden gewählt, um die Anzahl der Sparkassen in der Stichprobe nicht zu groß werden zu lassen.

[28] Die Überprüfung des Identitätsgrads zwischen ausgewählter und beantwortender Person ergab, daß rund 85% der Befragten leitende Positionen im Firmenkunden- oder Kreditgeschäft einnahmen, nahezu 60% davon als Vorstand oder Bereichsleiter. Ein grundlegendes Identitätsproblem ist daher nicht festzustellen.

[29] Vgl. u.a. *Fritz* (1995), S. 217, sowie die dort angegebene Literatur.

[30] Vgl. u.a. *Heinen* (1976), S. 29 f. oder *Fritz* (1995), S. 217 sowie die dort aufgeführten Quellen. Spezielle Ausführungen für den Bankbereich finden sich bei *Büschgen* (1998), S. 504 ff.

[31] Zur Ermittlung der jeweiligen Ausprägungen sind Befragte gebeten worden, für alle vier Größen auf einer Skala von eins bis vier die ihrer Meinung nach zutreffenden Ausprägungen anzugeben.

Tab. 6: Erfolg der Geschäftsfelder im Sample

	Erfolgreiche Geschäftsfelder			Weniger erfolgreiche Geschäftsfelder			Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen GF	
	Korrelationskoeffizient nach Pearson ρ	Mittelwert	Standardfehler	Korrelationskoeffizient nach Pearson ρ	Mittelwert	Standardfehler	U-Test	
							Z-Wert	Signifikanzniveau
A) GESCHÄFTSFELDEXTERN – Marktliche Umwelt	-0,12	1,89	0,10	-0,08	1,69	0,09	-1,82	0,069^T
B1) GESCHÄFTSFELDINTERN – Führungspotential	0,46*	2,35	0,06	0,18	2,18	0,08	-1,74	0,082^T
Organisation	0,11	2,25	0,07	0,03	1,96	0,09	-2,12	0,034*
Personal	-0,07	2,07	0,08	-0,05	2,00	0,10	-0,40	0,689
Planung	0,22	2,08	0,16	0,19	2,21	0,17	-0,78	0,436
(Vertriebs-)Steuerung	0,36*	2,38	0,09	-0,13	2,11	0,09	-1,86	0,063^T
Risikomanagement	0,38*	2,73	0,09	0,36^T	2,57	0,09	-1,34	0,180
B2) GESCHÄFTSFELDINTERN – Leistungspotential	0,20	2,34	0,05	-0,18	2,31	0,05	-0,26	0,795
Vertrieb (Betreuungskonzeption)	-0,10	2,44	0,06	0,25	2,26	0,07	-1,90	0,058^T
Produktion (Kreditbearbeitung)	0,07	2,46	0,17	-0,16	2,43	0,18	-0,19	0,846
Marketing – Übergreifende Themen	0,17	2,23	0,09	-0,17	2,28	0,08	-0,28	0,778
Marketing – Produkt-/ Leistungsdimension	-0,01	2,01	0,06	-0,31	1,90	0,08	-1,31	0,189
Marketing – Distributionsdimension	0,11	2,41	0,06	0,10	2,46	0,08	-0,57	0,566
Marketing – Preisdimension	0,36	2,14	0,09	-0,30	2,11	0,08	-0,04	0,971
Marketing – Kommunikationsdimension	0,25	2,12	0,20	-0,02	2,56	0,12	-1,09	0,277
C) STRATEGIE	0,37*	1,97	0,07	0,15	1,91	0,10	-0,60	0,549

Z-Quantil nach Mann-Whitney-Wilcoxon-U-Test näherungsweise geschätzt; Signifikanzniveau = zugehörige Z-Quantil-Wahrscheinlichkeit, T-Test: Signifikanzniveau: * für $p < 0,05$, T für $0,05 < p < 0,1$; Korrelationen: * für $p < 0,05$, T für $0,05 < p < 0,1$.

Geschäftsfeldern vornehmen zu können [32]. Dafür wird die Ausprägung des Erfolgs auf einer Skala von 0,0 (Ziel nicht erreicht) bis 4,0 (Ziel voll erreicht) abgetragen. Die Trennung erfolgt in der Mitte des Gesamterfolgsmaßes: Erfolgreiche Geschäftsfelder haben ein Gesamterfolgsmaß von $> 2,0$, weniger erfolgreiche Geschäftsfelder liegen bei $\leq 2,0$.

4.3. Ergebnisse

Der Rücklauf belief sich auf 66 Fragebögen, von denen 62 – von 23 Sparkassen und 39 Kreditgenossenschaften – verwertbar waren. Dies entspricht einer bereinigten Rücklaufquote von ca. 10%. Diese Quote ist in Anbetracht des recht umfangreichen und detaillierten Fragebogens noch befriedigend. Die Prüfung der Repräsentativität ergab, daß aufgrund des Ausschlusses sehr kleiner Institute die Verteilungen von Teilerhebung und Grundgesamtheit voneinander abweichen. Die Teilerhebung ist somit als *nicht repräsentativ für die Grundgesamtheit* einzuschätzen. Durch die Einziehung einer Mindestgrenze ist jedoch *gewährleistet*, daß die untersuchten Geschäftsfelder aufgrund ihrer Größe und struktu-

rellen Ausgestaltung *aussagekräftige Ergebnisse* erbringen. Die „klassischen“ statistischen Gütekriterien der Untersuchung (Objektivität, Reliabilität, Validität) werden durch das Erhebungskonzept erfüllt.

