Untersuchungen über das
Spar-, Giro- und Kreditwesen

Abteilung A: Wirtschaftswissenschaft

Begründet von Fritz Voigt

Herausgegeben von

G. Ashauer, W. Breuer, H.-J. Krümmel, B. Rudolph und A. Weber

Band 170

Unterstützung bankbetrieblicher Entscheidungen mit dem Analytic-Hierarchy-Process

Von

Gereon Sommerhäuser

Duncker & Humblot · Berlin

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

GEREON SOMMERHÄUSER

Unterstützung bankbetrieblicher Entscheidungen mit dem Analytic-Hierarchy-Process

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen

Abteilung A: Wirtschaftswissenschaft

Herausgegeben von

G. Ashauer, W. Breuer, H.-J. Krümmel, B. Rudolph, A. Weber

Band 170

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Unterstützung bankbetrieblicher Entscheidungen mit dem Analytic-Hierarchy-Process

Unter besonderer Berücksichtigung
der Vertriebsformenwahl bei Kreditinstituten

Von

Gereon Sommerhäuser

Duncker & Humblot · Berlin

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Sommerhäuser, Gereon:
Unterstützung bankbetrieblicher Entscheidungen mit dem Analytic-Hierarchy-Process : unter besonderer Berücksichtigung der Vertriebsformenwahl bei Kreditinstituten /
von Gereon Sommerhäuser. – Berlin : Duncker und Humblot, 2000
(Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen : Abt. A, Wirtschaftswissenschaft ; Bd. 170)
Zugl.: Köln, Univ., Diss., 1999
ISBN 3-428-10294-0

Alle Rechte vorbehalten
© 2000 Duncker & Humblot GmbH, Berlin
Fremddatenübernahme: Klaus-Dieter Voigt, Berlin
Druck: Color-Druck Dorfi GmbH, Berlin
Printed in Germany

ISSN 0720-7336
ISBN 3-428-10294-0

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier entsprechend ISO 9706

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Inhaltsverzeichnis

Einleitung 13

A. Der Analytic-Hierarchy-Process in der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie 16

I. Ableitung eines Entscheidungskalküls 17
1. Zielstrukturierung 18
   a) Einfach- versus Mehrfachzielsetzungen 19
   b) Hierarchische Aufspaltung 20
   c) Anforderungen an den Zielkatalog 23
   d) Problem des splitting-bias 27
2. Verfahrensform 28
   a) Strukturen-entdeckende versus Strukturen-prüfende Verfahren 30
   b) Multi-objektive versus multi-attributive Verfahren 30
   c) Nicht-kompensatorische versus kompensatorische Verfahren 32
   d) Nutzentheoretische versus nutzwertanalytische Verfahren 33

II. Der Analytic-Hierarchy-Process 38
1. Einordnung in die nutzwertanalytischen Verfahren 39
2. Grundlagen und axiomatische Fundierung 44
3. Stabilität und Konsistenz von Gruppenentscheidungen 49
4. Darstellung 54
   a) Projektierungsphase 54
   b) Bearbeitungsphase 55
      aa) Hierarchisierung der Entscheidungssituation 56
      bb) Erhebung der Paarvergleiche 57
      cc) Ermittlung der Gewichtungsvektoren 59
      dd) Konsistenzprüfung 65
   c) Auswertungsphase 69
      aa) Zusatzuntersuchungen 69
      bb) Ergebnispräsentation 71
5. Kritik 72
   a) Bandbreiteneffekt 72
   b) Skalenproblematik 73
   c) Einfluß irrelevanter Alternativen 75
   d) Zwischenergebnis 78

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

6. EDV-Unterstützung des Analytic-Hierarchy-Process ... 80
a) Problematik der Anwenderlücke ... 80
b) Darstellung der Anwendungen ... 82
aa) Kreativitätstechniken zur Zielstrukturierung ... 82
bb) Evaluationstechniken ... 84
7. Bankbetriebliche Anwendungen des Analytic-Hierarchy-Process ... 85
a) Strategische Planung: Der Mergers & Acquisitions-Prozeß ... 86
b) Marketing: Wahl der Bankverbindung ... 89
c) Investment banking: Bewertung von initial public offers ... 91
d) Vermögensberatung: Erstellung eines individuellen Kundenbedarfsprofils ... 93
8. Exkurs: Weiterentwicklungen des AHP ... 94
a) Analytic-Delphi-Method ... 94
b) Theorie der unscharfen Entscheidungen ... 96
aa) Einführung ... 96
bb) Das Verfahren von Yager ... 99
c) Das Supermatrix-Verfahren ... 100

B. Der Geschäftsstellenvertrieb als bankstrategisches Entscheidungsfeld 103

I. Einordnung in die bankbetriebliche Marktpolitik ... 104
1. Begriffe ... 104
2. Problemfelder im Privatkundenmarkt für Finanzdienstleistungen ... 108
a) Überbesetzung des Bankenmarktes als angebotsinduzierte Problematik ... 108
b) Entwicklungslinien in der Bankenloyalität als nachfrageinduzierte Problematik ... 112

II. Entwicklungen in der Vertriebspolitik ... 115
1. Einkaufswirtschaftlichkeit von Bankleistungen ... 115
2. Ziele der Vertriebsformenvariation ... 119
3. Auswirkungen der Internationalisierung des Bankgeschäftes auf den Geschäftsstellenvertrieb ... 122
4. Entwicklung und Perspektiven der Vertriebsformen ... 124
a) Geschäftsstellenvertrieb am Beispiel der Institutsgruppen ... 124
aa) Die Kreditbanken und die Deutsche Postbank AG ... 124
bb) Sparkassen ... 127
cc) Kreditgenossenschaften ... 131
b) Mobiler Vertrieb ... 133
c) Franchising ... 139
d) Kundenselbstbedienung ... 140
aa) Bankautomatensysteme ... 142
bb) POS-Lösungen ... 145

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

e) Medialer Vertrieb ... 146
aa) Home Banking ... 148
(1) PC-gestützte Verfahren ... 149
(2) Telefon-banking ... 154
(3) Anwendung: Die „virtuelle Geschäftsstelle" ... 157
bb) Direktvertriebsinstrumente ... 160
f) Anwendung: Das Direktbankkonzept ... 161

III. Geschäftsstellenpolitik als strategisches Handlungsfeld ... 167
1. Darstellung des Handlungsrahmens ... 167
2. Strategiedifferenzierungen ... 169
a) Segmentierungsstrategien ... 169
aa) Polarisierung der Kundensegmente ... 169
bb) Segmentierungstypologie ... 171
b) Leistungsprogrammdifferenzierung ... 177
aa) Leistungsprogrammabstufung im externen Leistungsbereich ... 177
bb) Bestimmung alternativer Fertigungstiefen im internen Leistungsbereich ... 179
cc) Die Stellung der Geschäftsstelle in einer virtuellen Unternehmung ... 181
c) Personalpolitik ... 185
aa) Personalbedarf ... 185
bb) Qualifikation und Aufstieg ... 186
cc) Gehaltssystem ... 188
d) Geschäftsstellentypologisierung ... 190
aa) SB-Filiale ... 192
bb) Vertriebsstelle ... 193
cc) Kopfstelle ... 194
dd) Stützpunkt ... 196
e) Öffnungszeitenvariation ... 196

C. Entwicklung eines Entscheidungsmodells 201

I. Hierarchiekonstruktion ... 201
1. Projektierungsphase ... 201
a) Formulierung der Problemstellung ... 201
b) Verfahrensfestlegung ... 202
2. Darstellung der Alternativen ... 204
3. Faktorenanalyse zur Ermittlung von Zielsystemkomponenten ... 209
4. Partialzielstruktur des Gesamtsystems „Bank" ... 211
a) Programmzielebene ... 213
b) Entscheidungszielebene ... 219
aa) Kundenzufriedenheit ... 219

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

(1) Human touch ... 219
(2) Leistungsprogrammqualität ... 220
(3) Konditionen ... 220
(4) Entfernung ... 220
bb) Wirtschaftlichkeit ... 221
(1) Ausschöpfen der Kundenverbindung ... 221
(2) Ertragserhalt ... 222
(3) Variabilisierung der Kosten ... 224
(4) Marktanteilssicherung ... 225
cc) Image ... 225
(1) Durchsetzbarkeit ... 225
(2) Auftragsziele ... 226
(3) Technik-Prestige ... 227

II. Validierung des Modells ... 227
1. Filialstruktur des Untersuchungsobjektes ... 227
2. Erhebung ... 229
a) Vorstand ... 230
b) Geschäftsstellenleiter ... 230
c) Betriebswirtschaft ... 231
d) Öffentlichkeitsarbeit ... 232
3. Attributbearbeitung ... 233
4. Auswertungsphase ... 233
a) Sensitivitätsuntersuchungen ... 233
b) Ergebnispräsentation ... 237

Ausblick ... 238

Anhang ... 240

Literaturverzeichnis ... 258

Sachwortverzeichnis ... 290

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Hierarchische Darstellung einer Zielstruktur 22

Abb. 2: Standortplanung mit Hilfe des Scoring-Modells 42

Abb. 3: Die Fundamentalskala zur Attributsbewertung 46

Abb. 4: Entscheidungshierarchie zur Kreditwürdigkeitsprüfung 57

Abb. 5: Erstellung einer Zielhierarchie durch die „Brainstorming"-Funktion des Programms Criterium Decision Plus® 83

Abb. 6: Numerische Bewertung von Attributen mit Hilfe des Programms Expert Choice® 85

Abb. 7: Bewertung von Akquisitionsobjekten im Rahmen einer M&A-Strategie 88

Abb. 8: Kriterienhierarchie zur Untersuchung individueller Bankwahlentscheidungen 89

Abb. 9: Kriterienhierarchie zur Ermittlung eines Kundenberatungsprofils .. 95

Abb. 10: Darstellung möglicher Abhängigkeitsbeziehungen in einer Zielhierarchie 101

Abb. 11: Trends im Finanzvertrieb 109

Abb. 12: Entwicklungen im Vertriebswegemix für Bankdienstleistungen 111

Abb. 13: Charakterisierung der Bankleistungen im Privatkundengeschäft 116

Abb. 14: Diskrepanzen im bankbetrieblichen Vertrieb 118

Abb. 15: Effekte undifferenzierter Geschäftsstellenschließung 119

Abb. 16: Ziele der Vertriebsformenvariation 121

Abb. 17: Homepage der 1822direkt, Direktbanktochter der Frankfurter Sparkasse 159

Abb. 18: Dependenzen im bankbetrieblichen Handlungsrahmen 170

Abb. 19: Das Vertriebssystem angesichts polarisierter Kundensegmente 171

Abb. 20: Der Bankvertrieb im Rahmen einer virtuellen Organisation 184

Abb. 21: Darstellung der als Handlungsalternativen zur Beurteilung anstehenden Geschäftsstellentypen 208

Abb. 22: Entscheidungshierarchie für die Neuordnung des stationären Vertriebs 219

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Abb. 23: Zuständigkeiten in der Bewertung der Entscheidungshierarchie 229
Abb. 24: Performance-Sensitivitätsuntersuchung 234
Abb. 25: Gradienten-Sensitivitätsuntersuchung 235
Abb. 26: Differenzen-Sensitivitätsuntersuchung 236

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Abkürzungsverzeichnis

a. a. O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
AHP	Analytic-Hierarchy-Process
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
BAK	Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen
Bd.	Band
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CI	Corporate Identity
Diss.	Dissertation
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
et al.	und andere
EWWU	Europäische Wirtschafts- und Währungsunion
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GG	Grundgesetz
HBCI	Homebanking Computer Interface
hrsg.	herausgegeben von
IWF	Internationaler Währungsfonds
Jg.	Jahrgang
KWG	Gesetz über das Kreditwesen
M&A	Mergers and Acquisitions
o. a.	oben angegeben
o. ä.	oder ähnliches
o. Jg.	ohne Jahrgang
OR	Operations Research
PIN	Personal Identity Number
POS	Point of Sale
$\Re$	Menge der reellen Zahlen
SB	Selbstbedienung
Sp.	Spalte
SPSS®	Statistical Program for Social Sciences
TAN	Transaktionsnummer
u. a.	unter anderem

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

vgl.	vergleiche
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
Wisu	Wirtschaftsstudium
WWW	World Wide Web
z. B.	zum Beispiel
zit.	zitiert nach/bei
ZKA	Zentraler Kapitalmarkt Ausschuß

Eckige Klammern [ ] kennzeichnen Einschübe bzw. Auslassungen des Verfassers in wörtlichen Zitaten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Einleitung

Das Treffen von strategischen Entscheidungen gilt allgemein als integraler Bestandteil auch der bankbetrieblichen Managementaufgabe. Die Unternehmensleitung ist dabei gerade in einer Zeit umwälzender Entwicklungen in allen Bereichen des Bankgeschäftes gefordert, aus einer Gesamtheit von Informationen und Handlungsoptionen eine Alternative herauszugreifen und diese als Lösung eines Problems im Unternehmen umzusetzen und der Unternehmensumwelt zu kommunizieren.

Die Betriebswirtschaftslehre unterstützt diese Aufgaben durch die Entwicklung von Entscheidungsmodellen, durch die der Ablauf des Entscheidungsprozesses und die Rationalität der gefundenen Lösung unterlegt werden können. Quantitative Entscheidungsmodelle fanden in diesem Zusammenhang bislang in der Praxis des Bankmanagements nur wenig Anklang. Den Grund für diese „Anwenderlücke" bilden Entscheidungsverfahren, die in ihren komplexen Bewertungsformen die Bereitschaft des Managements überstrapazieren, bei komplexen Untersuchungen mitzuwirken oder überdimensionierte Fragebögen zu beantworten, deren Inhalte häufig die Ergebnisauswirkungen verschleiern.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird ein Anforderungskatalog für den bankbetrieblichen Einsatz von Entscheidungsunterstützungsverfahren entwickelt. Anschließend werden verschiedene Verfahrensformen vor dem Hintergrund dieser Anforderungen analysiert. Dabei wird der Analytic-Hierarchy-Process als geeignetes Entscheidungsunterstützungssystem identifiziert, das komplexe und schlecht strukturierte Entscheidungssituationen untersucht und über einfache Vergleichsaussagen dem Management konkrete Handlungsvorschläge unterbreitet.

Der Analytic-Hierarchy-Process ist dabei in der Lage, sowohl quantitative Daten als auch die häufig in ihrer Bedeutung unterschätzten „weichen Faktoren" einer Entscheidung, Meinungen und Gefühle, in den Entscheidungsprozeß zu integrieren. Durch die computerisierte Bearbeitung kann die Auswirkung verschiedener Bewertungen untersucht werden, Gruppenentscheidungen werden durch das System unterstützt und die Ergebnisermittlung erfolgt transparent und nachvollziehbar für alle an der Entscheidungsfindung Beteiligten.

Die Anwendung des Modells erfolgt anhand einer Fragestellung, die eine zentrale Bedeutung für die Zukunft des marktpolitischen Instrumentariums

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

der Banken besitzt: Die *Reorganisation des Vertriebs über Geschäftsstellen.* Trotz aller Warnungen und Prognosen über den Abbau der kostenträchtigen Geschäftsstellennetze, die in bildhaften Äußerungen wie „Mühlsteine am Hals des Gewerbes“[1] mündeten, ist in der Praxis ein deutlicher Einbruch in der räumlichen Präsenz der Banken nicht zu verzeichnen. Die Anzahl der Geschäftsstellen sank in 1997 per Saldo lediglich um 580.[2] Beim Aufbau ihrer Vertriebsorganisation im Anschluß an die Deutsche Wiedervereinigung haben entgegen mancher Erwartung alle Bankengruppen erneut auf die Geschäftsstelle als Vertriebsmedium für Finanzdienstleistungen gesetzt. Moderne Vertriebsformen, die so oft als *Substitution* der Geschäftsstellen angesehen wurden, entwickeln sich bei näherem Hinsehen eher als *Addition* zum Filialvertrieb. Der persönliche Kundenkontakt, der zeitweise als altmodisch und überholt betrachtet wurde, stellt sich als neuer Wettbewerbsfaktor in der Form des „Relationship-Managements“ im Streben nach Marktanteilen im Privatkundenvertrieb dar.

Das heißt jedoch nicht, daß sich die Banken in bezug auf ihr Geschäftsstellennetz für den anstehenden Wettbewerb im Retail-Banking in einer gesicherten Position wähnen dürften. Die Entwicklungen im Kostenbereich üben einen starken Druck auf zukünftige Unternehmenserfolge aus. Neue Wettbewerber aus dem non- und near-Bank-Bereich besetzen mit alternativen Vertriebsformen angestammte Segmente im Geschäft mit Privatkunden. Alle diese Entwicklungen erfordern ein strategisches Umdenken, von dem der standortgebundene Finanzvertrieb besonders tangiert wird.

Während die Eröffnung neuer Geschäftsstellen in der wissenschaftlichen Literatur eingehend behandelt wurde, ist die Fragestellung der Neuausrichtung des Geschäftsstellennetzes ein vergleichsweise wenig behandeltes Problem. Die wissenschaftliche Analyse dieser Fragestellung beschränkt sich auf die Anwendung eines investitionstheoretischen Marginalansatzes, der einer Geschäftsstelle so lange Existenzberechtigung verleiht, wie ihre Zusatzkosten durch Zusatzerlöse gedeckt werden. Faktoren wie Kundenzufriedenheit und Marktgegebenheiten sowie die Komplexität des bankbetrieblichen Zielsystems bleiben in einem solchen Modell unbeachtet und machen es für einen Praxiseinsatz uninteressant.