Von den 62 Geschäftsfeldern sind 35 als „erfolgreich“ und 27 als „weniger erfolgreich“ einzustufen. Ein Selection-Bias in dem Sinne, daß erfolgreiche Geschäftsfelder eher geantwortet haben als weniger erfolgreiche, kann nicht ausgeschlossen werden. Eine solche Verzerrung beeinträchtigt aber die Auswertung der rücklaufenden Fragebögen insofern nicht, als der Erfolg relativ bestimmt wurde und deshalb eine Einteilung in erfolgreiche und weniger erfolgreiche Geschäftsfelder möglich ist, wobei letztere nur als „Kontrollgruppe“ zu interpretieren ist. In der Literatur zur Erfolgsfaktorenforschung wird das Fehlen einer solchen Gruppe oftmals als eine „Einschränkung der theoretischen Relevanz und der praktischen Anwendbarkeit“ [33] von Studienergebnissen bezeichnet.

Als zentrale Auswertungskomponente sind korrelative Zusammenhänge untersucht worden. Gemäß des „Konzeptes der

kritischen Erfolgsfaktoren“ [34] ist dabei für die Untersuchung handlungsleitend, der eingehenden Analyse einiger weniger, als relevant und somit erfolgsbeeinflussend identifizierter Faktoren einen höheren Stellenwert einzuräumen als der Untersuchung einer Vielzahl, nur gering erfolgsbeeinflussender Größen. Die Stärke des Ursache-Wirkungs-Zusammenhanges stellt das zentrale Auswahlkriterium der Relevanz der Einflußgrößen dar. Das „kritische“ Korrelationsmaß beträgt 0,35 bei einem Mindestsignifikanzniveau von 10%; berücksichtigt werden ausschließlich Erfolgsgrößen, die sowohl bei der Korrelation als auch beim Signifikanzniveau über den erforderlichen Mindestwerten liegen. Unterschiede in den Ausprägungen erfolgreicher und weniger erfolgrei-

[32] Zu den Prämissen und Problemen der Ermittlung eines solchen Index für den Gesamterfolgswert vgl. z.B. Fritz (1995), S. 225 ff., und die dort angegebene Literatur.

[33] Vgl. Rehkugler (1989), S. 631, Fritz (1990), S. 103.

[34] Vgl. Daniel (1961), S. 116, Rockart (1979), S. 85.

Tab. 7: Ergebnisse der Auswertung für den Bereich der internen Erfolgsfaktoren und -indikatoren (Führungspotential)

(1) Segment „marktliche Umwelt“: Externe Einflußgrößen			Korrelationsmaße ^a				
			Teilerfolgsmaße				Gesamterfolgsmaß
Variable	Bezeichnung Erfolgsfaktoren und -indikatoren	Beschreibung max. Indikatoren-Ausprägung	Gewinn	Wachstum	Sicherheit	Außerökonomisch	Gesamterfolg
C1	Wirtschaftliches Umfeld im Geschäftsgebiet (GB)	4 = eher gut	0,32**	0,17	0,270*	0,16	0,39**
C2	Flexibilität des Kundenverhaltens (Anzahl genannter Konkurrenzangebote)	4 = kein Angebot	0,13	-0,15	-0,15	-0,01	-0,08
Faktor C1-C2	Verhandlungsstärke der Kunden	Erfolgs-indiziert ^d	0,37**	0,10	0,19	0,15	0,33**
C3	Konkurrenzsituation im GB (⇒ Wettbewerber-Konzentration)	4 = hoch (max. 3)	0,16	0,23	0,00	0,02	0,15
C4	Relative räumliche Präsenz im GB (⇒ Geschäftsstellenquote)	4 = hoch (max. 21)	0,21	0,357*	-0,25	-0,27	-0,05
Faktor C3-C4	Wettbewerbsintensität im GB	Erfolgs-indiziert ^d	0,27	0,424*	-0,20	-0,18	0,04
C gesamt	Erfolgssegment „Marktliche Umwelt“	Erfolgs-indiziert ^d	0,29	0,373*	-0,10	-0,10	0,13

a) Die Berechnung der Korrelationsmaße erfolgte mittels des Pearson-Korrelationskoeffizienten. Inferenzstatistisch signifikante Werte sind markiert mit T für $0,1 \geq p > 0,05$, * für $0,05 \geq p > 0,01$ und ** für $p < 0,01$.
 b) Die Signifikanzüberprüfung erfolgte mittels des „Mann-Whitney-U-Tests“, signifikante Werte sind ebenfalls markiert mit T für $0,1 \geq p > 0,05$, * für $0,05 \geq p > 0,01$ und ** für $p < 0,01$.
 d) Die Erfolgsindikatoren wurden zu Erfolgsfaktoren verdichtet. Die Indikatoren wurden gleichmäßig skaliert und für ausgesuchte Werte gewichtet.
 Die dargestellten Fußnoten gelten entsprechend für die Tabellen 8, 9 und 10.

Tab. 8: Ergebnisse der Auswertung für den Bereich der internen Erfolgsfaktoren und -indikatoren (Führungspotential)

(2) Segment „geschäftsfeldinterne Strukturen“: Interne Einflußgrößen		Korrelationsmaße				
		Teilerfolgsmaße				Gesamterfolgsmaß
Variable	Bezeichnung Erfolgsfaktoren	Gewinn	Wachstum	Sicherheit	Außerökonomischer Erfolg	Gesamterfolg
Faktor D1	Organisation	0,16	0,19	0,13	0,15	0,300*
Faktor D2	Personal	-0,02	0,06	0,20	-0,272 ^T	0,02
Faktor D3	Planung	0,00	0,06	-0,02	0,10	0,07
Faktor D4	(Vertriebs-)Steuerung	0,08	0,300*	0,278*	0,14	0,306*
Faktor D5	Risikomanagement	0,16	0,15	0,213 ^T	0,335*	0,356*
Faktor D	Erfolgssegment „Führungspotential“	0,20	0,335*	0,25	0,22	0,42**

cher Geschäftsfelder wurden mittels des Mann-Whitney-U-Test auf Signifikanz getestet. Ein hoher und signifikanter Wert besagt, daß innerhalb des entsprechenden Clusters ein statistisch bedeutsamer Unterschied in der Ausprägung der entsprechenden Erfolgsgröße vorliegt. Es wurde für Größe, Region und Bankengruppe kontrolliert, ohne daß sich hierbei kritische Zusammenhänge nachweisen ließen.

Die Darstellung und Analyse der Ergebnisse legt gemäß der Fragestellung

dieses Beitrages den Schwerpunkt auf *interne Erfolgsgrößen* (Führungs- und Leistungspotential). Neben der oben konstatierten Forschungslücke in diesem Bereich auf der Geschäftsfeldebene läßt sich dieser Fokus insoweit rechtfertigen, als derartige Faktoren auch in Zeiten „hoher wirtschaftlicher Instabilität und Diskontinuität grundsätzlich beständig im Unternehmen vorhanden sind“ [35]. Veränderungen der internen Größen sind aufgrund ihrer Gestaltbarkeit besser antizipierbar sowie instrumentalisierbar [36].

Bezogen auf die Erfolgsfaktoren zeigen sich im Sample nur wenige bemerkenswerte Zusammenhänge (Tab. 6). Einzig das Segment des Führungspotentials weist bei den erfolgreichen Geschäftsfeldern eine hinreichende Korrelation mit dem Erfolg sowie eine ausreichende Signifikanz auf. Zudem ist

[35] Schmidt (1997), S. 98.

[36] Vgl. auch Göttgens (1995), S. 45 und S. 98.

Tab. 9: Ergebnisse der Auswertung für den Bereich der internen Erfolgsfaktoren und -indikatoren (Leistungspotential)

Variable	Bezeichnung Erfolgsfaktoren	Korrelationsmaße				
		Teilerfolgsmaße				Gesamterfolg
		Gewinn	Wachstum	Sicherheit	Außerökonomischer Erfolg	
Faktor E1	Vertrieb (Betreuungskonzeption)	0,18	0,12	0,306*	0,13	0,263 ^T
Faktor E2	Produktion (Kreditbearbeitung)	-0,13	-0,10	0,12	-0,13	0,00
Faktor E3	Marketing – Übergreifende Themen	-0,288*	-0,01	0,13	-0,14	-0,02
Faktor E4	Marketing – Produkt-/Leistungsdimension	-0,07	0,01	0,14	-0,09	0,02
Faktor E5	Marketing – Distributionsdimension	-0,09	0,11	0,11	-0,15	0,01
Faktor E6	Marketing – Preisdimension	0,02	0,227 ^T	0,06	-0,04	0,10
Faktor E7	Marketing – Kommunikationsdimension	-0,12	0,05	-0,08	0,00	-0,08
E3-E7	Marketing	-0,18	0,14	0,10	-0,13	-0,01
E gesamt	Erfolgsbereich „Leistungspotential“	-0,05	0,11	0,22	-0,12	0,09
D und E	Erfolgssegment „Geschäftsfeldinterne Strukturen“	0,11	0,31	0,25	0,13	0,29

Tab. 10: Ergebnisse der Auswertung für den Bereich der Strategie

**(3) Segment „Strategie“:
Strategische Einflußgrößen**

Variable	Bezeichnung Erfolgsfaktoren	Korrelationsmaße				
		Teilerfolgsmaße				Gesamterfolg
		Gewinn	Wachstum	Sicherheit	Außerökonomisch	
F1	Existenz einer Geschäftsfeldstrategie	0,00	-0,09	0,02	0,18	0,04
F2	Grundausrichtung im Rahmen der Geschäftsfeldentwicklung (Marktfeldstrategie)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
F3-F4	Marktparzellierungsstrategie	-0,15	-0,04	-0,06	0,12	-0,06
F5-F6	Strategiestil	0,19	0,281*	0,06	0,14	0,234 ^T
F7-F18	Differenzierungskriterien des Geschäftsfelds gegenüber dem Wettbewerb (Marktstimulierungsstrategie)	0,10	0,09	0,15	0,265*	0,227 ^T
Faktor F	Erfolgssegment „Strategie“	0,12	0,23	0,10	0,254 ^T	0,270 ^T