---

[1] Vgl. *Krupp*, G.: Zukunftsorientierte Betriebsführung im Privatkundengeschäft, in: International Bankers' Forum: Die Banken auf dem Weg in's 21. Jahrhundert, Strategien und Konzepte, Wiesbaden 1996, S. 247.

[2] Nach einem Rückgang um 500 im Jahr 1996 stellt sich die Zahl der Filialen auf nunmehr 43430. Vgl. Deutsche Bundesbank: Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 1997, in: Monatsbericht, Frankfurt/Main, August 1997, S. 37f. Dieselbe: Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 1996, in: Monatsbericht, Frankfurt/Main, August 1997, S. 33ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die vorliegende Arbeit ist in der folgenden Weise aufgebaut: Im ersten Teil werden zunächst grundlegende Fragen verschiedener entscheidungstheoretischer Ansätze diskutiert. Unter den mehrkriteriellen Entscheidungsverfahren, die für die Beantwortung bankbetrieblicher Fragestellungen besonders geeignet sind, haben sich nutzwertanalytische Verfahren, insbesondere das Scoring-Modell, in der wissenschaftlichen Literatur etabliert. Die Analyse der Schwächen des Scoring-Modells führt zu einem neuen nutzwertanalytischen Verfahren, dem Analytic-Hierarchy-Process. Nach einer ausführlichen Darstellung des Verfahrensablaufs werden Stärken und Schwächen diskutiert sowie Strategien entwickelt, die Schwächen des Verfahrens zu umgehen.

Im Teil B der Arbeit werden die Grundlagen für die Anwendung des Analytic-Hierarchy-Process in der Fragestellung der Vertriebsformenwahl gelegt. Dabei ist eine *ausführliche* Behandlung der Situation und der Perspektiven im gesamten bankbetrieblichen Vertriebssystem notwendig, um das Management möglichst umfassend über die Entscheidungssituation zu informieren und damit einen Fehler zu vermeiden, der dem des Analytic-Hierarchy-Process von seinen Kritikeren entgegengehalten wird.

Erst im Anschluß daran kann im Teil C die Entwicklung eines konkreten Modells erfolgen, das die Entscheidung über die zukünftige Erscheinungsform einer einzelnen Geschäftsstelle durch den Analytic-Hierarchy-Process abbildet. Für eine mittelgroße Geschäftsstelle werden drei alternative Erscheinungsformen identifiziert: Neben einer Reduzierung auf das Angebot standardisierter Basisleistungen kommt eine Erweiterung der Beratungskapazitäten oder eine Beibehaltung des *status quo* in Betracht. In allen Fällen wird das Beratungsangebot der Geschäftsstelle durch verbesserte Back-Office-Prozesse optimiert und ergänzende Formen des Finanzvertriebs neben dem Filialvertrieb eingesetzt. Anhand dieses konkreten Beispiels einer einzelnen Geschäftsstelle wird die Fähigkeit des Modells zur Behandlung von Fragestellungen der Vertriebsformenwahl validiert. Im Anschluß erfolgt hier eine Darstellung der möglichen Sensitivitätsanalysen, mit denen die Stabilität des erhaltenen Ergebnisses im Hinblick auf geänderte Bewertungen untersucht werden kann.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

A. Der Analytic-Hierarchy-Process in der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie

Zentrale Aufgabe des Managements ist es, aus einer Vielzahl möglicher Handlungsalternativen diejenige herauszufiltern, die unter Zugrundelegung eines betrieblichen Zielsystems am besten zum Unternehmenserfolg beiträgt. Dabei bleibt die Festlegung des Zielsystems eine der Unternehmensleitung vorbehaltene Führungsaufgabe. Es soll im folgenden eine Systematik herausgearbeitet werden, die es dem Management erleichtert, logisch-strukturiert und analytisch-fundiert Entscheidungen über einzelne Fragestellungen zu treffen, die Einflußfaktoren für diese Entscheidungen zu untersuchen und die Ergebnisse kommunizierbar zu machen.

Die Methodenlehre der Entscheidungstheorie unterscheidet zwei verschiedene Ansätze: Während die *deskriptive* bzw. positive Entscheidungstheorie den Weg zu einer Entscheidungsfindung untersucht, nachvollzieht und den Prozeß auf Rationalität prüft, sucht das Management nach Hilfe und Unterstützung bei der komplexen Führungsaufgabe der Geschäftsstellenpolitik. Dieser Ansatz fällt in den Bereich der *normativen* Entscheidungstheorie, einer Theorie, die nach Regeln zur Bewertung von Aktionsresultaten sucht, im Anschluß daran echte Handlungsempfehlungen machen möchte und dem Entscheider die Alternativenauswahl in Abhängigkeit der von ihm gemachten Wertaussagen vorschreibt.[1] Keeney und Raiffa weisen darauf hin, daß bei einem normativen Ansatz die Bereitschaft des Entscheiders, die ermittelte präskriptive Handlungsweise zu verfolgen, keine notwendige Bedingung sein muß. Vielmehr akzeptiert die normative Theorie die Haltung vieler Entscheider, mit intuitiv bereits getroffener Entscheidung ein Entscheidungsproblem zu analysieren. Der Zweck der Analyse liegt dann nicht mehr in der Auswahl einer Handlungsalternative, sondern in der psychologischen Bestätigung, der Ermöglichung eines kommunikativen Prozesses zur Verteidigung der gewählten Lösung, dem Erhalt einer rationalen Befürwortung oder einem erneuten Nachdenken über den betrachteten Sachverhalt: „[...] a good decision aid should help the decision maker explore not just the problem, but also himself. It should bring to his attention possible conflicts and inconsistencies in his preferences so that he can think about

[1] Vgl. allgemein zu deskriptiven und normativen Modellen: *Dicken*, P. und *Lloyd*, P. E.: The decision making process: a behavioural view, Kap. 8, in Location in space: a theoretical approach to economic geography, New York 1972, S. 136ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

their resolution."[2] Im Gegensatz zu dieser normativen oder präskriptiven, gestaltenden Theorie strebt die deskriptive Entscheidungstheorie die Erklärung derjenigen Entscheidungsprämissen an, die von der normativen als gegeben angesehen werden. Um im Rahmen der normativen Theorie die Wahl der Methode aus einer Vielzahl der entwickelten Instrumente zu erleichtern und wesentliche Aspekte der Entscheidung zu verdeutlichen sind vor der Auswahl des Verfahrens zunächst einige Voruntersuchungen anzustellen.

I. Ableitung eines Entscheidungskalküls

Als Entscheidung wird ein kognitiver Prozeß bezeichnet, der die Auswahl einer Handlungsoption aus mindestens zwei Möglichkeiten beinhaltet.[3] Eine Entscheidungssituation ist charakterisiert durch verschiedene Elemente: Das *Entscheidungssubjekt* ist diejenige Person oder Personengruppe, die letztendlich über die Auswahl einer Alternative zu befinden hat; untersucht werden muß die Frage nach ihrer Stellung in der Organisation einer Bank sowie die Frage der Abbildung ihrer persönlichen Ziele im Entscheidungsprozeß. Das sogenannte *Entscheidungsziel* bezeichnet die Gesamtheit der Einflußfaktoren, die ein Entscheidungssubjekt berücksichtigen möchte. Das *Entscheidungsfeld* umfaßt alle möglichen Aktionen sowie die damit verbundenen Entscheidungsfolgen, die nach der Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens die Situation als sichere oder unsichere Entscheidungssituation kennzeichnen. Im Zusammenhang unserer Untersuchung stellt das Geschäftsstellensystem eines Kreditinstitutes den Entscheidungsgegenstand dar, konkretisiert durch jede einzelne Geschäftsstelle, über die in einem gesonderten Teilverfahren ein Einzelurteil in bezug auf Fortbestand und Form getroffen werden muß.

Um Rationalität für diese Entscheidung zu gewährleisten, muß dem Bankmanagement der Umfang seiner Entscheidung im Rahmen der Gesamtmenge der bankbetrieblichen Managementprobleme verdeutlicht werden. Eisenführ und Weber sprechen in diesem Zusammenhang von „prozeduraler

---

[2] *Henig*, M. I.: The Foundations of Multi-Criteria Interactive Modelling: Some Reflections, in: *Korhonen*, P. et al. (Hrsg.): Multiple Criteria Decision Support, Proceedings of the International Workshop, Helsinki 7.–11. August 1989, S. 234. *Keeney*, R. L. und *Raiffa*, H.: Decisions with Multiple Objectives, Preferences and Value Tradeoffs, Cambridge 1993, S. 9f.

[3] Vgl. im folgenden *Bamberg*, G. und *Coenenberg*, A. G.: Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 7. Aufl., München 1992, 43ff. *Bitz*, M.: Entscheidungstheorie, in: Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, Hrsg. *Dichtl*, Erwin und *Issing*, Ottmar, München 1987, S. 492ff. Bezogen auf bankunternehmerische Entscheidungen: *Büschgen*, H. E.: Bankunternehmungsführung, Frankfurt/Main 1981, S. 120ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Rationalität", der Anforderung, daß der Entscheider das *richtige* Problem löst. Hierbei könnte es auf der einen Seite richtig sein, das Problem zu erweitern, umgekehrt jedoch auch eine Verengung auf ein Teilproblem angebracht sein.[4] Entscheidungen im Bankbetrieb betreffen im allgemeinen nur einen Ausschnitt aus dem allgemeinen bankbetrieblichen Handlungsrahmen. Man könnte geneigt sein, das Problem auf das gesamte Spektrum zur Verfügung stehender Aktionsparameter zu erweitern, würde mit diesem Vorgehen den Umfang des Entscheidungsproblems jedoch so sehr erweitern, daß es nicht mehr handhabbar wäre.

1. Zielstrukturierung

Grundlage betriebswirtschaftlicher, rationaler Entscheidungen bildet ein System normativer Aussagen über einen gewünschten zukünftigen Zustand der Realität[5], das Zielsystem[6]. Ohne Klarheit über Inhalt, Meßbarkeit, Interdependenzen der Ziele und zeitlichen Horizont der Zielerreichung ist keine Rationalität erreichbar. Hierbei handelt es sich nicht um ein starres, gegebenes System von Attributen, die einem Zielkatalog entnommen werden und nicht diskussionsfähig sind; die Erstellung eines Zielsystems ist eine zentrale, nicht delegierbare Managementaufgabe, die mitunter erhebliche Ressourcen beansprucht. Häufig besteht die Notwendigkeit, Zielhierarchien in Abstimmung mit den verschiedenen Interessengruppen und Koalitionen innerhalb und außerhalb der Unternehmung zu erörtern, Konflikte herauszuarbeiten und über Kompromisse zu einem Ergebnis zu gelangen, das als Grundlage für Entscheidungen herangezogen werden kann. Bei der Erstellung eines solchen Zielsystems muß der Entscheidungsträger planen, wie er Ergebnisse unterschiedlicher Art, unterschiedlicher Ausprägungshöhe, unterschiedlicher zeitlicher Abfolge und unterschiedlicher Sicherheit bezogen auf ihren relativen Beitrag zur Zielerreichung gewichten will. Hierbei sind Präferenzen zu formulieren, die die relative Vorziehenswürdigkeit einer Alternative präzisieren. Es werden verschiedene Präferenzen unterschieden, die in einer Entscheidungsfunktion Niederschlag finden sollten:[7] Bei einem

---

[4] Daneben nennen sie die Anforderungen des angemessenen Informationsaufwandes, der Bildung von Wahrscheinlichkeiten im Fall der Unsicherheit über die zukünftigen Umweltzustände sowie die Formulierung und Verdeutlichung von Präferenzen. Vgl. *Eisenführ*, F. und *Weber*, M.: Rationales Entscheiden, 2. Aufl., Berlin 1994, S. 5f.

[5] Vgl. *Hauschildt*, J.: Zielsysteme, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. E. *Grochla*, 2. Aufl., Stuttgart 1980, S. 2420f.

[6] Die Begriffe Ziele, Präferenzen und Attribute werden im folgenden synonym verwandt, das System der einer Entscheidung zugrunde liegenden Ziele sei mit $Z = \{Z_1, \ldots, Z_n\}$ bezeichnet. Die Begriffe Handlungsmöglichkeit und Alternative werden mit $A = \{A_1, \ldots, A_n\}$ bezeichnet und ebenfalls synonym verwandt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Vergleich unterschiedlicher Attribute eines Zielsystems ist es notwendig, daß der Entscheidungsträger das Verhältnis dieser Attribute zueinander in Form von Artenpräferenzen festlegt. Die *Höhenpräferenz* gibt an, wie die unterschiedliche Ausprägung von Alternativen in bezug auf ein Attribut in ihrer Ausprägungshöhe bewertet werden.

Die Konsequenzen der geschäftsstellenbezogenen Managemententscheidungen sind im vorhinein in aller Tiefe zu untersuchen und in ihren Folgen abzuschätzen. Obwohl die Handlungsergebnisse aufgrund ihrer Zukunftgerichtetheit unsicher und nur über Wahrscheinlichkeitsverteilungen abzubilden sind, wird im Hinblick auf die Anwendbarkeit des Verfahrens auf eine Einbindung von Wahrscheinlichkeiten verzichtet. Um die *Sicherheitenpräferenz* des Entscheiders zu berücksichtigen, müßten Annahmen oder Untersuchungen über die Haltung in bezug auf Streuungsmaße getroffen werden und die Ergebnisse wären als Verteilungen zu analysieren. Analytische Hilfsmittel für die Einbindung von Unsicherheiten werden im Rahmen der EDV-Anwendungen vorgestellt,[8] hinzu kommt die Untersuchung von Ergebnisstreuungen im Rahmen der ein Entscheidungsverfahren begleitenden Zusatzuntersuchungen.

Es wird darüber hinaus vereinfachend unterstellt, daß das Ergebnis einer Entscheidung unabhängig vom Zeitpunkt ihres Eintritts ist, der Erfolg oder Mißerfolg einer Maßnahme sich also unbeachtet vom Zeitpunkt ihres Ergreifens vollzieht. In Anbetracht der längerfristigen Ausrichtung der strategischen Managementsentscheidungen entfällt deshalb eine Abbildung der *Zeitpräferenz*. Zur Strukturierung eines Zielsystems sind nun verschiedene grundlegende Fragen zu beantworten und grundlegende Rationalitätsanforderungen zu beachten:

a) Einfach- versus Mehrfachzielsetzungen

Ein normatives Entscheidungskalkül muß in der Lage sein, das vom Entscheider verfolgte Zielsystem präferenzengetreu abzubilden und die Handlungsalternativen im Hinblick auf dieses System zu bewerten. Es ist in der betriebswirtschaftlichen und in der psychologischen Forschung unstrittig, daß ein Individuum und stärker noch eine Organisation mehrere Ziele in ihrem Handeln anstrebt. In Bankbetrieben erfolgte eine Untersuchung von Entscheidungsproblemen häufig unter Zugrundelegung eindimensionaler Zielsysteme wie Gewinn oder Marktanteil. Eine Abbildung in einem

---

[7] Vgl. im folgenden: *Sieben* G. und *Schildbach*, T.: Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 3. Aufl., Düsseldorf 1990, S. 25ff. Ebenso *Bamberg*, G. und *Coenenberg*, A. G.: Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, S. 26ff.

[8] Vgl. Kapitel A.II.6. auf Seite 80ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Modell ist dabei so lange in einfacher, monovariabler Form möglich, wie sich die Alternativen in bezug auf ihren Zielerreichungsgrad unterstützen, das heißt die Erfüllung des einen Zieles gleichzeitig der Erfüllung des anderen dient. In der Praxis bestehen neben diesen komplementären Zielverhältnissen jedoch auch konfliktäre oder sogar antinome Zielverhältnisse[9], Situationen, in denen die Verfolgung des einen Zieles die Erfüllung des anderen verschlechtert oder sogar ausschließt.