es signifikant unterschiedlich für erfolgreiche und weniger erfolgreiche Geschäftsfelder. Die Erfolgsfaktoren (Vertriebs-)Steuerung und Risikomanagement sowie die Dimension Strategie erfüllen die gewählten Signifikanzansprüche. Hinsichtlich des Unterschieds der Mittelwerte unterscheiden sich die Faktoren Organisation, (Vertriebs-)Steuerung und Betreuungskonzeption im Vertrieb signifikant zwischen den erfolgreichen und den weniger erfolgreichen Geschäftsfeldern. Organisation und Betreuungskonzeption erweisen sich jedoch nicht als Erfolgsfaktoren, während dies bei der Vertriebssteuerung und dem Risikomanagement der Fall ist. Das Risikomanagement erweist sich auch bei den weniger erfolgreichen Geschäftsfeldern als Erfolgsfaktor. Auch diese Befunde deuten auf eine Relevanz des

Führungspotentials hin, zeigt aber auch in Richtung des Vertriebs, wenn man nach Erfolgstreibern im Mittelstandsgeschäft der Banken fragt.

Im folgenden sollen einige ausgewählte Ergebnisse je Erfolgssegment dargestellt und diskutiert werden; hierbei wird das Gesamtsample betrachtet.

Externe Faktoren weisen nur einen vergleichsweise schwachen und nicht signifikanten Zusammenhang mit dem Gesamterfolg auf (0,13). Der „Wettbewerbsintensität“ konnte – abweichend von Ergebnissen anderer Studien – kein Erfolgswahlzusammenhang attestiert werden (0,13). Dies bestätigt jedoch das Ergebnis von Fenwick, der feststellt, daß nur eingeschränkt von der Relevanz des Wettbewerbs im Geschäftsgebiet auf den Erfolg geschlossen werden kann

[37]. Dagegen zeigt die „Verhandlungsstärke der Kunden“ und der Indikator des „wirtschaftlichen Umfelds im Geschäftsgebiet“ einen ausgeprägten Zusammenhang zum Erfolg (0,39 bei 1% Irrtumswahrscheinlichkeit), was frühere Ergebnisse bestätigt.

Der Erfolgsfaktor „Risikomanagement“ hat einen hohen positiven Einfluß auf das Gesamterfolgsmaß des Geschäftsfelds (0,36 bei 5%). Dies geht einher mit den Resultaten einer Befragung von Experten deutscher Banken in der Studie von Mercer, die für den Erfolgsfaktor Risikomanagement den dritten Platz (von acht) hinsichtlich der Bedeutung für das Bankgeschäft erbrachte. Eben-

[37] Vgl. Fenwick (1979), S. 336.

falls korrespondieren die Erkenntnisse mit den Ergebnissen von *Krüger et al.*, die für die Gruppe der Mißerfolgswfälle wegen unangemessenen Risikomanagements eine sehr große Häufigkeit der Nennungen zeigen. Sie folgern daraus, daß insbesondere Schwächen bei den im Rahmen der Erfolgskomponente „Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsysteme“ erfaßten Risikosteuerungssysteme ein ausgeprägter Mißerfolgswfaktor sind, deren Funktionieren eher als Voraussetzung denn als Stärke angesehen wird [38]. Die Erfolgsfaktoren Personal und Planung weisen keine signifikanten Erfolgswzusammenhänge auf, was insbesondere für den Faktor Personal von den Ergebnissen anderer Studien abweicht.

Der Erfolgsfaktor „Vertrieb“ weist zusammenfassend nur einen mäßigen Zusammenhang mit dem Gesamterfolgswmaß auf (0,26 bei 5–10%). Bei den Erfolgsfaktoren „Produktion“ und „Marketing“ ist keine nennenswerte Korrelation mit dem Gesamterfolg nachzuweisen.

Der Zusammenhang des Erfolgssegments „Strategie“ mit dem Erfolg kann als durchschnittlich ausgeprägt (0,27 bei 5–10%) angesehen werden.

Die ermittelten Befunde sind mit den Ergebnissen anderer Studien aufgrund der teilweise doch recht unterschiedlichen Operationalisierungen nur eingeschränkt vergleichbar. So wurde der Großteil der Erfolgsgrößen erstmalig in einer empirischen Studie überprüft, in bezug auf die Erfolgsfaktoren gilt dies für die Faktoren „Planung“ und „Risikomanagement“. Daher sind Vergleiche mit anderen Studienergebnissen kaum möglich. Dies vorausgeschickt, besteht der größte Unterschied zu anderen Studien im Hinblick auf den Erfolgsfaktor „Personal“, der in vielen Untersuchungen als ein wichtiger erfolgsbeeinflussender Faktor eingeschätzt wird, in der vorliegenden Analyse allerdings nur eine untergeordnete Rolle spielt. Auch dem Erfolgsfaktor „Marketing“ kommt in verschiedenen anderen Studien eine vergleichsweise wichtige Rolle zu. Bei anderen Faktoren wie etwa „Organisation“ oder „Vertrieb“ finden sich dagegen Übereinstimmungen zu Befunden anderer Arbeiten.