Ein Entscheidungsproblem aus dem bankbetrieblichen Managementalltag ist typischerweise durch einen solchen Zielkonflikt gekennzeichnet. Dieser wird am einfachsten deutlich, indem man den bankbetrieblichen Leistungserstellungsprozeß als interaktiven Prozeß versteht, bei dem zwei Vertragspartner, Kunde und Bank, mit divergierenden Interessen im Verhandlungswege Einigkeit auf Basis eines beiderseitigen Verzichts jedoch zu beiderseitigem Nutzen zu finden suchen. Diese antinome Zielbeziehung muß allerdings nicht für die gesamte Kundenbeziehung konstant sein, sondern wandelt sich bei einer Ausweitung des Betrachtungshorizontes: Der Nutzen des Kunden und der Nutzen der Bank bilden dabei eine komplementäre Beziehung aus, die von einer beidseitigen zufriedenen Zusammenarbeit gekennzeichnet ist; eine Darstellung in hierarchischer Form ist, wie zu zeigen ist, im Rahmen dieser Betrachtung von daher möglich.

b) Hierarchische Aufspaltung

Entscheidungen von großer Komplexität und weitreichenden Auswirkungen lassen sich nur schwer als Ganzes beschreiben und analysieren. Um die Komplexität einer solchen Problematik zu reduzieren kann es sinnvoll sein, das Ganze in Teile und schließlich in einzelne Elemente zu zerlegen. Ein Zielsystem besteht *per definitionem* aus einzelnen Elementen, die über Beziehungen für die Erreichung eines bestimmten Ziels oder Zweckes zusammenwirken und interagieren.[10] Diese Beziehungen lassen sich als

---

[9] Es werden üblicherweise die folgenden Beziehungen von Zielen bei einer Nebenordnung unterschieden:
- *Zielübereinklang*: völlige Übereinstimmung bei der Erfüllung zweier Ziele
- *Zielharmonie*: (Zielkomplementarität): Die Erreichung des einen Zieles fördert die Erreichung des anderen
- *Zielindifferenz*: Die Verfolgung des einen Zieles hat keine Auswirkungen auf die Zielerfüllung des anderen
- *Zielantinomie*: (Zielkonkurrenz, Zielkonflikt): Die Erfüllung des einen Zieles geht regelmäßig nur im Zusammenhang mit der Mindererfüllung des anderen Zieles
- *Zielwiderspruch*: Als Extremfall der Zielantinomie bezeichnet dies die Unvereinbarkeit von Zielen

Vgl. *Brauchlin*, E.: Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik: Eine Einführung, 3. Aufl., Bern 1990, S. 220f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Mittel-Zweck-Relationen in der Form kennzeichnen, daß die Erfüllung eines Subzieles zur Erfüllung des Oberziels dient.[11] Ein solches System kann zunächst in Untersysteme zerlegt werden, die ihrerseits wieder dekomponiert werden können. Es ergibt sich eine Baumstruktur, die das Geflecht der Präferenzen eines Entscheider transparent macht und als Diskussionsgrundlage dienen kann. In der Folge wird sowohl für den Entscheider als auch für externe Interessenten eine erhöhte Klarheit über den Inhalt der abstrakten Ziele erreicht. Am Ende einer Hierarchie werden die Handlungsalternativen aufgeführt, die sich in diesem Zusammenhang übergangslos als Subziele charakterisieren lassen, soll doch durch ihre Wahl ebenfalls zur Zielerreichung der höheren Ebenen beigetragen werden. Für unsere Zwecke entfällt die klassische Trennung zwischen Ziel und Alternative. Ziel- und Maßnahmenplanung bilden für die Zwecke der Entscheidungsunterstützung einen simultan ablaufenden Prozeß.[12] Der Wesensinhalt eines Unterzieles ist im Oberziel jederzeit enthalten, er erfährt lediglich eine Konkretisierung. Eine hierarchische Darstellung ist aus diesem Grunde nur für komplementäre Zielbeziehungen möglich, da nur hier die Zielerreichung gleichgerichtet verläuft und es innerhalb der Hierarchie zu keinen Gegensätzen kommt.

Die beschriebene Aufgliederung eines Oberzieles in Subziele mit anschließender Aufführung der Alternativen wird als *Top-down-Ansatz* der Zielplanung bezeichnet; er wird generell in strategischen Entscheidungssituationen angewandt, in denen das Wissen um die Ziele umfassender vorliegt als das Wissen um die zur Erreichung der Ziele möglichen Instrumente. Ein weiterer, als *Bottom-up-Ansatz* bezeichneter Weg zur Erstellung einer Zielstruktur, geht von der Annahme aus, daß der Entscheider umfassendes Wissen der Alternativen besitzt, die Kriterien, nach denen die Auswahl erfolgen soll, aber noch unklar sind. In diesem Fall werden aus der Auflistung der Argumente, die für und gegen die jeweilige Alternative sprechen, Cluster gebildet, die wiederum zu Gruppen zusammengefaßt eine Zielhierarchie ergeben.

---

[10] Vgl. *Schwarze*, J.: Komplexitätsreduktion durch hierarchische Dekomposition, in: Wirtschaftsstudium, Heft 8–9/1995, S. 679 f. *Büschgen*, H. E.: Bankbetriebslehre, Bankgeschäfte und Bankmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 450. Ähnlich: *Eisenführ*, F. und *Weber*, M.: Rationales Entscheiden, S. 9. Die Autoren sehen jedoch das gesamte Entscheidungsproblem mit Handlungsalternativen, Präferenzen und Umweltzuständen als Gesamtsystem, das es zu dekomponieren gilt.

[11] Vgl. Beispiele auf Gesamtunternehmensebene: *Heinen*, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, 3. Aufl., Wiesbaden 1976, S. 37 ff.

[12] Vgl. *Eisenführ*, F. und *Weber*, M.: Zielstrukturierung: ein kritischer Schritt im Entscheidungsprozeß, In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 11/1986, 38. Jg., S. 909.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

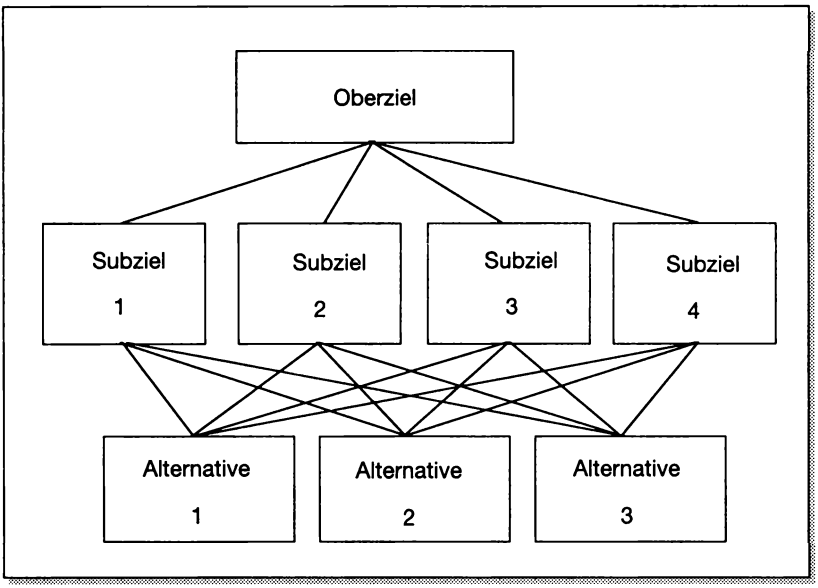


Abbildung 1: Hierarchische Darstellung einer Zielstruktur

Bezogen auf Managemententscheidungen im Bankbetrieb werden zunächst die Präferenzen des Gesamtinstituts auf oberster Ebene durch die Geschäftsleitung verabschiedet und anschließend in geschäftsfeldbezogene Partialplanungen und -strategien dekomponiert.[13] Dieser Ansatz kann im Hinblick auf eine durchgängige Zielplanung des Gesamtinstituts nicht vermieden werden. Hierbei kann es jedoch durchaus zu personellen Verschiebungen in der Zielbearbeitung kommen: Während die Festlegung und anschließende Gewichtung der Ziele mit gesamtbankstrategischem Charakter der Geschäftsleitung obliegt, können die Subziele sowohl durch Stabsabteilungen als auch durch die Führung nachgeordneter Abteilungen festgelegt und bewertet werden.

Die Festlegung eines bankbetrieblichen Zielsystems, das für *alle Bereiche* des Bankbetriebes Anwendung findet, kann nicht gelingen; zu komplex sind die Zielbeziehungen der einzelnen Unternehmensbereiche, die zudem noch den unterschiedlichsten Nebenbedingungen wie Finanzierungsregeln oder Liquiditätsvorschriften oder den Zwängen einer am Bankauftritt interessierten Öffentlichkeit unterworfen sind. Eine Definition der Zielsetzungen erfolgt daher in jedem konkreten Einzelfall, wenngleich sie immer auf den dauerhaften Bestand und den langfristigen Erfolg des Unternehmens am

[13] Vgl. *Büschgen*, H. E.: Strategische Bankunternehmensplanung und Geschäftsfeldplanung, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 8/1993, S. 275 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Markt hin ausgerichtet sein werden. Ein Beispiel für die Festlegung eines solchen Partialzielsystems erfolgt im Rahmen der Modellvalidierung.[14]

c) Anforderungen an den Zielkatalog

Die Gewinnung eines unternehmensspezifischen Zielsystems, das für analytische Bearbeitungen geeignet ist, erfordert hohe Ansprüche an den Entscheider; hierbei sind die folgenden Anforderungen soweit möglich zu beachten:[15]

- *Operationalität*: Operationalisierung bedeutet die Präzisierung und Standardisierung von Zielen durch die Angabe von Zielmerkmalen und Indikatoren zur Herstellung von Meßbarkeit. Im Zusammenhang mit der Zielstrukturierung ist häufig die Meßbarkeit eines Zieles nicht gegeben. Sind Zielausprägungen nur im Rahmen eines semantischen Differentials als „gut" oder „schlecht" oder sogar ohne ordinale Rangfolge nur als diskrete Zielformulierung möglich, so sollte eine Variable gefunden werden, die als Ersatz oder Indikator für die Erfüllung des Zieles dienen kann; eine solche Variable wird auch Proxy-Variable genannt. Gerade Managemententscheidungen sind durch einen großen Anteil nicht quantifizierbarer Zielvorstellungen gekennzeichnet, ein Umstand, der für die Auswahl des Entscheidungsunterstützungsverfahrens von besonderer Bedeutung ist. Es spielen Aspekte wie Image, Zufriedenheitsstandards und die Erfüllung gesetzlicher oder satzungsgemäßer Ziele eine Rolle, die nur teilweise mathematisch faßbar sind.
- *Vollständigkeit*: Der Zielkatalog sollte alle, die Zielerreichung des abstrakten Oberzieles beeinflussenden Merkmale aufführen. Hier ergibt sich ein informationelles Problem, da die Informationsbeschaffung mit Kosten verbunden ist und nahezu alle Methoden voraussetzen, daß ein Entscheider willens und in der Lage ist, alle aus der Beurteilung der

---

[14] Vgl. Kapitel C.I.4., Partialzielstruktur des Gesamtsystems „Bank" auf Seite 211 ff.

[15] Die folgende Systematik wurde entwickelt von *Keeney*, R. L. und *Raiffa*, H.: Decisions with Multiple Objectives, S. 50 ff. *Keeny* nahm später das Kriterium der Einfachheit bzw. leichten Verständlichkeit des Verfahrens als eigenständige sechste Anforderung hinzu, ursprünglich umfaßte der Katalog noch die hier vorausgesetzte Dekomponierbarkeit des Problems in eine hierarchische Darstellungsweise. Um den Aufwand der Bewertung zu reduzieren, kann auch die Anforderung an das Zielsystem gestellt werden, nur knappe und prägnante („concise") Ziele aufzunehmen. Vgl. *Keeney*, R. L.: Value-Focused Thinking – A Path to Creative Decisionmaking, Cambridge, Massachusetts 1992, S. 82. In deutscher Übersetzung: *Nitzsch*, R. *v.*: Entscheidung bei Zielkonflikten: Ein PC-gestütztes Verfahren, Wiesbaden 1991, S. 70 f. *Bamberg*, G. und *Coenenberg*, A. G.: Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, S. 28 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Alternativen und Ziele resultierenden Fragen zu beantworten. Da viele Verfahren auf algebraischen Methoden fußen ergibt sich bei einer wachsenden Zahl von Zielen eine stark anwachsende Zahl von Einzelentscheidungen.[16] Eine vollständige Untersuchung der Präferenzen ist jedoch bei der weiteren Bearbeitung insofern hilfreich, als sich der Entscheider im Prozeß der Formulierung bereits über mögliche Alternativen und im Anschluß daran über grundsätzliche Bewertungen der Ziele klarer wird.[17]

- *Redundanzfreiheit*: Werden im Zielkatalog Ziele in verschiedener Gestalt mehrfach aufgeführt, ist das Ergebnis der Entscheidungsunterstützung durch das große Gewicht, das diesem Ziel beigemessen wird, verzerrt und damit unbrauchbar. Schon im Rahmen der Zielstrukturierung sollten daher Doppelnennungen und Überschneidungen erkannt und beseitigt werden. Der Aufbau des Zielsystems in hierarchischer Darstellung erleichtert diese Aufgabe im Gegensatz zu einer Zielliste.

- *Unabhängigkeit*: Der Zielkatalog sollte so formuliert sein, daß der Erfüllungsgrad eines Zieles Z_1 unabhängig von der Erfüllung eines Zieles Z_2 immer in der gleichen Weise gewertet wird. Diese, auch Präferenzunabhängigkeit genannte Anforderung ist von besonderer Bedeutung vor allem für das im folgenden verwendete Verfahren. Um die aus der Zielhierarchie und der Alternativengewichtung entnommenen Daten als Gesamtgewicht zu aggregieren und interpretierbar zu machen, ist eine Addition der erhaltenen bedingten Teilwerte notwendig. Als Bedingung

---

[16] *Weber* entwickelte das sogenannte HOPIE-Verfahren (holistic orthogonal parameter incomplete estimation), das die Problematik der Informationsgewinnung berücksichtigt, indem mithilfe des Konzeptes der Entscheidung unter unvollständiger Information zunächst die Bewertungen erhoben werden, die einfach zu ermitteln sind. Anschließend werden diese Einschätzungen aggregiert und es kann eine vorläufige Bewertung der Alternativen vorgenommen, oder die Menge der verbleibenden Entscheidungen verkleinert werden. Auf diese Art wird ein befriedigendes Ergebnis mit einem geringeren Erhebungsaufwand erreicht. Vgl. *Weber*, M.: Entscheidungen bei Mehrfachzielen und unvollständiger Information – eine empirische Untersuchung über einen Methodenvergleich –, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 4/1985, 37. Jg., S. 313f.

[17] *Büschgen* führt als strategische Faktoren im Sinne positiver und negativer Potentiale
- ökonomische Rahmenbedingungen im Leistungserstellung-, Beschaffungs- und Absatzbereich
- sozio-ökonomische
- rechtliche Rahmenbedingungen
- technologische Rahmenbedingungen
- politische Rahmenbedingungen
- ökologische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen

auf, die Einfluß auf das Unternehmensergebnis ausüben und damit strategische Konsequenzen nach sich ziehen müssen. Vgl. *Büschgen*, H. E.: Strategische Bankunternehmensplanung, S. 277.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

für die Anwendbarkeit eines additiven Modells ist die Unabhängigkeit der Präferenzen untereinander elementare Voraussetzung.[18]

Als Erläuterung dient zunächst folgendes Beispiel: In einer Bonitätsanalyse eines Firmenkunden können die Faktoren „niedriger Verschuldungsgrad" und „hohe Gesamtkapitalrentabilität" in diesem Sinne zum Beispiel nicht als präferenzunabhängige Attribute in den Zielkatalog eingehen: Dies würde bedeuten, daß ein niedriger Verschuldungsgrad immer als positiv angesehen wird, egal welchen Wert die Gesamtkapitalrentabilität annimmt. Positiv ist ein niedriger Verschuldungsgrad jedoch nur so lange, wie die Gesamtkapitalrentabilität der betrachteten Alternativen geringer ist als die Verzinsung des Fremdkapitals. Ist die Gesamtkapitalverzinsung jedoch höher, so wächst die Eigenkapitalrentabilität mit wachsendem Verschuldungsgrad, was durchaus für eine Steigerung der Fremdkapitalquote spricht. Es liegt infolgedessen eine Präferenzabhängigkeit der beiden Attribute über mögliche Alternativen vor.

Formal ist diese sogenannte *einfache Präferenzunabhängigkeit* (preferential independence) folgendermaßen definiert:[19]

Gegeben sind zwei Alternativen A_1 und A_2, die sich nur in der Ausprägung eines Zieles z_i unterscheiden.

$$A_1 = (z_1, z_2, \ldots, z_{i-1}, z_i, z_{i+1}, \ldots, z_n)$$

$$A_2 = (z_1, z_2, \ldots, z_{i-1}, z_i', z_{i+1}, \ldots, z_n)$$

Sind nun zwei weitere Alternativen B_1 und B_2 wiederum bis auf die Ausprägung im i-ten Ziel *untereinander* identisch (wenn auch von A_1 und A_2 verschieden), aber im i-ten Ziel mit $A_1(i) = B_1(i) = z_i$ und $A_2(i) = B_2(i) = z_i'$ identisch

$$B_1 = (z_1', z_2', \ldots, z_{i-1}', z_i, z_{i+1}', \ldots, z_n')$$

$$B_2 = (z_1', z_2', \ldots, z_{i-1}', z_i', z_{i+1}', \ldots, z_n')$$

---

[18] *Brauchlin* betont jedoch, daß eine absolute Form der Unabhängigkeit, die im Sinne vollständiger Zielindifferenz unter Einschluß von Zielkomplementarität und Zielantinomie definiert wird, nicht unbedingt zu fordern ist. Es ist dagegen auf die jeweiligen Skalenerträge bei der anschließenden Aggregation abzustellen und eine Mehrfachgewichtung desselben Aspektes unbedingt zu vermeiden. Vgl. *Brauchlin*, E.: Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik, S. 224.