5. Zusammenfassung und Diskussion

Die vorliegende Studie fragt nach den Erfolgsfaktoren im Geschäftswfeld „Mittelständische Firmenkunden“ von Banken, genauer von Sparkassen und Kreditgenossenschaften in Deutschland. Sie bezieht sich also nicht auf die Branche Kreditwirtschaft insgesamt, sondern fo-

kussiert ein spezielles Geschäftswfeld. Dabei wird ein semi-exploratives Vorgehen gewählt, bei dem aus einem Bezugsrahmen mögliche Erfolgsindikatoren, -faktoren und -segmente abgeleitet und in ihren Wirkungen untersucht werden. Versucht man die Ergebnisse zu bewerten, ergibt sich ein facettenreiches, nicht durchgängig konsistentes Bild, das in Teilen die Befunde der vorhandenen Literatur bestätigt, aber auch zu Abweichungen führt. Eine Interpretation der Befunde kann auf verschiedenen Ebenen angesiedelt werden; sie sollte dabei zunächst auf die konkreteren Erfolgsfaktoren fokussieren und demgemäß den Blick auf die Erfolgssegmente zurückstellen.

Unternimmt man in diesem Sinne zunächst eine vergleichende Einordnung der Befunde in die vorhandenen Ergebnisse in der Literatur, bietet sich trotz der methodischen und inhaltlichen Divergenzen, die zu der bearbeiteten Forschungslücke beitragen, vor allem der Vergleich mit der Studie von *Krauß* (2003) an, der ostdeutsche Genossenschaftsbanken untersucht hat. *Krauß* ermittelt, daß neben einigen externen Faktoren für den künftigen Erfolg solcher Banken im Firmenkundengeschäft die „Betreuungskompetenz“ (insbesondere die Kundenbetreuungswfähigkeit), die „Beziehungskompetenz“ und die „Vertriebskompetenz“ als ausschlaggebend erachtet werden [39]. Hiermit stehen eindeutig solche Fähigkeiten der Banken im Vordergrund, die sich auf die Gestaltung der Schnittstelle zum Kunden beziehen. Der Vertrieb – in der Studie definiert im Sinne der „Betreuungskonzeption“ – ist die einzige signifikant erfolgsbeeinflussende Größe im Bereich des Führungspotentials. Dies unterstützt die Resultate von *Krauß* und weist auf eindrucksvolle Weise auf die Relevanz vertriebs- und damit kundenbezogener Parameter hin.

In der Gesamtbetrachtung läßt sich für das Segment „Strategie“ der zweitstärkste Zusammenhang mit dem Gesamterfolg ermitteln. Dies bestätigt u.a. die Ergebnisse von *Krüger et al.*, die der Strategie den höchsten Erfolgsbeitrag unter sechs zentralen Segmenten beimessen. Innerhalb der verschiedenen analysierten strategischen Stoßrichtungen hebt sich die Marktstimulierungsstrategie – die ausgewählte marketingstrategische Differenzierungskriterien des Geschäftswfelds gegenüber dem Wettbewerb (Preis-Menge vs. Präferenz) umfaßt – durch eine recht hohe Korrelation mit dem Gesamterfolg ab. Weitere, tiefergehende Analysen können hier dazu beitragen, trennscharfe mögliche Ausgestaltungen der Differenzierungsstrategie zu identifizieren, um beispielsweise

abzuschätzen, ob eher Single- oder Multi-Differenzierungsansätze potentiell erfolgsbeeinflussend sind (abhängig von Gesamtstrategie, Ressourcensituation etc.).

Auch auf der strategischen Ebene steht die Verknüpfung von externer, marktbezogener und interner, potentialorientierter Perspektive im Vordergrund. Analog läßt sich auch der, in dieser Form erstmalig in einer mehrfaktoriellen empirischen Studie überprüfte Erfolgsfaktor „Risikomanagement“ interpretieren. Die Risikodeterminanten (Markt-, Kredit und sonstige Risiken wie Rechts- oder (geo-)politische Risiken) liegen weitgehend außerhalb der Bank, im Risikomanagement werden sie aber bankbezogen verarbeitet. Rein intern definierte Potentiale mit nur mittelbarem Bezug auf die Strukturen und die Dynamik der externen Marktumwelt haben jedoch – und dies im Gegensatz zur Literatur – geringere Bedeutung. Vor allem spielt der Faktor „Personal“, der in vielen Untersuchungen als ein wichtiger erfolgsbeeinflussender Faktor eingeschätzt wird, in der vorliegenden Studie nur eine untergeordnete Rolle. Die im Rahmen der Risikodiskussion im vorigen Abschnitt als relevant identifizierten externen Faktoren weisen dagegen in der Erfolgsbetrachtung nur einen vergleichsweise schwachen Zusammenhang auf. Allerdings zeigt das „wirtschaftliche Umfeld im Geschäftswgebiet“ einen ausgeprägten Zusammenhang zum Erfolg auf, was frühere Ergebnisse bestätigt. Hieraus lassen sich somit vergleichsweise abgesicherte Handlungsempfehlungen im Hinblick auf die Ausgestaltung der Geschäftsstellenstruktur oder der Marktbearbeitungsstrategie (regional vs. lokal) oder auch bezüglich der optimalen Allokation begrenzter Ressourcen ableiten.