[19] Vgl. *Dyer*, J. S. und *Sarin*, R. K.: Measurable Multiattribute Value Functions, in: European Journal of Operational Research, Bd. 27, 1979, S. 811 ff. *Eisenführ*, F. und *Weber*, M.: Rationales Entscheiden, S. 115 f. Verbal bei *Bamberg*, G. und *Coenenberg*, A. G.: Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, S. 44. *Keeney*, R. L. und *Raiffa*, H.: Decisions with Multiple Objectives, S. 104 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

so heißt das Ziel Zi einfach präferenzunabhängig von allen anderen Zielen, wenn aus der Vorziehenswürdigkeit von A_1 vor A_2 die Präferierung von B_1 vor B_2 folgt, unabhängig von der Ausprägung in allen anderen Zielen.

$$A_1 \succ A_2 \Rightarrow B_1 \succ B_2$$

Als zweite Unabhängigkeitsbedingung kommt die Anforderung der *wechselseitigen Präferenzunabhängigkeit* (mutual preferential independence) hinzu, daß jede Teilmenge der Ziele $Z = \{Z_1, \ldots, Z_n\}$ jeweils präferenzunabhängig von der jeweiligen Restmenge sein muß. Die Untersuchung komplexer Zielstrukturen auf wechselseitige Präferenzunabhängigkeit mutet dabei zunächst als sehr aufwendig an. Eine geeignete Auswahl der Teilmengen ermöglichst es jedoch, ein Zielsystem mit n Einzelattributen mit $n - 1$ Präferenzprüfungen auf wechselseitige Präferenzunabhängigkeit hin zu untersuchen.[20] Erst die Gültigkeit dieser Anforderungen, die wir bei der Entwicklung des Zielsystems prüfen werden, erlaubt die Anwendung einer Aggregation von mehr als drei Elementen einer Hierarchie, Alternativen oder Attributen, mittels Addition der gewichteten Bewertungen, nur in diesem Fall kann von „Zielgewichten" gesprochen werden.[21]

- *Einfachheit*: Empirische Untersuchungen zeigen, daß ein Mensch nur in der Lage ist, eine beschränkte Anzahl Aspekte eines Problems auf einmal zu untersuchen. In einer Untersuchung von *Miller* wird diese „Spanne absoluter Bewertungen" mit etwa sieben angegeben.[22] Geht die Zahl dar-

---

[20] Vgl. *Weber*, M.: Nutzwertanalyse, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1991, S. 1440.

[21] Es muß hierbei eingeschränkt werden, daß die Gültigkeit auf die Ermittlung einfacher Rangordnungen beschränkt bleibt, also lediglich die beste Alternative aus einer Bewertung zu ermitteln ist. Die in der Wertfunktion ermittelten Skalenwerte haben nicht den Charakter einer Intervallskala mit gleichen Abständen zwischen den Skaleneinheiten in bezug auf die gemessene Alternative. Erst mit einer solchen Skala sind Differenzaussagen wie „Alternative A_1 ist doppelt so wichtig zur Erreichung des Oberziels wie Alternative A_2" im Rahmen einer Messung möglich. Zur Ermittlung von meßbaren Wertfunktionen ist als zusätzliche Unabhängigkeitsbedingung notwendig, daß die Wertabstände zwischen den Ausprägungen der Ziele einer Alternative konstant bleiben, unabhängig von der Ausprägung aller anderen Ziele. In unserem Beispiel der Bonitätsanalyse wäre eine Ertragsgröße in absoluter Form also ungeeignet, da ein Unterschied von zum Beispiel DM 100.000,– im Jahresergebnis immer im Zusammenhang mit Umsatz- oder Bilanzzahlen gesehen werden muß. Für diese, *Differenzunabhängigkeit* genannte Voraussetzung müßte dieser Zusammenhang als unwichtig für die Entscheidung eingeschätzt werden. *Eisenführ* schlägt vor, durch eine bessere Formulierung der Ziele Unabhängigkeit herzustellen, sofern die Bedingungen für das additive Modell verletzt werden; in diesem Zusammenhang könnte die durch Rückgriff auf Ertragskennziffern erfolgen, deren Abstände von der Größe des betrachteten Unternehmens unabhängig sind. Vgl. *Eisenführ*, F. und *Weber*, M.: Rationales Entscheiden, S. 119.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

über hinaus, schränkt der Entscheider seinen Betrachtungshorizont ein, und das Ergebnis ist nicht mehr korrekt aus der Bewertung aller Einflußfaktoren ableitbar. Schon früh sollte versucht werden, den Kreis der Einflußfaktoren auf überflüssige Ziele hin zu untersuchen. Häufig sind Ziele zwar grundsätzlich wichtig, für die Entscheidung im Einzelfall jedoch nicht ausschlaggebend. Zum Beispiel verwendet *Ostertag* bei seiner Untersuchung effizienter Geschäftsstellenstrukturen die Ziele der „Dauerhaften Aufrechterhaltung der uneingeschränkten Zahlungsfähigkeit" sowie die „Einhaltung bestimmter Finanzierungsregeln".[23] Diese Ziele sind für ein Gesamtunternehmen von hoher Bedeutung, für Entscheidungen im Filialbereich jedoch überflüssig.

d) Problem des splitting-bias

Ein evidentes Problem bei der Ermittlung von Zielgewichten über die Dekomposition eines Oberziels in Partialziele bildet die Tatsache, daß sich das Gewicht eines Zieles relativ zu den anderen Zielen der Hierarchie vergrößert, wenn man es in mehrere Teilziele aufspaltet.

Ein Kreditanalyst bewerte im Rahmen einer Bonitätsanalyse die Ziele „positiver Jahresabschluß" und „angenehme Kontoführung" jeweils mit dem gleichen Gewicht. Das Ziel des positiven Jahresabschlusses wird nun aufgespalten in die Ziele „positive Gewinnentwicklung" und „positive Bilanzrelationen"; im Anschluß an diese Aufspaltung wird der Analyst erneut befragt und gewichtet nun die Alternativen mit jeweils einem Drittel. Allein durch die Aufspaltung eines Ziels wurde seine Gewichtung von der Hälfte auf zwei Drittel erhöht. Dieser Verstoß gegen die Rationalität eines Aggregations- bzw. Gewichtungsverfahrens wird als splitting-bias bezeichnet.[24]

Die Gründe für diesen auch empirisch nachgewiesenen Effekt liegen zum einen in der Tatsache, daß dem Entscheider die mit dem Splitting aufgezeigten Zielsetzungen vorher nicht bewußt waren und er seine Entscheidung in dieser Hinsicht überdenkt. Da im Normalfall aber Entscheider oder Probanden nur zu solchen Themen befragt werden, zu denen sie über fundierte Informationen oder intuitive Erfahrung verfügen, ist diese Möglichkeit von der höheren Informationsverfügbarkeit in unserem Zusammenhang

---

[22] „There is a clear and definite limit to the accuracy with which we can identify absolutely the magnitude of a unidimensional stimulus variable [...] and I maintain that for unidimensional judgements this span is ususally somewhere in the neighborhood of seven." *Miller*, G. A.: The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information, in: The Psychological Review, Bd. 63, Heft 2, März 1956, S. 90.

[23] *Ostertag*, J.-X.: Effiziente Zweigstellenstrukturen, S. 43, zit.: *Eilenberger*, G.: Bankbetriebswirtschaftslehre, München 1987.

[24] Vgl. *Eisenführ*, F. und *Weber*, M.: Zielstrukturierung, S. 911 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

unwahrscheinlich. Als zweite und in diesem Zusammenhang wahrscheinlichere Möglichkeit ergibt sich, daß allein die optische Vergrößerung der Ziele ein größeres Gewicht bedeutet. Während im ersten Fall Abhilfe über vermehrte Information der Entscheider zu suchen ist, gibt es im zweiten Fall nur die Möglichkeit, die Entscheider über das Entstehen eines splitting-bias zu informieren und darauf zu drängen, daß es von ihm in seinen Wertaussagen implizit berücksichtigt wird, damit nicht bereits in einem frühen Stadium des Entscheidungsprozesses das Ergebnis durch eine fehlerhaft Gewichtung der Ziele verfälscht wird.

2. Verfahrensform

Strategische Planung ist eine der komplexesten und unstrukturiertesten Aufgaben, denen sich das Management gegenüber sieht. Aus einer großen Anzahl möglicher Aktionen ist unter Beachtung unsicherer und langfristiger Auswirkungen eine Auswahl zu treffen. Hinzu kommt, daß einzelne Strategien durch Mitglieder des Managements festgelegt werden, die über unterschiedliche persönliche Ziele und Hintergründe verfügen. Ein Verfahren zur Unterstützung dieser Entscheidung muß daher folgenden Anforderungen genügen:[25]

- Es muß in seinem logischen Aufbau und in der Verfahrensweise direkt anwendbar sein auf eine breite Spanne bankstrategischer Fragestellungen, damit das Wissen um den Verfahrensablauf im Bankmanagement präsent ist und eine analytische Untersuchung einer Fragestellung, die bislang bewußt oder unbewußt gefühlsmäßig entschieden wurde, auch durch die Entscheider selbst angeregt wird. Ist ein Entscheidungsunterstützungssystem in einem Kreditinstitut etabliert, so kann ein Trainingseffekt erzielt werden, der die Qualität der Wertaussagen der jeweiligen Entscheider steigert. Gerade solche Entscheidungen, die durch eine mangelhafte Struktur und eine gewisse Einmaligkeit gekennzeichnet sind, werden derzeit ohne entscheidungswissenschaftliche Fundierung vollzogen und sollten durch das angestrebte Verfahren unterstützt werden.

---

[25] Vgl. *Arbel*, A. und *Orgler*, Y.: An application of the AHP to bank strategic planning: The mergers and acquisitions process, in: European Journal of Operational Research, Bd. 48, 1990, S. 26ff. *Arbel* und *Orgler* untersuchten exemplarisch einen mergers and acquisition-Prozeß als Muster einer bankstrategischen Fragestellung: „High quality management is not enough [...] for dealing with these complex and ill-structured issues. There is a need for sophisticated and applicable techniques to help bankers develop these proper strategies. Surprisingly, comprehensive strategic planning approaches have not been widely used by bankers. [...] Still, banks face major strategic decisions in which they have to consider a multitude of interim and often conflicting objectives such as growth, profitability, liquidity and market share".

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- Es muß seiner Natur nach analytisch sein, das heißt, es sollte dem Entscheider ermöglicht sein, quantitative Meßergebnisse im Ergebnis zu berücksichtigen. Außerdem sollte das Verfahren die Fähigkeit besitzen, nicht-quantifizierbare Aspekte wie Gefühle und Meinungen abzubilden.
- Es sollte in seiner Verfahrensweise nachvollziehbar sein, das heißt daß sich die Ergebnisse jeder Aggregationsstufe auf die Wertaussagen des Entscheiders zurückführen lassen. Hierzu gehört auch die Möglichkeit, im Anschluß an eine Untersuchung in Form von Zusatzuntersuchungen und Sensitivitätsanalysen die Auswirkungen der Wertaussagen und die Stabilität der Ergebnisse bei Änderungen in der Bewertung zu betrachten.
- Das Entscheidungsverfahren sollte flexibel genug sein, Entscheidungen verschiedener Entscheidungsträger für verschiedene Teilaspekte der Entscheidung sowie Gruppenentscheidungen bei Teilnehmern mit divergierenden Präferenzstrukturen abzubilden. Hierbei ist die Fragestellung der Stabilität und Aggregation von Individualaussagen zu einer Kollektivaussage zu untersuchen.

Unter einer Verfahrensform, die es in Vorbereitung der Entscheidungsunterstützung auszuwählen gilt, soll eine Aggregationsfunktion $f(x)$ verstanden werden, die es dem Entscheider ermöglicht, aus der zur Verfügung stehenden Menge der Alternativen diejenige Alternative A auszuwählen, deren Zielausprägungen $A = \{a_1, \ldots, a_n\}$ im Hinblick auf die gegebene Zielstruktur $Z = \{Z_1, \ldots, Z_n\}$ in der bestmöglichen Weise befriedigen. In formaler Weise müssen die Artenpräferenzen und die Höhenpräferenzen des Entscheidungsträgers abgebildet werden.

Die *Artenpräferenz* bestimmt die zur Aggregation der Ergebnisse notwendige Gewichtung der Attribute eines Zielsystems zueinander. Dabei ist die Zielstruktur in hierarchischer Form über verschiedene zu berücksichtigende Attribute strukturiert, Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Attributen bestehen nicht oder werden im Laufe der Untersuchung eliminiert. Es liegt jedoch Zielantinomie in der Form vor, daß die Erreichung eines Ziels eine Mindererfüllung eines anderen bedingen kann. Die Anzahl der diskreten Alternativen beschränkt sich bei der vorliegenden Untersuchung auf wenige, im vorhinein fest bestimmbare Alternativen. Die *Höhenpräferenz* eines Entscheiders gibt die Vorziehenswürdigkeit einer Alternative gegenüber einer anderen in bezug auf ihre Ausprägungen im betrachteten Attribut an.

Im folgenden wird versucht, über eine Einordnung der verschiedenen Analyse- und Entscheidungsverfahren dasjenige herauszuarbeiten, das der vorliegenden Entscheidungssituation am besten gerecht wird. Eine überschneidungsfreie und umfassende Darstellung ist aufgrund der Anzahl der entwickelten Methoden und der teilweise gleichgerichteten methodischen Ziele nicht möglich, die zentralen Charakteristika werden jedoch aufgezeigt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

a) Strukturen-entdeckende versus Strukturen-prüfende Verfahren

Entscheidungsunterstützungsverfahren können dahingehend unterschieden werden, an welchen Punkten des Untersuchungsobjektes das Verfahren ansetzt: Strukturen-entdeckende Verfahren suchen Zusammenhänge zwischen Variablen oder zwischen Objekten aufzufinden und zu untersuchen.[26] Der Anwender besitzt keine a priori-Informationen oder Ahnungen über eventuelle Beziehungen. Ziel einer solchen Untersuchung ist zumeist die Reduzierung und Entdeckung von Faktoren, um sie im Anschluß einer weiteren Untersuchung zu unterziehen. Strukturen-prüfenden Verfahren liegt die implizite Annahme des Anwenders auf bestehende Zusammenhänge zwischen einer oder mehreren unabhängigen und abhängigen Variablen zugrunde. Die unabhängigen Variablen werden strukturiert, gewichtet und unter Zugrundelegung von erkannten oder ermittelten Zusammenhängen zur Vorhersage oder Analyse der abhängigen Variablen genutzt.[27] Die in diesem Zusammenhang angestrebte Untersuchungsrichtung geht insofern in die Richtung der Strukturen-prüfenden Verfahren.

b) Multi-objektive versus multi-attributive Verfahren

Im Rahmen der mehrkriteriellen Analyse von Entscheidungsprozessen, dem multi-criteria-decision-making finden sich zwei Verfahrensgruppen, die sich in der Struktur des zugrundeliegenden Problems unterscheiden sowie in der Art, dieses Problem zu lösen. Der Lösungsraum *multi-objektiver* Verfahren ist durch eine Vielzahl möglicher Lösungen gekennzeichnet, der meist als stetiger Lösungsraum dargestellt wird.[28] Es gilt, die Zielerfüllung eines bestimmten Oberzieles zu maximieren, wobei bestimmte, mathematisch formulierbare Nebenbedingungen einzuhalten sind. Diese Form der Optimierung läßt sich anschaulich als Vektoroptimierungsproblem darstellen, wobei der gesuchte Lösungsvektor eines Gleichungssystems die beste Alternative darstellt.[29] Eingesetzt wird diese Form der Entscheidungsunterstützung häufig in technischen Prozessen, bei denen die Nebenbedingungen z. B. in Form von Kapazitäts- oder Absatzgrenzen in der Produktionspro-

---

[26] Vgl. *Backhaus*, K.: Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, 8. Aufl., Berlin 1990, S. XIV f. *Backhaus* nennt in diesem Zusammenhang die Faktorenanalyse, die Clusteranalyse und die Multidimensionale Skalierung.

[27] In diesen Zusammenhang fällt z. B. die Regressions- und Varianzanalyse, sowie die Verfahren des Conjoint-Measurements und des multi-criteria-decision-making. Vgl. *Epple*, M. H.: Conjoint-Measurement, Neue Wege zur Ergründung von Kaufentscheidungen im Finanzmarkt, in: Österreichisches Bank-Archiv, Heft 3/1990, S. 173 ff.

[28] Vgl. *Weber*, K.: Mehrkriterielle Entscheidungen, München 1993, S. 15 ff.

[29] Vgl. *Zimmermann*, H.-J. und Gutsche, L.: Multi-Criteria-Analyse, S. 25 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

grammplanung verstanden werden; die bekanntesten Vertreter dieser Richtung sind die Verfahren des operations research, verstanden als Entscheidungsvorbereitungssystem sowie des goal programmings, einem Verfahren, bei dem die Abweichungen der Alternative von den einzelnen Zielen zu minimieren ist.[30]

Im Gegensatz zu diesem Ansatz ist bei *multi-attributiven* Verfahren die Anzahl der Lösungen bestimmt und endlich, sie beschränkt sich meist auf einige wenige. Es können nun komplexe Strukturen unter Einbeziehung verschiedenartiger Kenngrößen darauf untersucht werden, wie sie ein meist unscharf bezeichnetes Globalziel zu erfüllen in der Lage sind. Die Handlungsalternativen sowie die Ausprägungen in bezug auf die einzelnen Attribute sind dabei dem Entscheider bekannt. Durch verschiedene Vergleiche ermittelt er eine Gewichtung der Präferenzen, wobei er in Abhängigkeit der verschiedenen Verfahren Paarvergleiche der Attribute in bezug auf das jeweils zugeordnete Oberziel vornimmt oder bestimmte Alternativen, die sich in der Erfüllung der einzelnen Ziele unterscheiden, auf ihre Vorziehenswürdigkeit hin bewertet. Multi-attributive Verfahren werden in bezug auf die Skalierung der Gewichte, die zur Bewertung herangezogen werden, unterschieden: Besitzt die Gewichtung lediglich ordinalen Charakter,[31] so kann das sogenannte lexikographische Verfahren angewandt werden,[32] für die einfachen und hierarchischen additiven Gewichtungsverfahren ist eine metrische Gewichtung der Attribute erforderlich.