Versucht man vor diesem Hintergrund eine *kritische Evaluation* des Ansatzes, Erfolgsfaktoren auf Geschäftswfeldebene zu ermitteln, gelangt man, bei aller gebotenen Vorsicht, zu einem *positiven Fazit*. Die Verknüpfung von Innen- und Außensicht liegt der Abgrenzung strategischer Geschäftswfelder zugrunde. Wenn sich nun genau solche Faktoren als erfolgskritisch erweisen, die an der Schnittstelle zwischen Außen- und Innensicht stehen, wird dieses Konzept bestätigt und gezeigt, daß eine geschäftswfeldbezogene Ermittlung von Erfolgsfaktoren geboten erscheint. Vorsicht ist bei dieser Interpretation jedoch insofern geboten, als sich im gewählten Erhebungsdesign Unterschiede zu anderen Geschäftswfeld-

[38] Vgl. *Krüger et al.* (1992), S. 258.

[39] Vgl. *Krauß* (2003), Anhang, S. CIV.

dem weder im Hinblick die Erfolgsfaktoren an sich, noch in bezug auf die konkrete Ausgestaltung der einzelnen Handlungsparameter ermitteln lassen.

Zur weiteren Interpretation können allgemeine Überlegungen zu den Funktionen von Banken im mittelständischen Firmenkundengeschäft herangezogen werden. Das Mittelstandsgeschäft stellt den Kern des Commercial Banking dar. Gerade in Deutschland übernehmen Banken hier Transformationsleistungen in bezug auf Informationen und Risiken. Einerseits stimmen sie dadurch, daß sie sich als Finanzintermediär in Finanzierungsbeziehungen einschalten, die Präferenzen von Sparern und kreditsuchenden Unternehmen in bezug auf Volumina, Fristen bzw. Liquidität und Risiken aufeinander ab. Dadurch gehen Banken selbst Risiken ein, die sie aufgrund von Professionalisierung, Größe, Eigenkapital, Regulierung usw. besser als andere Marktteilnehmer tragen können. Ferner reduzieren sie Aufwendungen, die auf unvollkommenen, d.h. im Mittelstandsgeschäft vor allem intransparenten Märkten für die Informationsbeschaffung und -verarbeitung notwendig sind („Delegated Monitoring“). Seit einigen Jahren werden nun in der Praxis Modelle diskutiert, nach denen die einzelnen Intermediationsfunktionen differenziert verschiedenen Banktypen zugeordnet werden sollen, um Wettbewerbsvorteile zu generieren. Gerade im Genossenschafts- und im Sparkassensektor werden dabei „Vertriebsbanken“, die in der Akquisition ihren Fokus haben, „Abwicklungsbanken“, die auf die Bündelung von Transaktionsprozessen spezialisiert sind, und Portfoliobanken, welche die Risiken tragen und das Funding bereitstellen, unterschieden.

Die vorliegende Studie weist nach, daß Risikomanagement und einige vertriebsorientierte Faktoren Einfluß auf den Erfolg im betrachteten Geschäftsfeld haben. Fraglich wäre, ob sie zusammen wirken oder unabhängig voneinander wirksam werden. In der empirischen Auswertung sind beide Faktoren dem Segment „Führungspotential“ subsumiert worden, dieser ist signifikant erfolgswirksam. Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, daß die *erfolgskritischen Vertriebs-elemente und das Risikomanagement in Zusammenhang* stehen. Gerade im Firmenkundengeschäft läßt sich hier auf die Organisation und Prozesse im Rahmen der Kreditvergabe rekurren – so insb. im Sinne einer Verzahnung von kreditvergebender Stelle (Kundenbetreuer) sowie dem Risikomanagement durch frühzeitige Einbeziehung der Risikoseite bei Entscheidung und Preisung. Diese „*Zusammenhangshypo-*

these“ würde eine Differenzierung der Banken in Spezialisten für verschiedene Wertaktivitäten kritisch erscheinen lassen – damit allerdings der schon seit längerem propagierten „Dekonstruktion der Wertschöpfungskette“ und „Konzentration auf Kernfähigkeiten“ zuwiderlaufen. Hier gilt es abzuwägen zwischen den Vorteilen eines integrierten Geschäftsmodells, dessen Vorteile u.a. in einem vergleichsweise holistischen Ansatz hinsichtlich Beratung und Produktpalette, stärkeren positiven Diversifikationseffekten sowie größeren Effizienzpotentialen begründet sind, sowie einer möglicherweise überlegenen Wettbewerbsfähigkeit durch Spezialisierungseffekte im Rahmen eines dekonstruierten Modells. Somit ist abschließend zu konstatieren, daß die vorliegenden Ergebnisse keine definitiven Aussagen zu dieser Fragestellung zulassen; deutlich wird aber, daß die Kenntnis und damit die Ermittlung von Erfolgsfaktoren wichtige Orientierung für strukturelle und strategische Entscheidung liefern kann und sollte.