Beim lexikographischen Verfahren werden die Attribute anhand ihrer ordinalen Gewichtung in einer Rangfolge dargestellt. Die Ausprägungen im Attribut mit der höchsten Gewichtung entscheiden über die Auswahl einer

---

[30] In der Erdöl- und in der chemischen Industrie ist dieser Ansatz als Mischungsproblem bekannt. Vgl. *Ellinger*, Th.: Operations Research, Eine Einführung, 3. Aufl., Berlin1990, S. 6ff.

[31] Es werden die folgenden Skalierungen unterschieden:
- *nominal*: Es liegen keinerlei Wertaussagen über das Datenmaterial vor, es erfolgt durch die Bezeichnung lediglich ein Abgrenzung.
- *ordinal*: Die Skalierung beinhaltet Vergleiche in Form einer einfachen Rangordnung; hieraus lassen sich jedoch keine Schlüsse auf die Abstände, die zwischen den einzelnen Werten liegen, ziehen.
- *kardinal* oder *metrisch*: Die Maßeinheiten zwischen den einzelnen Werten sind bestimmt und es lassen sich danach Aussagen zum Verhältnis zweier Werte zueinander und absolut treffen. Häufig findet sich eine Unterscheidung der metrischen Skalierung in Intervall-Skalierung (lediglich die Abstände sind definiert), Ratio-Skalierung (neben den Abständen besitzt die Skala einen absoluten Nullpunkt, was bestimmte Transformationen erst möglich macht) und Absolut-Skalierung (völlig dimensionslose Skalierung, die alle mathemati-

[32] Vgl. *Bamberg*, G. und *Coenenberg*, A. G.: Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, S. 51.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Alternative; bei gleicher Ausprägung in einem Attribut wird das nächstniedrigere Attribut betrachtet, bis eine Ordnung der Alternativen in diskreter Form entstanden ist. Dieses Verfahren hat den Nachteil, daß im Extremfall eine Alternative, die nur im wichtigsten Attribut ansprechende Ergebnisse erzielt, in allen anderen Attributen aber nicht positiv bewertet wird, den anderen Alternativen gegenüber vorgezogen wird.

c) Nicht-kompensatorische versus kompensatorische Verfahren

Ist in einer Entscheidungssituation die Erfüllung eines Zieles losgelöst von der Erfüllung aller anderen zu sehen, scheidet eine Alternative also aufgrund der Nichterfüllung oder Nichtvorhandenseins eines einzigen Krite

riums aus, so ist eine eindimensionale Betrachtung quasi vorgeschrieben. Eine formal korrekte Bearbeitung kann nur im Rahmen des Nebenbedingungskonzeptes erfolgen: Während in der Hauptfunktion das Oberziel abgebildet und meistens maximiert wird, werden für die Ziele, deren Erfüllung grundsätzliche Voraussetzung für die Wahl einer Alternative sind, Nebenbedingungen formuliert, die Mindeststandards in formaler Form abbilden. Mögliche Alternativen müssen zunächst durch diesen Filter der Restriktionen[33] und werden erst im Anschluß im Hinblick auf ein Oberziel, das dem Range nach nur noch nachgeordnetes Kriterium sein kann, bewertet.

Dieses Nebenbedingungs-Konzept läßt einen Ausgleich zwischen den Zielen nicht zu, eine Minderausprägung in einem Ziel kann nicht durch eine Überausprägung in einem anderen Ziel geheilt werden. Als Beispiel eines solchen nicht kompensatorischen Verfahrens dient das lexikographische Entscheidungsverfahren, das in seiner Reinform anhand eines erstrangigen Kriteriums entscheidet, eine Kompensation nicht zuläßt und in der Folge wichtige Bestandteile des Entscheidungsproblems unberücksichtigt läßt. Eine Erweiterung dieses Verfahrens bietet ein Halbordnungsverfahren; es ist dadurch charakterisiert, daß nur geringe Unterschiede in der Ausprägung der einzelnen Alternativen noch nicht ausreichen, eine Alternative auszuschließen. Es wird also im weitesten Sinne bereits eine Kompensation der Ergebnisse vorgenommen.

Möchte man, wie in der hier vorliegenden Situation, ein Bündel von Attributen in einer Entscheidungssituation bewerten und diese Bewertungsaussagen in einer einzigen, die Alternativen in einer Rangfolge abbildenden Aussage zusammenfassen, so ist es erforderlich, daß der Entscheidungsträger bereit ist, jede schlechtere Bewertung in einem jeden Attribut durch eine bessere in einem anderen Attribut kompensieren zu können, daß also

[33] Vgl. *Hauschildt*, J.: Zielsysteme, S. 2422.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

zwischen den einzelnen Attributen Substituierbarkeitsbeziehungen bestehen. In dieser reinen Form wird ein Zielsystem in der Praxis nicht existieren können. Zum einen bestehen Restriktionen in der Person des Entscheiders, der bestimmte Anspruchsniveaus besitzt, zum anderen kann die Abbildung eines Attributes im Rahmen eines Intervalls möglicher Ausprägungen bedeuten, daß keine *mögliche* kompensierende Ausprägung in bezug auf ein Attribut existiert, die eine schlechtere Ausprägung in einem anderen Attribut kompensieren könnte. Verdeutlicht durch ein Beispiel: Es liegt der Jahresabschluß eines Unternehmens vor, bei dem die Ertragslage so schlecht ist, daß keine noch so positiven Bilanzstrukturen in einem kompensatorischen Modell in der Lage sind, diese negative Bewertung in der Form zu korrigieren, daß ein Kreditanalyst ein positives Votum zu einem Kreditantrag abzugeben bereit ist. Lillich zeigt in diesem Zusammenhang, daß auch eine begrenzte Substituierbarkeit eine begrenzte Kompensation der Ausprägungen zuläßt. Dies bedeutet, daß solche begrenzten kompensatorischen Präferenzvorstellungen eine Abbildung durch ein nutzentheoretisches Verfahren ermöglichen.[34]

d) Nutzentheoretische versus nutzwertanalytische Verfahren

Eine der wichtigsten Klassen der multi-attributiven Entscheidungsfunktionen geht von der Existenz von Nutzenwerten aus, durch die sich die verschiedenen Dimensionen der Zielformulierungen in eine einheitliche, dimensionslose Form transformieren lassen. Nach der Bestimmung eines Zielsystems und der Bestimmung der Zielerreichungsgrade jeder Alternative werden Funktionen zur Abbildung des Nutzens einer Zielerreichung für den Entscheider aufgestellt. Eine solche Nutzenfunktion oder Wertfunktion ordnet jeder Alternative A eine reelle Zahl $V_i \in \Re$ zu, die den bedingten Nutzen der jeweiligen Alternative, zur Erfüllung des Partialzieles Z_i aus der Zielstruktur Z beizutragen, ausdrückt. Als nächsten Schritt des Entscheidungsverfahrens werden die Ergebnisse der bedingten Nutzen nun zu einem Gesamtnutzen aggregiert. Um diesen Wert einer Alternative über das gesamte Zielsystem zu ermitteln und mit den anderen Alternativen vergleichbar zu machen, verwenden *Nutzwertverfahren* oder *multiattributive Bewertungsverfahren* zumeist eine additive Aggregation, das heißt die bedingten Einzelnutzen v_i werden mit Zielgewichten w_i des zugehörigen Zieles Z_i multipliziert und anschließend addiert; die Zielgewichte wurden zuvor auf einem Intervall [0;1] in der Form normiert, daß die Summe aller Gewichte sich zu 1 aufaddiert:

---

[34] Vgl. *Lillich*, L.: Nutzwertverfahren, Schriften zur quantitativen Betriebswirtschaftslehre, Bd. 3, Heidelberg 1992, S. 47 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

$$V(A) = \sum_{i=1}^{n} w_i \cdot v_i \tag{1.1}$$

mit der Abbildung der Artenpräferenz:

$$w_i = w(z_i) \qquad \text{mit} \sum_{i=1}^{n} w_i = 1 \tag{1.2}$$

und mit der Abbildung der Höhenpräferenz:

$$v_1 = v(a_i) \tag{1.3}$$

In der Abbildung der Artenpräferenz, das heißt in der Ermittlung von Wertaussagen über das Verhältnis verschiedener Attribute einer Zielstruktur liegt der Schlüssel zur Charakterisierung der verschiedenen Verfahrensformen innerhalb der Nutzwertverfahren. Hierbei ist insbesondere die Fragestellung interessant, ob diese Dekomposition der Präferenz des Entscheiders überhaupt entspricht:[35] Die *Nutzentheoretischen* Verfahren ermitteln diese Gewichte meist im Rahmen eines sogenannten trade-off-Ansatzes: Durch eine simultane Auswertung der vom Entscheider angegebenen Präferenzen

---

[35] Vgl. im folgenden zur Unterscheidung *Lillich*, L.: Nutzwertverfahren, S. 67 ff. *Lillich* gliedert die Zielgewichtungsverfahren nach ihrem axiomatischen und rationalen Anspruch in nutzentheoretische und nutzwertanalytische Verfahren. *Von Nitzsch* charakterisiert die Zielgewichtungsverfahren; er unterscheidet dabei die folgenden Verfahrensformen:

- *Dekompositorische Verfahren*: Hierunter werden alle Verfahren verstanden, die vom Entscheider die Betrachtung einzelner Ziele verlangen und diese zumeist als „pauschale Wichtigkeit" eines Zieles in bezug auf ein Oberziel charakterisieren. Aus dieser Gewichtungsform ergibt sich die Problematik des sogenannten Bandbreiteneffektes, die im Kapitel A.II.5.a. auf Seite 72 f. dargestellt wird. In der oben aufgeführten Systematik lassen sich alle nutzwertanalytischen Verfahren unter den dekompositorischen Verfahren subsumieren.
- *Trade-off-Verfahren*: Von Nitzsch untersucht hierbei Verfahren mit bekannten Einzelpräferenzfunktonen (die in der obigen Systematik nicht erfaßt sind), die sich dadurch kennzeichnen lassen, daß eine trade-off-Beziehung direkt aus den Funktionen abgelesen werden kann und eine Gewichtermittlung in der gezeigten Form unterbleibt. Die trade-off-Verfahren mit simultaner Ermittlung der Einzelpräferenzfunktionen entsprechen den nutzentheoretischen Verfahren der obigen Systematik.
- *Holistische Verfahren*: Diese Verfahren entsprechen im wesentlichen den dekompositorischen mit dem Unterschied, daß Präferenzaussagen gleichzeitig für die Ausprägungen in allen n Zielen direkt getroffen werden müssen. Dabei lassen sich alle dekompositorischen Verfahren auch als holistische Verfahren interpretieren, wenn man die Bewertung der Zielsetzungen durch die Bewertung der Alternativen ersetzt.

Vgl. Nitzsch, R. *v.*: Entscheidung bei Zielkonflikten, S. 95 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

erfolgt die Zielgewichtung mit einem direkten Bezug zu den Einzelpräferenzfunktionen. Ein Entscheider, der sich über den Umfang seiner Entscheidung weitgehend klar sein sollte, muß bestimmte Alternativen, die in allen ihren Ausprägungen quantitativ stetig darstellbar sind, gegeneinander abwägen. Diese unterscheiden sich jeweils nur in zwei Ausprägungen. Es wird nun versucht, die Austausch- oder Substitutionsrate zwischen diesen beiden Attributen (trade-offs) so zu bestimmen, daß der Entscheider die beiden Alternativen indifferent sieht; quantitative Aussagen in der Form

$$w_i = t \cdot w_j \qquad \text{mit } t \in \Re \text{ als trade-off-Maß} \tag{1.4}$$

sind damit möglich. Führt man diese Vergleiche für alle Attribute durch, so erhält man aus (1.2) eine Rangordnung der Attribute und aus (1.1) die gesuchte Rangordnung der Alternativen. Eine programmtechnische Anwendung dieses Verfahrens findet sich in der multiattributiven Nutzentheorie (multi-attributive-utility-theory, MAUT):[36] Die gesuchte Wertfunktion wird zunächst über die beste und schlechteste Ausprägung der Alternativen normiert, hierbei erhält die beste den Wert $v(a_i^{+}) = 1$ und die schlechteste den Wert $v_i(a_i^{-}) = 0$. Es ist hierbei darauf zu achten, daß alle im folgenden betrachteten Alternativen in diesem Zielbereich liegen. Ziel ist es nun, den Zwischenbereich der Intervallgrenzen mit einer Zuordnungsfunktion möglichst präferenzengetreu abzubilden; hierzu kann von bestimmten „Stützpunkten“[37], wie z.B. $v_i(a_i^{1/2}) = 0,5$ ausgegangen werden. Über Regressionsanalysen kann auch ein bestimmter Funtionstyp innerhalb des Intervalls, der präferenzengetreu ist, approximiert werden.

Es handelt sich bei den nutzentheoretischen Entscheidungsverfahren um mathematisch fundierte und fehlerfreie Verfahren, die sich vor allem durch ihre explizite Berücksichtigung der Bandbreiten bei der Zielerreichung auszeichnen. Ihre Nachteile bestehen vor allem in der hohen kognitiven Anforderung, die an den Entscheider im Rahmen der Evaluation der trade-offs gestellt wird sowie in der nur teilweise implementierten Möglichkeit, nichtquantifizierbare oder diskrete Attribute zu berücksichtigen. Die mangelhafte Informationsverarbeitung des Entscheiders führt dazu, daß er die Bewertung der trade-offs als einfache Lotterien im Verlauf einer Bearbeitung durchaus

[36] Die Entwicklung der multiattributiven Nutzentheorie wird häufig alleine *Keeney* und *Raiffa* zugeschrieben. In diesem Zusammenhang sind jedoch ebenfalls *Edwards* mit der Entwicklung von SMART, simple multiattributive rating technique und *Humphries* mit der Entwicklung von MAUD, multi-attribute utility decomposition, zu nennen. Vgl. zur Entwicklung *Belton*, V.: A comparison of the analytic hierarchy process and a simple multi-attribute value function, in: European Journal of Operational Research, Bd. 26, 1986, S. 8.

[37] Vgl. *Nitzsch*, R. *v.*: Analytic Hierarchy Process und Multiattributive Werttheorie im Vergleich, in: Wirtschaftsstudium, Heft 3/1993, S. 113.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

unterschiedlich bewertet.[38] Eine größere Akzeptanz der Verfahren ließe sich jedoch erreichen, wenn man die Analyse auf möglichst realistische trade-off-Beziehungen beschränkt, in denen der Entscheider bereit ist, seine Präferenzen offenzulegen und im Laufe des Verfahrens beibehält. Als weitere Möglichkeit bietet sich das Verfahren unter unvollständiger Information, das Aussagen zwar nur auf einem bestimmten Signifikanzniveau trifft, aber nur Entscheidungen über Grenzbereiche erfordert, in denen eine eindeutige Vorziehenswürdigkeit einer Alternative gewährleistet ist.

Nutzwertanalytische Verfahren versuchen, die Anforderungen an den Entscheider im Hinblick auf die praktische Verwertbarkeit der Verfahren zu senken. Sie basieren auf der Erkenntnis, daß eine Übertragbarkeit der formalisierten entscheidungstheoretischen Situationen auf betriebswirtschaftliche Problemstellungen nur in idealisierter Form gegeben ist. Nutzwertanalytische Verfahren bilden eine Klasse von Verfahrensvarianten, die sich in der Form gleichen, einzeln zu beurteilende Alternativen hinsichtlich verschiedener Kriterien zu beurteilen und über Punktbewertungen einen additiven Präferenzindex zu ermitteln; die Rangfolge der Alternativen ergibt sich aus der Gesamtpunktzahl.[39] Die meßtheoretischen Anforderungen liegen daher tiefer: Substitutionsraten, die für die rational-formale Alternativenwahl notwendig sind, werden durch verschiedene Approximationen ersetzt.

Es lassen sich drei formale Vertreter nutzwertanalytischer Verfahren bestimmen: Die klassische Nutzwertanalyse nach Zangemeister bildet die Grundform, von der sich die sogenannten Punktbewertungs- oder Scoring-Verfahren ableiten;[40] als eigenständige Entwicklung kann der Analytic-Hierarchy-Process gelten, der die Untersuchung in der Folge bestimmen wird.

Die klassische Nutzwertanalyse untersucht eine Menge komplexer Handlungsalternativen mit dem Zweck, die Elemente dieser Menge entsprechend den Präferenzen des Entscheidungsträgers, ausgedrückt in einem multidimensionalen Zielsystem, zu ordnen. Hierzu erfolgt in einem ersten Schritt die Zielbestimmung mit anschließender Festlegung der Bewertungskriterien. Entgegen der hier angenommenen begrenzten Kompensationsmöglichkeit der Kriterien unterscheidet die Nutzwertanalyse zunächst zwischen Muß- und Kannfaktoren. Die Prüfung auf Erfüllung der Mußfaktoren schränkt die

---

[38] Vgl. *Nitzsch*, R. *v.* und *Weber*, M.: Die verläßliche Bestimmung von Nutzenfunktionen in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 38, Heft 10/1996, S. 845 ff.

[39] Vgl. *Schneeweiß*, C.: Kostenwirksamkeitsanalyse, Nutzwertanalyse und Multi-Attributive Nutzentheorie, in: Wirtschaftsstudium, Heft 1/1990, S. 14.

[40] Der Analytic-Hierarchy-Process sowie das Scoring-Verfahren werden in Kapitel A.II.2. auf Seite 44 ff. ausführlich dargestellt. Vgl. grundlegend für die gesamte Nutzwertanalyse *Zangemeister*, C.: Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, 4. Aufl., München 1974.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Liste der Alternativen auf das gewohnte Bild von Alternativen und kompensierbaren Kriterien ein. Zur Bewertung werden die Kannfaktoren in der Form bewertet, daß die Summe der Gewichtungswerte 100 ergibt, anschließend wird ein Zielerreichungsgrad der Alternativen in bezug auf jedes Ziel ermittelt und üblicherweise auf einer Punkteskala zwischen 1 und 10 abgebildet. Die Verknüpfung von Bewertung und Gewichtung erfolgt multiplikativ, so daß sich eine Rangfolge der aggregierten Teilnutzenwerte ergibt.[41] Kritisch zu hinterfragen sind bei der klassischen Nutzwertanalyse sowohl die Bereiche der Zielsystemstrukturierung, der Bewertung und Aggregation. Da es sich bei ihr jedoch um die Grundform einer Entscheidungsunterstützung handelt, wird die Diskussion auf die Anwendungen ihrer Weiterentwicklungen Scoring-Modell und Analytic-Hierarchy-Process verschoben.

Ein Entscheidungsträger in einer betriebswirtschaftlichen Fragestellung steht vor dem Dilemma, ein ungenügend strukturiertes (qualitatives) Problem künstlich in einer nutzentheoretischen Situation einzubetten und dann meßtheoretisch korrekt die Methoden der multiattributiven Nutzentheorie anzuwenden oder eine approximierte nutzwertanalytische Methode anzuwenden, mit der Kehrseite, daß die formal korrekte Abbildung seiner Präferenzen im Ergebnis nicht unverfälscht gewährleistet ist.[42] Die Entscheidung hierüber muß immer in bezug auf die spezifische Entscheidungssituation getroffen werden,[43] wird jedoch die zweite Möglichkeit gewählt, dann sollte das Verfahren einer kritischen Betrachtung seiner Voraussetzungen und Ergebnisse unterzogen werden. Für den Bereich der Geschäftsstellenplanung können nutzwertanalytische Verfahren helfen, notwendige geschäftspolitische Entscheidungen nicht mehr „aus dem Bauch" heraus zu fällen und Fehlinvestitionen aufgrund von Meinungen oder wohlgemeinten Empfehlungen von Kommunalpolitikern mit analytisch fundierten Methoden der Filial- und Angebotsoptimierung zu begegnen.[44]

---

[41] Vgl. *Nicolai*, C.: Nutzwertanalyse, in: Wirtschaftsstudium, Heft 5/1994, S. 423f.

[42] *Lillich*, L.: Nutzwertverfahren, S. 177. Allgemein: *Dey*, I.: Qualitative data analysis, A user-friendly guide for social scientists, London und New York 1993, S. 9ff.

[43] So schreibt Pérez: „In summary, to discuss the suitability or correctness of multicriteria aggregation methods, these should be analyzed not only on formal grounds but also in the real context in which they are to be applied. In particular, in some distribution situations [...] the way in which AHP [als nutzwertanalytisches Verfahren] handles criteria weights is suitable. However, this does not mean that it is suitable in every situation." *Pérez*, J.: Some Comments on Saaty's AHP, in: Management Science, Bd. 41, Heft 6/1995, S. 1095.

[44] So setzte die Sparkasse Coesfeld ein nutzwertanalytisches Verfahren in Verbindung mit einer mikrogeographischen Datenbank der GfK-Marktforschung zur Filialoptimierung ein. Vgl. *Emmerich*, N. et al.: Neuer Weg zur Opimtimierung des Filialnetzes, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 11/1994, S. 560.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

II. Der Analytic-Hierarchy-Process

Der Analytic-Hierarchy-Process[45] wurde im Jahre 1971 von Thomas L. Saaty im Anschluß an eine Tätigkeit im Außenministerium der Vereinigten Staaten entwickelt. Die arms control and disarmament Agency überwachte die Genfer Abrüstungsverhandlungen und entwickelte Verhandlungsstrategien für die amerikanische Delegation.[46] Im Rahmen dieser Tätigkeit, in Zusammenarbeit mit Entscheidungswissenschaftlern und Entscheidungsträgern, wurde offenbar, daß die wissenschaftliche Entscheidungsunterstützung von vielen Praktikern abgelehnt wird. Entscheidungsträger, die mit einer Vielzahl von Informationen, beeinflußt durch ein persönliches Wertsystem, Entscheidungen treffen müssen, tun dies in fallweiser und intuitiver Art. Es ist dabei schwierig, die Zustimmung anderer Gruppen zu erhalten, denn der Entscheider ist nicht in der Lage, seine Entscheidung logisch überzeugend darzustellen. Hinzu kommt, daß seine Entscheidung nicht auf bestimmte Einflußfaktoren zurück zu verfolgen ist, andere Teilnehmer also keine Möglichkeit besitzen, ihr Wissen einzubringen. Ein Lernprozeß, bei dem zukünftiges Wissen zusammen mit überarbeiteten Entscheidungsstrukturen Ergebnisverbesserungen bewirkt, ist ausgeschlossen.[47] Gesucht ist also ein Verfahren, das die Anforderungen prozeduraler Rationalität in hohem Maße zu gewährleisten in der Lage ist und dabei den Erfordernissen eines Praxiseinsatzes gerecht wird. Seine Ergebnisse müssen nachvollziehbar, kommentierbar und gruppendynamisch sein, Lernprozesse und Diskussionen unterstützen, Grundlage weiterführender Untersuchungen und zukünftiger Entscheidungen sein können und trotz aller Anforderungen wissenschaftlicher Entscheidungsfindung durch einfache Handhabung eine weitreichende Akzeptanz erreichen. Im folgenden soll geprüft werden, inwieweit der AHP einen solchen Verfahrenstyp darstellt.

---

[45] Im folgenden mit „AHP" abgekürzt.

[46] Studien, die einen Beitrag zur Entwicklung des AHP lieferten, fanden vor allem im Bereich der Konfliktforschung (Felduntersuchung in Ägypten zur Analyse der ägyptischen Außenpolitik der 70er Jahre; Nord-Irland-Studie für das US-amerikanische Außenministerium) und im Bereich der Entwicklungshilfe (Studie zur Optimierung des sudanesischen Transportsystems) statt. Während seiner Tätigkeit an der Wharton School, Universität Pennsylvania, baute Saaty dieses Modell zu einem umfassenden Entscheidungsunterstützungssystem aus. Vgl. als Hauptwerk im folgenden *Saaty*, T. L.: The Analytic Hierarchy Process, Planning, Priority Setting, Ressource Allocation, New York 1980, S. IX ff. Derselbe: How to make a decision: The Analytic Hierarchy Process, in: European Journal of Operational Research, Bd. 48, 1990, S. 9 ff.

[47] Vgl. *Saaty*, T. L.: Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process, Bd. 6, Pittsburgh 1994, S. IX ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Aus einer hierarchisch formulierten Zielstruktur und der Angabe von mindestens zwei Handlungsalternativen ermittelt der AHP unter Zugrundelegung von quantitativen Daten oder Wertaussagen eines Entscheiders die rechnerisch optimale Lösung. Die Aussagen des Entscheiders beschränken sich dabei auf den Vergleich von jeweils zwei Zielelementen (Attributen) oder Alternativen im Hinblick auf ein Oberziel.

Seit seiner Einführung erfuhr der AHP weitreichende Einsätze in der Praxis und eine mitunter kontroverse Behandlung in der Wissenschaft. Es soll der Praxis des bankbetrieblichen Managements ein neues Instrument zur Entscheidungsunterstützung vorgestellt werden, der Diskussion in der Wissenschaft wird mit einer Erörterung der Anwendbarkeit und notwendigen Beschränkungen des AHP Rechnung getragen.

1. Einordnung in die nutzwertanalytischen Verfahren

Neben der klassischen Nutzwertanalyse nach Zangemeister, die zusammen mit ihrer heutigen Haupterscheinungsform, den Scoring-Modellen, häufig als Synonym nutzwertanalytischer Verfahren insgesamt angesehen wird, genießt der AHP eine Sonderstellung. Um eine Einordnung vornehmen zu können, ist zunächst eine Darstellung der konkreten Funktionsweise der Nutzwertanalyse am Beispiel von Scoring-Modellen vorzunehmen:

Im Gegensatz zu anderen Verfahren der mathematischen Entscheidungsunterstützung besitzen Scoring-Verfahren keine fixierte Verfahrensstruktur; es hat sich jedoch im Rahmen einer Vielzahl von Anwendungen eine „best-method" als Standard herausgebildet, die Grundlage der wissenschaftlichen Diskussion wurde.[48] Eine endliche Menge diskreter Alternativen, die überschneidungsfrei den gesamten möglichen Handlungsrahmen überspannen, bildet den Ausgangspunkt des Modells. Ziel ist es, aus diesen Handlungsoptionen die bestmögliche auszuwählen. Rahmenbedingung dieser Wahl bildet eine endliche Menge von zu verfolgenden Handlungsmaximen, operationalisierten Zielen. Jede Alternative wird nun durch einen Ergebnisvektor beschrieben, der die Ausprägungen der Alternative im Hinblick auf alle

[48] Dreyer gibt in seiner Übersicht 10 Anwendungsbereiche an, in denen Scoring-Modelle erfolgreich eingesetzt wurden. Die tatsächliche Anwendungsbreite wird diese Zahl um ein Vielfaches überschreiten, die Praxis verzichtet jedoch weitgehend auf eine Dokumentation der Anwendung zur Unterstützung einer wissenschaftlichen Analyse. Häufig werden Scoring-Modelle ohne analytische Strukturierung intuitiv eingesetzt; die Ergebnisse sind jedoch mit äußerster Vorsicht zu betrachten, führt man sich vor Augen, welche Anforderungen von wissenschaftlicher Seite allein an die Strukturierung eines Zielsystems gestellt werden. Vgl. *Dreyer*, A.: Scoringmodelle bei Mehrfachzielsetzungen, S. 256f. *Strebel*, H.: Scoring-Modelle im Lichte neuer Gesichtspunkte zur Konstruktion praxisorientierter Entscheidungsmodelle, in: Der Betrieb, 31. Jg., Heft 48/1978, S. 2182.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ziele beinhaltet. Zentrales Element der Scoring-Modelle ist eine Scoring-Funktion, die alle Ausprägungen der in verschiedener Form skalierten Ergebnisse in ein Intervall reeller Zahlen transformiert, das anschließend als „score-range" bezeichnet wird. In dieser Funktion drücken sich die Nutzenvorstellungen des Entscheiders aus, die in unverzerrter Form die Präferenzen abbilden. Entsprechend der Bedeutungsunterschiede, die den jeweiligen Zielen zugemessen werden, erfolgt anschließend eine Gewichtung und abschließend eine Aggregation der meist auf das Intervall [0;100] normierten scores. Als zu ergreifende Handlungsoption wird nun diejenige Alternative gewählt, die den höchsten summierten Ergebniswert ausweist. Gerade die Ermittlung der Gewichte, die bei einfachen Anwendungen durch die Zuordnung von Punktebewertungen aus einer zu vergebenden Gesamtpunktzahl von 100 ermittelt wird (sogenannte direct-ratio-Bewertung) stößt auf massive Kritik aus entscheidungswissenschaftlicher Sicht. Neben der Gefahr, daß durch die Vielzahl zu bewertender Einflußfaktoren eine fundierte Einzelbewertung nicht gesichert werden kann,[49] gibt es eine Vielzahl von Verfahrensfehlern, die aufgrund der scheinbaren Einfachheit der Anwendung und Transparenz des Bewertungs- und Entscheidungsprozesses häufig übersehen werden.

Weber et al. Beschreiben in ihrer Untersuchung 10 häufige Fehler, denen die Anwender von Scoring-Modellen unterliegen: [50]

- *Mangelnde Präferenzunabhängigkeit der Ziele*: Im Rahmen der Diskussion der Anforderungen an eine Zielstruktur wurde dieses Problem bereits erläutert.
- *Definition von Zielen gleicher Wichtigkeit*: Nach Ansicht der Autoren sind Entscheidungsträger bei der Entwicklung von Scoring-Modellen geneigt, nur Ziele mit annähernd gleicher Wichtigkeit im Zielsystem zu berücksichtigen. Gerade Ziele mit unterschiedlicher Gewichtung bilden aber das gesamte Präferenzensystem des Entscheiders ab und gehen über ihre Gewichtung entsprechend in die Gesamtbewertung ein. Ein Verzicht auf Ziele bedeutet einen Verstoß gegen die Anforderung der Vollständigkeit an ein Zielsystem.
- *Übermäßige Bandbreiten* bzw. mangelnde Berücksichtigung von Bandbreiten bei der Gewichtung der Ziele: Dieser sogenannte Bandbreiteneff-

[49] Vgl. hierzu die Anmerkungen auf Seite 33ff., die unter dem Stichwort des „splitting-bias" als Anforderungen an ein Zielsystem genannt wurden.

[50] Als Fazit vermerken Weber et al.: „Sauberes Arbeiten mit Scoring-Verfahren verlangt eine korrekte Verfahrenspraxis und die Sicherheit, daß die zugrundeliegenden Informationen vom Entscheider selbst gesammelt oder überprüft worden sind." Vgl. *Weber*, M. et al.: Scoring-Verfahren – häufige Anwendungsfehler und ihre Vermeidung, in: Der Betrieb, Heft 33, 48. Jg., S. 1626.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

fekt tritt auch bei einer Anwendung des AHP auf; zusammen mit den Möglichkeiten zur Verhinderung seines Auftretens wird gesondert behandelt.

- *Unangemessene Berücksichtigung von Unsicherheit*: Die Unterstellung sicherer Erwartungen bedarf der Untersuchung der Situation. In vielen Anwendungen wird diese Annahme ohne Berücksichtigung der Frage unterstellt, ob die Ergebnisse einer Wahlhandlung mit Sicherheit an die Aktion geknüpft sind oder Wahrscheinlichkeiten und Risikoannahmen zu treffen sind.

- *Interpretation von Nutzenwerten als absolute Zahlen*: Das Ergebnis von Scoring-Verfahren ist eine *Rangfolge* ordinal bewerteter Handlungsalternativen. Die Aussagefähigkeit dieser Rangfolge sowie die Zulässigkeit mathematischer Transformationen ist beschränkt; Aussagen über das Verhältnis zweier Alternativen zueinander, die über einen besser/schlechter-Vergleich hinausgehen, sind nicht möglich.

- *Forderung von Mindestabständen*: In verschiedenen Untersuchungen werden Mindestabstände verlangt, die eine Alternative zu ihrer Vorziehenswürdigkeit in bezug auf eine andere Alternative aufweisen muß; da das Verfahren die Wertdifferenzen nicht berücksichtigen kann, ist eine solche Annahme nicht methodenkonform.

- *Zielgewichte als absolutes Maß der Zielwichtigkeit*: Aussagen über die Gewichte von Zielen sind nur im Hinblick auf die zugrundeliegenden Alternativen und im Verhältnis zu den anderen Zielen sinnvoll. Werden diese entfernt oder treten neue hinzu, so kann die Zielgewichtung nicht unverändert übernommen werden, stattdessen muß eine Revaluierung des gesamten Systems vorgenommen werden.

- *Übermäßige Gewichtung von Ersatzkriterien*: Im Rahmen der Zielstrukturierung werden Ersatz- oder Proxy-Kriterien angewandt, um Operationalisierbarkeit zu erreichen. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß die Erfüllung eines Proxy-Kriteriums nicht völlig mit der Erfüllung des zurgundeliegenden Basiskriteriums übereinstimmt, sondern lediglich Zielparallelität herrscht.