Damit wird weiterer Forschungsbedarf evident. Zum einen müßte genauer erforscht werden, wie Banken ihre Geschäftsfelder definieren, um den Erfolgsbeitrag dieser Strukturierung endogenisieren zu können. Zum anderen kann die Segmentierung in „erfolgreiche“ und „weniger erfolgreiche“ Geschäftsfelder sicher noch weitergehend differenziert werden. Auch wären – gerade vor dem Hintergrund, daß sich das Führungspotential als signifikantes Erfolgssegment erweist – die Funktion und das Selbstverständnis der Führungskräfte, die den Fragebogen ausgefüllt haben, genauer zu betrachten. Diese vertiefenden Analysen würden jedoch einen größeren Datensatz und ggf. sophistiziertere statistische Untersuchungsmethoden wie etwa kausalanalytische Verfahren voraussetzen. Vielleicht kann die vorliegende Studie – als erster Schritt – das Interesse auch der Bankpraxis für weiterführende Untersuchungen geschäftsfeldspezifischer Erfolgsfaktoren wecken. Dann wäre bereits viel erreicht. ◆

Literaturverzeichnis

Avkiram, Necmi K. (1995): A Multivariate Model of Integrated Branch Performance and Potential Focusing on Personal Banking, Doctoral Dissertation 1995, Victoria University of Technology, Faculty of Business, Department of Applied Economics. URL: www.uq.edu.au/financesite/PhDThesis.pdf (17. 2. 2005).

Barney, Jay B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: *JoM*, 17. Jg. (1991), Heft 1, S. 99–120.

Bea, Franz-Xaver / Haas, Jürgen (2001): *Strategisches Management*, 3. Aufl., Stuttgart 2001.

Berekhoven, Ludwig / Eckert, Werner / Ellenrieder, Peter (2001): *Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen*, 9. Aufl., Wiesbaden 2001.

Bernet, Beat (2000): Planung und Strategieentwicklung von Banken, in: *Geld-, Bank- und Börsenwesen*, hrsg. von Jürgen von Hagen und Johann H. von Stein, begr. von Georg Obst und Otto Hintner, 40. Auflage, Stuttgart 2000, S. 1120–1145.

Böing, Christian (2001): *Erfolgsfaktoren im Business-to-Consumer-E-Commerce*, Wiesbaden 2001.

Börner, Christoph J. (2000): *Strategisches Bankmanagement: Ressourcen- und marktorientierte Strategien von Universalbanken*, München u.a. 2000.

Büschgen, Hans E. / Börner, Christoph J. (2003): *Bankbetriebslehre*, 4. Aufl., Stuttgart 2003.

Büschgen / Büschgen (2002): *Bankmarketing*, Stuttgart 2002.

Chakravarthy, Balaji S. (1986): Measuring Strategic Performance, in: *SMJ*, 7. Jg. (1986), S. 437–458.

Clawson, C. Joseph (1974): Fitting Bank Locations, Performance Standards and Marketing Strategies to Local Conditions, in: *JMark*, 38. Jg. (1974), Heft 1, S. 8–14.

Cool, Karel / Dierickx, Ingemar / Jemison, David (1989): Business Strategy, Market Structure and Risk-Return Relationships: A Structural Approach, in: *SMJ*, 10. Jg. (1989), S. 507–522.

Daniel, D. Roland (1961): Management Information Crisis, in: *HBR*, 39. Jg. (1961), Heft 5, S. 111–121.

Davis, Steven I. (1989): Spitzenleistungen in Banken: Ein Profil des erstklassigen Managements, das auf einem Einblick in Citibank, Deutsche Bank und 13 weiteren ausgewählten Banken beruht, Wiesbaden 1989.

Deutsche Bundesbank (2004): Monatsbericht November der Deutschen Bundesbank (2004), S. 1–148 (statistischer Teil).

Deutscher Sparkassen- und Giroverband – DSGV (2005b): Sparkassenrangliste von 2004, URL: http://www.dsgv.de/owx_medien/media12/1243.pdf (4. 5. 2005)

Doyle, P. / Fenwick I. / Savage, G. (1979): Management Planning and Control in Multi Branch Banking, in: *JoORS*, 30. Jg. (1979), Heft 2, S. 105–111.

Eilenberger, Guido (1996): *Bankbetriebswirtschaftslehre*, 6. Aufl., München und Wien 1996.