- *Wechsel des Entscheidungsträgers*: Bei Scoring-Verfahren ist die Gewichtung der Ziele ein einheitliches, nicht trennbares Verfahren. Sie muß notwendigerweise von einem Entscheider vorgenommen werden, der damit auch alle Ergebnisausprägungen und Handlungsalternativen kennen muß. Gruppenentscheidungen in der Form, daß nur Teilbereiche eines Problems der Entscheidung eines Entscheiders unterliegen, werden durch Scoring-Verfahren theoretisch nicht unterstützt, in der Praxis aber häufig vorgenommen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Als Anwendungsbeispiel untersuchte Wieczorrek die Eignung des Scoring-Modells für die Neugründung von Geschäftsstellen einer Filialbank.[51] Zur Bewertung einer einzelnen Geschäftsstelle ermittelte er vier Kriteriengruppen, die zunächst ein einzelne Bewertung erhalten und anschließend gewichtet gewertet wurden:

	Zielkriterien	Gruppen-gewicht	Kriterien ungewichtet	Kriterien gewichtet
1.	**Kriteriengruppe: Kundenspezifische Kriterien**	40		
1.1.	Bevölkerungspotential			
1.1.1.	Anzahl		15	6
1.1.2.	Wachstum		15	6
1.1.3.	Pendlersaldo		10	4
1.1.4.	Einkommen und Vermögen		30	12
1.1.5.	Gewerbebetrieb		10	4
1.2.	mit dem Kreditinstitut verbundene Personen			
1.2.1.	Privatkunden		15	6
1.2.2.	Geschäftskunden		5	2
	Summe		100	
2.	**Kriteriengruppe: Finanzielle Kriterien**	25		
2.1.	Einmalige Investitionen		30	7,5
2.2.	Laufende Kosten		70	17,5
	Summe		100	
3.	**Kriteriengruppe: Wettbewerbsspezifische Kriterien**	25		
3.1.	Direkte Konkurrenz			
3.1.1.	Geschäftsvolumen		50	12,5
3.1.2.	Anzahl der Konkurrenten		30	7,5
3.2.	Indirekte Konkurrenz		20	5
	Summe		100	
4.	**Kriteriengruppe: Infrastrukturkriterien**	10		
4.1.	Parkmöglichkeiten		40	4
4.2.	Verkehrslage		30	3
4.3.	Standing, Bankplatz		30	3
	Summe	100	100/400	100

Abbildung 2: Standortplanung mit Hilfe des Scoring-Modells.
In Anlehnung an: *Wieczorrek*, H. W.: Das Scoring-Modell, S. 89

[51] Vgl. *Wieczorrek*, H.-W.: Das Scoring-Modell für die Standortplanung von Geschäftsstellen, in: Sparkasse, Heft 2/1996, S. 87ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Für die Zwecke der Analyse einer alternativen Vertriebsstrategie, die Wieczorrek als „Standortüberprüfung des bestehenden Geschäftsstellennetzes" bezeichnet, ist das Modell nur eingeschränkt geeignet. Das Verfahren ist zu wenig auf die Unternehmensziele abgestimmt. Die Ansätze sind übertragbar, die Mängel gerade im theoretischen Hintergrund sind jedoch nicht heilbar. Möglichkeiten zur Verbesserung der prozeduralen Rationalität im Rahmen sogenannter Swing- oder trade-off-Verfahren sind vorhanden: Dabei werden in bekannter Weise trade-offs ermittelt oder bei Vorliegen differenzunabhängiger Zielsysteme künstliche Alternativen entwickelt, die den Entscheider bei bestimmten Ausprägungen zu einem Wechsel (swing) seiner präferierten Alternative veranlassen. Aus den Ausprägungen der Grenzalternative können nun ebenso wie bei Austauschraten analytische exakte Gewichtungen der einzelnen Faktoren ermittelt werden. Trotz der methodisch exakten Vorgehensweise unterliegen diese Verbesserungen der Tendenz, aufgrund ihrer Komplexität von seiten der Praxis nicht aufgegriffen zu werden; man behilft sich dort lieber, wissend oder unwissend, mit Verfahren zweifelhafter Fundierung und einfacherer Anwendung. Die Folge sind Entscheidungen, die durch Scoring-Verfahren nur vermeintlich in wissenschaftlicher Hinsicht untermauert sind, in Wirklichkeit aber elemtare rationale Anforderungen verletzen und infolgedessen häufig Fehlentscheidungen darstellen.

Seine elementare Gemeinsamkeit findet der AHP mit den nutzwertanalytischen Verfahren darin, daß wie bei allen nutzentheoretischen Verfahren eine Aggregation der Einzelbewertungen und -ausprägungen über einen gemeinsamen Wert, den Nutzen, erfolgt, daß aber eine Ermittlung der Bewertungen nicht über theoretisch fundierte Verfahren vorgenommen wird, sondern aus Praktibilitätsgründen Ersatzverfahren herangezogen werden, die nur durch zusätzliche Untersuchungen und Vorschriften bei Kenntnis verschiedener Problembereiche ein zufriedenstellendes Ergebnis gewährleisten.[52]

Unterschiede in der Verfahrensweise finden sich vor allem in der axiomatischen Fundierung des AHP; es handelt sich hierbei um ein durchgängiges Verfahren, das in seinem Ablauf einer logischen und fixierten Verfahrensweise folgt und nur in Randbereichen Variationen zuläßt. Die Ermittlung der Gewichte erfolgt nicht durch direkte Bewertung durch den Entscheider wie in der Nutzwertanalyse, sondern implizit durch Paarvergleichsurteile, aus denen die Einzelbewertungen ermittelt werden. Wie bei der Nutzwert-

[52] In einer Vergleichsuntersuchung von Trinataphyllou und Mann wurde der AHP in der hier verwandten Form als den Scoring-Verfahren in den meisten Fällen überlegener Ansatz identifiziert. Vgl. *Trinataphyllou*, E. und *Mann*, S. H.: An Examination of the Effectiveness of Multi-Dimensional Decision-Making Methods: A Decision-Making Paradox, in: Decision Support Systems, Bd. 5, 1989, S. 303 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

analyse ist auch beim AHP sowohl die Angabe von subjektiven Bewertungen auf der Basis eines „semantischen" Aussagendifferentials als auch die Angabe quantitativer Ergebnisgrößen möglich, wodurch die Akzeptanz von Praktikern gesteigert wird.

2. Grundlagen und axiomatische Fundierung

Der AHP charakterisiert sich grundlegend selbst durch die drei Hauptbestandteile seines Namens:

- Das Verfahren zählt zu den *analytischen* Entscheidungsverfahren; die Präferenzen des Entscheiders werden über mathematische, logische Schlüsse abgebildet. Es werden sowohl diskrete, als auch verbale und emotionale Einschätzungen durch Paarvergleiche in eine numerische Skala transformiert. Durch die Einbeziehung menschlichen Urteilsvermögens eignen sich diese sogenannten subjektiv-intuitiven prognostischen Modelle besonders zur Unterstützung strategischer Planungsaufgaben im Bankbetrieb.[53]
- Durch eine *hierarchische* Darstellung des Präferenzensystems des Entscheiders kann eine komplexe Zielstruktur handhabbar gemacht werden. Ein pauschal formuliertes strategisches Oberziel wird durch Dekomposition in immer konkretere Subziele aufgegliedert, wobei die Erfüllung jedes Subziels einer Ebene zur Erfüllung des Oberziels der nächsthöheren Ebene beiträgt. Generell wird also ein Top-down-Ansatz angenommen, bei dem eine Problemstellung dekomponiert wird und anschließend den möglichen Handlungsalternativen entegegengestellt wird.
- Die Lösung komplexer Probleme erfordert Diskussion mit Betroffenen, den Austausch mit Beteiligten und die Hinzuziehung von Experten. Nur durch einen *prozeßorientierten* Lösungsalgorithmus kann solchen Anforderungen Rechnung getragen werden. Der AHP ist geeignet für Gruppenentscheidungen und die jederzeitige Korrektur und Überarbeitung von Zwischenergebnissen im Falle der Gewinnung neuer Erkenntnisse. Im Rahmen der Bewertung von Attributen und Alternativen gibt er Hilfestellungen in der Form, daß in sich inkonsistente Bewertungen des Entscheiders angezeigt und auf Verbesserungsmöglichkeiten hingewiesen wird.

Zu diesen grundlegenden Charakteristika treten zwei Besonderheiten, die AHP-spezifisch sind und zusammen mit einem Axiomensystem die Basis der weiteren Darstellung bilden:

---

[53] Vgl. *Zimmermann*, H.-J. und *Gutsche*, L.: Multi-Criteria-Analyse, Einführung in die Theorie der Entscheidungen bei Mehrfachzielsetzungen, Berlin 1992, S. 65 ff. *Büschgen*, H. E.: Bankbetriebslehre, S. 582.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

– Die Bewertung von Attributen und Alternativen erfolgt im AHP in der gleichen Weise über *Paarvergleiche*. Im Rahmen der Zielstrukturgewichtung werden jeweils zwei zu bewertende Attribute im Hinblick auf ein Oberziel betrachtet. Diese Paarvergleiche werden auf Alternativenebene als Beiträge der einzelnen Alternativen zur Erreichung der jeweils betrachteteten Zielvorstellung interpretiert und erlauben die Eingabe quantitativer Ergebnisausprägungen in Bruchform, das heißt in der quantitativen Form:

$$v_{ij} = v\left(\frac{a_i}{a_j}\right),$$

wobei a_i und a_j sowohl die Ausprägungen der Alternative als auch die Bewertungen von Attributen im Hinblick auf ein Oberziel darstellen und die Funktionsvorschrift v der Normierung dient. Sind Alternativenausprägungen in quantitativer Hinsicht nicht darstellbar, so erfolgt die Interpretation als „graduelle Geeignetheit" einer Maßnahme, zur Erfüllung des jeweils betrachteteten Subzieles beizutragen bzw. diesem Subziel Rechnung zu tragen und sie wird abgebildet durch numerische Bewertungen des Entscheiders anhand eines semantischen Differentials v_{ij}, der sogenannten Fundamentalskala oder 9-er Skala (siehe Seite 46).

Eine mathematisch fundierte Begründung für die Anwendung einer auf das Intervall [1,9] beschränkten Skala existiert nicht; grundsätzlich kann jede bipolare Skala benutzt werden, durch die ein eindimensionaler Antwortmodus gewährleistet ist, also keine Bewertungs- und Zustimmungsaussagen vermischt werden sowie auf einem gleichgewichteten positiven und negativen Ast eine trennscharfe Bedeutungsgewichtung dargestellt werden kann. Der Vorteil der verbalen und numerischen Bezeichnung von zwischen den Extrembewertungen liegenden Skalenpunkten bewirkt, daß Unsicherheiten bei der Differenzierung durch den Entscheider vermieden werden. Für eine Beschränkung des Intervalls auf neun Skalenstufen spricht, daß die Einfachheit und Klarheit der Fundamentalskala den Entscheider in seiner Differenzierungsleistung nicht überfordern und darüber hinaus zusammen mit der Erläuterung sinnvolle Satzaussagen über die Priorität eines Elements im Vergleich zu einem anderen möglich sind.[54]

---

[54] „Every person is more familiar with language when making distinctions in the strength of their feelings than they are with numbers." *Saaty*, T. L.: Highlights and critical points in the theory and application of the Analytic Hierarchy Process, in: European Journal of Operational research, Bd. 74, 1994, S. 435. Vgl. ebenso *Haedrich*, G. et al.: Der Analytic Hierarchy Process, Ein neues Hilfsmittel zur Analyse und Entwicklung von Unternehmens- und Marketingstrategien, in: Wirtschaftsstudium, Heft 3/1986, S. 123.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zielbeitrag des Attributes	Definition	Erläuterung
1	Gleiche Bedeutung	Die zwei Attribute besitzen für die Zielerreichung des übergeordneten Zieles eine gleich hohe Bedeutung
3	kaum größere Bedeutung	Das erste betrachtete Attribut besitzt eine kaum größere Bedeutung für die Zielerreichung als das zweite
5	etwas größere Bedeutung	Das erste betrachtete Attribut besitzt eine etwas größere Bedeutung für die Zielerreichung als das zweite
7	viel größere Bedeutung	Das erste betrachtete Attribut besitzt eine viel größere Bedeutung für die Zielerreichung als das zweite
9	Sehr viel größere Bedeutung	Das erste betrachtete Attribut besitzt eine sehr viel größere Bedeutung für die Zielerreichung als das zweite
2, 4, 6, 8	Zwischenwerte angrenzender Bewertungen	Sofern eine Kompromißbewertung angebracht ist
Reziproke Werte der obigen Bedeutungen		Besitzt ein Attribut eine kleinere Bedeutung als das zu vergleichende, wird die Betrachtungsrichtung quasi umgedreht und das betrachtete Attribut erhält eine Bewertung in Form des reziproken Wertes. Sofern einem Attribut im Vergleich zu einem zweiten die obigen Bedeutungswerte zugeordnet wurden, erhält das zweite Attribut den reziproken Bedeutungswert, wenn es mit dem ersten verglichen wird.

Abbildung 3: Die Fundamentalskala zur Attributsbewertung, z. B. in: *Saaty*, R. W.: The Analytic Hierarchy Process – What it is and how it is used, in: Mathematical Modelling, Bd. 9, Nr. 3–5/1987, S. 163.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Im Zuge der Anwendungen der Fundamentalskala kann sich die Situation ergeben, daß Elemente einer Hierarchie zu eng beieinander liegen, um über die 1–9-Skala eine trennscharfe und konsistente Bewertung zu erhalten. Ist zur Erhöhung der Konsistenz der Bewertung eine weitere Unterteilung der Skala notwendig, so kann diese z. B. in Dezimalschritten 1,1, 1,2 ... vorgenommen werden, ohne die gesamte Bewertung zu ändern. Die verbale Interpretation der Bewertungen ist entsprechend zu modifizieren.[55] Zur Berechnung der Attributgewichtung wird generell die 9-er-Skala angewandt; ihre Aussage läßt sich dann insofern interpretieren, als daß der Bedeutungsunterschied ermittelt wird, den die betrachteten Attribute im Hinblick darauf besitzen, zur Erfüllung des jeweiligen Oberzieles beizutragen.

- Die Ermittlung der Gewichtungsvektoren erfolgt AHP-spezifisch auf Basis eines speziellen *Eigenwertverfahrens*. Bei diesem Verfahren wird eine Problemstellung aus dem Bereich der Matrizenrechnung dazu genutzt, die Präferenzaussagen des Entscheiders zu einem Gewichtungsvektor zu aggregieren und dabei gleichzeitig eine Aussage zur Konsistenz der Bewertungen zu machen. Im Rahmen der Bearbeitungsphase wird diese Problemstellung eingehend erläutert und anhand eines Beispiels verdeutlicht.

Um die Struktur des AHP und seine Fortentwicklung auch theoretisch stärker zu fundieren, entwickelte Saaty 1986 eine Axiomatik, mit deren Hilfe man aus paarweisen Bewertungen und einer hierarchischen Präferenzstruktur eine Rangfolge entwickeln kann:[56]

- *Axiom 1 – Reziprozität*: Die Bewertung zweier Alternativen (im weiteren ist für den Bereich der Attribute entsprechend Oberziel anstelle von Ziel zu lesen) i und j im Hinblick auf ein Ziel Z ist reziprok; es gilt für die Bewertung

$$a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}} \qquad \text{für alle } a_{ij} \in A$$

Mißt ein Entscheider einer Alternative i im Hinblick auf ein Ziel eine kaum größere Bedeutung für die Zielerreichung zu (Faktor 3 auf der Fundamentalskala) als einer Alternative j bei, so bewertet er den Vergleich von a_j zu a_i mit dem reziproken Wert 1/3. Aus diesem Axiom folgt die Möglichkeit, eine Matrix von n-Alternativen, von denen grundsätzlich jede mit

[55] Vgl. *Saaty*, T. L.: Fundamentals of Decision Making, S. 74 f.

[56] Vgl.: *Saaty*, T. L.: Axiomatic Foundation of the Analytic Hierarchy Process, in: Management Science, Bd. 32, Heft 7/1986, S. 844 ff. Ebenso *Saaty*, R. W.: The Analytic Hierarchy Process, S. 166 ff. *Zimmermann*, H.-J. und *Gutsche*, L.: Multi-Criteria-Analyse, S. 66 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

jeder zu vergleichen ist, durch weniger als die Hälfte der n-Paarvergleiche vollständig zu bewerten. Jede Alternative mit sich selbst verglichen erhält den Wert 1, folglich ergibt sich eine Gesamtzahl von $\frac{n \cdot (n-1)}{2}$ Bewertungen für n-Alternativen.[57]

- *Axiom 2 – Homogenität*: Um eine Bewertung über die Bedeutung von Alternativen zu treffen, muß ein Vergleich der Alternativen möglich sein; sie müssen also in bezug auf bestimmte Eigenschaften gleichartig und innerhalb bestimmter Intervalle definiert sein. Ist eine Alternative um ein Vielfaches größer oder besser, so ist der Entscheider in seinen kognitiven Fähigkeiten überfordert; durch das Axiom wird festgestellt, daß eine Grenze existiert in bezug auf die Fähigkeiten des Menschen, stark differierende Alternativen oder Attribute zu vergleichen.[58] Liegt eine Situation vor, in der große Disparitäten bestehen, die eine Bewertung verhindern, so ist die Bildung von Clustern definierter Ausprägungsintervalle möglich, innerhalb derer Entscheidungen getroffen werden.
- *Axiom 3 – Hierarchisierbarkeit*: Eine hierarchische Darstellung der Problemstellung verlangt, daß es keine inneren Abhängigkeiten innerhalb der Hierarchie gibt, daß also ein Subziel immer und nur abhängig von einem Oberziel und die Alternativen immer und nur von einem bzw. mehreren Subzielen, sofern diese definiert sind. Abhängigkeiten dergestalt, daß ein Ziel von einer Alternative, eine Alternative direkt von einem Oberziel oder ein Oberziel von einem Subziel abhängig sind, sind unzulässig.[59] Hierarchisierbarkeit bedeutet auch, daß es weder Alternativen noch Attribute gibt, die sich in ihrem Wesensgehalt überschneiden oder ähneln; in einem solchen Fall müßte eine Alternative oder Attribut aus dem Katalog gestrichen werden.
- *Axiom 4 – Vollständigkeit*: Bevor ein Entscheider seine Bewertungen abgibt muß die Vollständigkeit der Attribute und Alternativen innerhalb der Hierarchie sichergestellt werden. Ergibt sich im Nachhinein als Verstoß zu diesem Axiom die Situation, daß eine Alternative oder ein Attribut zusätzlich zu berücksichtigen ist, so kann es zum Auftreten sogenannter rank reversals, Rangumkehrungen kommen, was von vielen Entscheidungswissenschaftlern als Rationalitätsverstoß des AHP angesehen

---

[57] Vgl. auch zur allgemeinen Herleitung *Weber*, M.: Mehrkriterielle Entscheidungen, S. 84.