- European Banking* (1993), zitiert in Köppen, Joachim von (1998): Bankstrategie und Bankpolitik in Europa: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten, 2. Aufl., Frankfurt a.M. 1998, S. 87–88.
- Fenwick, Ian* (1979): Forecasting Performance for Financial Outlets, in: *EJoM*, 13. Jg. (1979), Heft 5, S. 332–340.
- Fritz, Wolfgang* (1990): Marketing – Ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolgs? – Eine kritische Analyse vor dem Hintergrund der empirischen Erfolgsfaktorenforschung, in: *Marketing – ZFP*, 12. Jg. (1990), Heft 2, S. 91–110.
- Fritz, Wolfgang* (1995): Marketing-Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, 2. Aufl., Stuttgart 1995.
- Göttgens, Olaf* (1995): Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, Wiesbaden 1995.
- Grimm, Ulrich* (1983): Analyse strategischer Faktoren: ein Beitrag zur Theorie der strategischen Unternehmensplanung, Wiesbaden 1983.
- Grünig, Rudolf / Heckner, Frank / Zeus, Anja* (1996): Methoden zur Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren, in: *DU*, 50. Jg. (1996), Heft 1, S. 3–12.
- Hansen, Michael H. / Weinberg, Charles B.* (1979): Retail Market Share in a Competitive Market, in: *JoR*, 55. Jg. (1979), Heft 1, S. 37–46.
- Heggstad, Arnold A.* (1977): Market Structure, Risk and Profitability in Commercial Banking, in: *JoF*, 32. Jg. (1977), Heft 4, S. 1207–1216.
- Knyphausen-Aufseß, Dodo* zu (1993): „Why are firms different“? – Der „Ressourcenorientierte Ansatz“ im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im strategischen Management, in: *DBW*, 53. Jg. (1993), Heft 6, S. 771–792.
- Krauß, Carsten* (2003): Chancen und Risiken möglicher Veränderungsprozesse im Firmenkundengeschäft ostdeutscher Kreditgenossenschaften, Berlin 2003.
- Krüger, Wilfried / Theissen, Erik / Olemotz, Thomas* (1992): Erfolgsfaktoren im Bankenbereich, in: *DB*, o. Jg. (1992), Heft 5, S. 254–262.
- Kube, Christian* (1991): Erfolgsfaktoren in Filialsystemen: Diagnose und Umsetzung im strategischen Controlling, Wiesbaden 1991.
- Lenz, Robert T.* (1980): Environment, Strategy, Organization Structure and Performance: Patterns in One Industry, in: *SMJ*, 1. Jg. (1980), Heft 3, S. 209–226.
- Lynge, Morgan J. / Shin, Tai S.* (1981): Factors affecting Rural Bank Market Share, in: *ABER*, 10. Jg. (1981), Spring, S. 35–39.
- Martin, Preston* (1967): Savings and Loans in New Submarkets: Search for Predictive Factors, in: *JMR*, 4. Jg. (1967), Heft 5, S. 163–166.
- Mercer Management Consulting* (2002): Deutsche Banken: Der Weg zurück in die europäische Spitzenklasse, Studie, München 2002. URL: http://pc50461.uni-regensburg.de/NR/rdonlyres/7BE43A04-29FC-4449-8348-3249018E0DCF/0/301_MMCDeutscheBankenDerWegzur%C3%BCckindieeurop%C3%A4ischeSpitzenklasse.pdf (4. 1. 2005)
- Miller, Danny / Friesen, P. H.* (1978): Archetypes of Strategy Formulation, in: *MSc*, 24. Jg. (1978), Heft 9, S. 921–933.
- Olsen, Lola M. / Lord, Dennis* (1979): Market Area Characteristics and Branch Bank Performance, in: *JoBR*, 10. Jg. (1979), Heft 2, S. 102–110.
- Patt, Paul-Josef* (1990): Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel: Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels, 2. Aufl., Frankfurt a.M. u.a. 1990.
- Porter, Michael E.* (1999): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Aufl., Frankfurt a.M. u.a. 1999.
- Porter, Michael E.* (2000): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Aufl., Frankfurt a.M. u.a. 2000.
- Priewasser, Erich* (1992): Erfolgreichen Sparkassen auf der Spur, in: *B.Bl.*, 41. Jg. (1992), Heft 2, S. 95–104.
- Priewasser, Erich* (1994): Die Priewasser-Prognose: Bankstrategien und Bankmanagement 2009, Frankfurt a.M. 1994.
- Rehkugler, Heinz* (1989): Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen, in: *WiSt*, 18. Jg. (1989), Heft 11, S. 626–632.
- Riekeberg, Marcus* (2003): Erfolgsfaktoren bei Sparkassen: Kausalanalytische Untersuchung mittels linearer Strukturgleichungsmodelle, Wiesbaden 2003.
- Rockart, John F.* (1979): Chief Executives Define Their Own Data Needs, in: *HBR*, 57. Jg. (1979), Heft 2, S. 81–93.
- Schmidt, Johannes G.* (1997): Unternehmensbewertung mit Hilfe strategischer Erfolgsfaktoren, Frankfurt u.a. 1997.
- Schnell, Rainer / Hill, Paul / Esser, Elke* (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung, 6. Aufl., München und Wien 1999.
- Stein, Johann H. von / Kerstien, Heinrich / Gärtner, Ulrich* (2000): Bankunternehmenspolitik, in: *Geld-, Bank- und Börsenwesen*, hrsg. von Jürgen von Hagen und Johann H. von Stein, begr. von Georg Obst und Otto Hintner, 40. Aufl., Stuttgart 2000, S. 1101–1119.
- Teece, David J. / Pisano, Gary P. / Shuen, Amy* (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: *SMJ*, 18. Jg. (1997), Heft 7, S. 509–533.
- Tomczak, Thorsten* (1992): Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft – Ein Plädoyer für den qualitativen Forschungsansatz, in: *Marketing – ZFP*, 14. Jg. (1992), Heft 2, S. 77–87.
- Venkatraman, N. Venkat / Prescott, John E.* (1990): Environment-Strategy-Coalignment: An Empirical Test of its Performance Implications, in: *SMJ*, 11. Jg. (1990), S. 1–23.
- Wernerfelt, Birger* (1984): A Resource-Based View of the Firm, in: *SMJ*, 5. Jg. (1984), S. 171–180.
- Zimmermann, Theo* (1988): Strukturwandel und Entwicklungstendenzen im schweizerischen Bankensystem: Eine Langzeitanalyse über Rahmenbedingungen, Erfolg und Marktanteil ausgewählter Banken, Bern und Stuttgart 1988.