[58] Vgl. *Harker*, P. T. und *Vargas*, L. G.: Reply to „Remarks on the Analytic Hierarchy Process" by J. S. *Dyer*, in: Management Science, Bd. 36, Heft 3/1990, S. 270.

[59] Diese Bedingung wird im Rahmen einer Weiterentwicklung des AHP aufgehoben. Vgl. Kapitel A.II.8.c. auf Seite 100f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

wird, zu umfangreichen Diskussionen führte und insofern als einer der Hauptkritikpunkte des AHP angeführt wird.

3. Stabilität und Konsistenz von Gruppenentscheidungen

Unipersonale Entscheidungen bedürfen zur Verifizierung ihrer Rationalität lediglich der Untersuchung, inwieweit das ermittelte Präferenzensystem die tatsächliche Präferenzordnung des Entscheiders abbildet. Bankunternehmerische Entscheidungen sind regelmäßig dadurch gekennzeichnet, daß in den Verlauf des Entscheidungsprozesses verschiede Gremien, Personenmehrheiten mit tendenziell differierenden Präferenzordnungen, eingebunden sind. Es kommt im Rahmen der entscheidungsunterstützenden Analyse das Problem hinzu, verschiedene, in sich differierende Präferenzordnungen zu einer kollektiven Präferenzordnung zu synthetisieren. Sieht man einmal von der Möglichkeit der Existenz einer dominierenden Entscheidungsperson ab, die das Problem wieder auf eine unipersonale Situation reduziert, ist nach Verfahren zu suchen, mit denen diese Aufgabe rational, nachvollziehbar und realitätsgetreu durchgeführt werden kann. Dabei sind Unterschiede in singulären Präferenzordnungen tendenziell nicht negativ einzustufen; grundsätzlich können sich derartige Unterschiede positiv auf den Verlauf und das Ergebnis bankunternehmerischer Entscheidungen auswirken. Durch die unterschiedlichen Fachkenntnisse verschiedener leitender Mitarbeiter in Einzelfragen können sich Differenzen ergeben, die im Effekt auf die Gesamtentscheidung durch die Addition des Wissens für die Bank positiv sein können: „Group sessions, brainstorming and discussions are essential in getting an adequate structure and good pairwise comparisons."[60]

Entscheidungen in bankbetrieblichen Gremien sind grundsätzlich vom Prinzip der Kollegialität geleitet, Entscheidungen werden gemeinschaftlich getroffen,[61] Diskussion und die Mitwirkung externer Berater führen zu einer einheitlichen Strukturierung der Entscheidungssituation und damit zu einer einheitlichen Präferenzordnung. Die Abstimmung über die Struktur und den Ausgang der Entscheidung erfolgt häufig im Rahmen informeller

[60] *Fichtner*, J.: Some thoughts about the mathematics of the analytic hierarchy process, Institut für angewandte Systemforschung und operations research, Bericht Nr. 8403 der Hochschule der Bundeswehr, München 1984, S. 2. Vgl. ebenso *Büschgen*, H. E.: Bankunternehmungsführung, S. 121.

[61] Für Banken, die in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft firmieren, ist dieses sogenannte Kollegialprinzip sogar seit 1965 gesetzlich verankert: Der Vorstand einer Bank vertritt diese gemeinschaftlich. Durch Geschäftsordnung und Satzung kann dieses Prinzip in ein Mehrheitsprinzip gewandelt werden, jedoch ist eine Beschlußfassung gegen den Willen der Mehrheit des Führungsgremiums – entgegen der Regelung des alten Aktienrechts (Direktorialprinzip) – generell unzulässig. Vgl.: § 77 Abs. 1 und § 84 Abs. 2 des Aktiengesetzes 1965.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Organisationsstrukturen und ist analytisch nur schwer faßbar. Im Ergebnis sind aus kooperativen Verfahren abgeleitete Präferenzordnungen und Bewertungen in ihrer Form wie unipersonelle Entscheidungsstrukturen zu betrachten, sie sind nachvollziehbar und transparent, in sich konsistent und frei von den Bedenken der Irrationalität, die sich bei den folgenden Verfahren ergeben.

Zur Bestimmung einer Rangordnung von Handlungsalternativen durch eine Gruppe ist zunächst eine Strukturierung des Entscheidungsproblems vorzunehmen, die sicherstellt, daß den Belangen aller an der Entscheidungsfindung beteiligten Personen oder Personengruppen ausreichend Rechnung getragen wurde. Um diesen Prozeß zu begleiten, ist die Auswahl eines Moderators oder „facilitators"[62] zu empfehlen, der die individuellen Zielsetzungen ermittelt, in einheitlicher Weise strukturiert und im Anschluß daran die einzelnen Hierarchien in eine Gesamthierarchie aggregiert. Typischerweise handelt es sich bei diesem Moderator um einen unabhängigen und unparteiischen Analysten, der aufgrund seiner Fähigkeiten zur einmaligen Bearbeitung eines Entscheidungsproblems engagiert wurde. Er listet zunächst alle hochrangigen Ziele auf und untersucht sie auf Zielkomplementarität. Komplementäre Zielsetzungen werden zusammengefaßt und in einem nächsten Schritt die dazugehörigen Subziele ebenfalls auf Komplemente untersucht. Das Ergebnis dieser Analyse sollte allen Beteiligten in Entwurfsform unterbreitet werden und Grundlage einer die Zielstrukturierung abschließenden Diskussion sein.

Nach Festlegung der Entscheidungshierarchie werden die einzelnen Elemente im Wege des Paarvergleichs beurteilt; hierbei sollte versucht werden, im Rahmen von Diskussionen eine einheitliche Bewertung durch die gesamte Gruppe zu erzielen. Ist eine Einigung auf ein einheitliches Urteil nicht in kooperativer Form möglich, werden Verfahren angewandt, die über Abstimmungen und Aggregationen eine Gruppenpräferenzordnung ermitteln. Um bei der Bestimmung von Zielgewichten in Form von Nutzenfunktionen und der Beurteilung von Alternativen die Ansichten von unkooperativen Personenmehrheiten berücksichtigen zu können, werden folgende Techniken unterschieden:[63]

- Die Entscheidungsträger können im Rahmen von Abstimmungen zu einer einheitlichen, konsistenten Präferenzordnung gelangen. Hierbei läßt sich im Rahmen des Unmöglichkeitstheorems für alle Abstimmungsverfahren

[62] Vgl. *Keeney*, R. L.: Value-Focused Thinking, S. 95 ff.

[63] Vgl. im Überblick: *Dreyer*, A.: Scoringmodelle bei Mehrfachzielsetzungen, Darstellung des Entwicklungsstandes von Scoring-Modellen, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Hamburg 1974, S. 259 ff. Zum weiteren Verfahren auch: *Dyer*, R. F. und *Forman*, E. H.: Group decision supprt with the Analytic Hierarchy Process, in: Decision Support Systems, Bd. 8, 1992, S. 99 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

zeigen, daß für eine Alternativenmenge mit mehr als zwei Alternativen keines von ihnen in der Lage ist, bestimmte, auf Arrow zurückzuführende Bedingungen zur Rationaliät von Gruppenentscheidungen zu erfüllen.[64] Durch die Auswahl des Verfahrens und durch die Abfolge der Abstimmungen läßt sich beispielsweise das Ergebnis einer Abstimmung in der gewünschten Weise beeinflussen; hieraus ergibt sich die Möglichkeit, illegitime Ziele zu verfolgen.

- Die individuellen Aussagen der Entscheider werden gewichtet aggregiert. Dabei bestimmt sich das Gewicht einer Aussage nach bestimmten Kriterien wie dem Fachwissen des Entscheiders oder seiner Stellung und Zugehörigkeit zu einer sozio-ökonomischen Gruppierung. Durch die unterschiedliche Gewichtung von Stimmen werden grundsätzliche Anforderungen an demokratische Abstimmungsverfahren verletzt. Die Bestimmung der Stimmengewichte muß dabei Gegenstand eines gesonderten Entscheidungsverfahrens sein, sie erscheint darüber hinaus häufig unplausibel.[65]

---

[64] Arrow untersuchte die Fragestellung, wie konsistente, vollständige und transitive individuelle Präferenzordnungen in kollektive überführt werden können; er nennt als grundsätzliche Anforderungen:

Uneingeschränkter Definitionsbereich: Für alle individuellen Präferenzordnungen muß ein einheitlicher Aggregationsmechanismus definiert werden.

Pareto-Bedingung: Wird eine Alternative von allen Mitgliedern des Kollektivs als optimale Alternative gewählt, so muß diese auch im Rahmen des Abstimmungsverfahrens als optimale Alternative erscheinen.

Unabhängigkeit von irrelevanten Alternativen: Es handelt sich hierbei um die für die weitere Untersuchung wohl wichtigste Rationalitätsanforderung Arrows. Fügt man einer kollektiven Präferenzordnung eine Alternative hinzu, die nicht zu den besten Alternativen zählt, so darf sich die Auswahl der besten Alternative nicht ändern.

Diktator-Bedingung: Eine Abstimmungsform, in der der Wille eines einzelnen automatisch den Willen des Kollektivs ausdrückt, sofern er nicht indifferent ist, ist unzulässig.

Für mehr als zwei Alternativen gibt es nun kein Verfahren, das den aufgeführten Anforderungen in vollem Umfang genügt. Eine Übersicht über die Beweise des Arrow'schen Unmöglichkeitstheorems findet sich bei *Eisenführ,* F. und *Weber,* M.: Rationales Entscheiden, S. 314. *Kern*, L.: Logik kollektiver Entscheidungen, München 1994, S. 32ff. Über die auf Arrow aufbauenden Untersuchungen sowie modifizierte Forderungen aus dem Unmöglichkeitstheorem vgl. *Mangelsdorff*, L.: Aggregationsmechanismen in der Kollektiventscheidungstheorie, in: Wirtschaftsstudium, Heft 4/1990, S. 189ff. *Bamberg*, G. und *Coenenberg*, A.G.: Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, S. 204ff. Zur Übertragung der Ergebnisse des Unmöglichkeitstheorems auf die Aussagefähigkeit und Ordinalität der Nutzwertanalyse vgl. *Schneeweiß*, C.: Kostenwirksamkeitsanalyse, S. 18.

[65] Hierfür sind die Abstimmungsmodalitäten innerhalb des Rates der Europäischen Union sowie der Gremien der supranationalen Organisationen wie der Weltbank oder des IWF einleuchtendes Beispiel. Vgl. Europäische Gemeinschaft-Europäische Union: Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft, Bonn 1993, Art. 148

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- Während bei den bisher vorgestellten Verfahren jeder Entscheider alle Aspekte des Entscheidungsproblems zur Analyse vorgestellt bekommt, kann der Horizont des Entscheiders in der Form berücksichtigt werden, daß seine Aussagen nur zu einem bestimmten Teilaspekt eines Entscheidungsproblems herangezogen werden, zu dem er als „Experte" angesehen wird. Gerade in hochdifferenzierten Unternehmungen kann ein Entscheidungsproblem, das verschiedene Unternehmensbereiche tangiert, häufig nur unter Hinzuziehung von Experten strukturiert werden, deren Wissen sich auf einen bestimmten Problemaspekt fokussiert, deren Aussagen zu allen anderen Problemaspekten dagegen nicht verwertbar sind. Entscheidende Nebenbedingungen, die für die Beurteilung eines Problems wie des vorliegenden unabdingbar sind, können häufig nur durch Mitarbeiter mit Marktnähe gewonnen werden; erst durch die Einbindung dieses Wissens in das Entscheidungsverfahrens erfüllt den Anspruch einer vollständigen Erfassung des Entscheidungsproblems.[66]

Auch im Rahmen des AHP tritt bei Gruppenentscheidungen das von Abstimmungen her bekannte Problem auf, daß eine konsistente Gruppenpräferenz trotz konsistenter singulärer Präferenzordnungen nicht zu erreichen ist. Aczél und Saaty zeigen unter Zugrundelegung gleichgewichtiger Individualpräferenzen, daß nur bei der Anwendung des geometrischen Mittels aus den individuellen Präferenzordnungen eine konsistente kollektive Präferenzordnung gebildet werden kann.[67]

Abs. 2: „Ist zu einem Beschluß des Rates die qualifizierte Mehrheit erforderlich, so werden die Stimmen der Mitglieder wie folgt gewogen: [...]".

[66] So berichtet Herrhausen bereits 1971, wie durch die Zusammenarbeit von Planungsgruppen und Planungsbeauftragten mit einer zentralen Planungsabteilung die Bank mit einem Netz von Planern überzogen wird und damit die Marktberührung erhalten bleibt, die Denkungsart in weiten Teilen der Bank weitergetragen wird und Ausbildungsarbeit für die Rekrutierung des Planungspersonals geleistet wird. Vgl. *Herrhausen*, A.: Zielvorstellungen und Gestaltungsmöglichkeiten, S. 358.

[67] „The only solution of [Trennbarkeit, Einigkeit, Homogenität und Exponentialbedingung] for fixed $n \geq 2$ is given by the geometric mean" Vgl. *Aczél*, J. und *Saaty*, T. L.: Procedures for Synthesizing Ratio Judgements, in: Journal of Mathematical Psychology, Bd. 27, Heft 1/1983, S. 101. Weber, K.: Mehrkriterielle Entscheidungen, S. 109f. *Aczél*, J. und *Alsina*, C.: On synthesis of judgements, in: Socio-Economic Planning Sciences, Bd. 20, Heft 6/1986, S. 333ff. Basak erweitert die Problemstellung durch die stärkere Gewichtung von Expertenmeinung und zeigt, daß auch für diese Form der Aggregation das (diesmal gewichtete) geometrische Mittel anwendbar ist: „[...] those who know more should [...] influence the consensus more strongly than those who are less knowledgeable. Some people are clearly wiser and more sensible in such matters than others, and their opinions should be given appropiately greater weight." *Basak*, I. und *Saaty*, T. L.: Group decision making using the analytic hierarchy process, in: Mathematical Computer Modelling, Bd. 17, Heft 4–5/1993, S. 102f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Als Bedingungen, die an eine Funktionsvorschrift zur Aggregation einzelner Bewertungen x_i in der Form $f(x_1, x_2, \ldots, x_n)$ zu stellen sind, formulieren sie:

- *Trennbarkeit*: Die Einflüsse der individuellen Bewertungen x_i für alle n-Entscheider müssen sich als Einzelfunktionen

$$f(x_1, x_2, \ldots, x_n) = g(x_1) \circ g(x_2) \circ \ldots \circ g(x_n)$$

  im Rahmen der Gesamtfunktion getrennt darstellen lassen, wobei $\circ$ eine assoziative und kommutative Verknüpfungsfunktion darstellt. Es ist nur so gewährleistet, daß Änderungen in individuellen Präferenzordnungen ihren Niederschlag in der kollektiven Präferenzordnung finden.

- *Einigkeit*: Bewerten alle Entscheider ein Attribut gleich, so muß der aggregierte Wert für dieses Attribut gleich den Einzelwerten sein. Für alle $x = x_1 = x_2 = \ldots = x_n$ gilt: $f(x_1, x_2, \ldots, x_n) = x$. Hierbei handelt es sich um eine Parallelanforderung aus Arrows Pareto-Bedingung.

- *Homogenität*: Lassen sich alle individuellen Präferenzen in der Form $f(k\,x_1, k\,x_2, \ldots, k\,x_n)$ mit $k > 0$ darstellen, so gilt für die kollektive Bewertung $f(k\,x_1, k\,x_2, \ldots, k\,x_n) = k\,f(x_1, x_2, \ldots, x_n)$. Ein konstanter Faktor k kann bei der Aggregation zunächst unberücksichtigt bleiben.

- *Exponentialbedingung*: Lassen sich alle individuellen Präferenzen als $f({x_1}^p, {x_2}^p, \ldots, {x_n}^p)$ darstellen, so gilt für die kollektive Bewertung $f({x_1}^p, {x_2}^p, \ldots, {x_n}^p) = f(x_1, x_2, \ldots, x_n)^p$. Diese Bedingung ist insbesondere für den Spezialfall $p = -1$ zu untersuchen:

$$f\left(\frac{1}{x_1}, \frac{1}{x_2}, \ldots, \frac{1}{x_n}\right) = \frac{1}{f(x_1, x_2, \ldots, x_n)}$$

  Der kollektive Wert reziproker Bewertungen muß übereinstimmen mit dem reziproken Wert der aus den ursprünglichen individuellen Bewertungen gebildeten kollektiven Wert.

Für das weitere Vorgehen wird eine kollektive Entscheidungsfindung unterstellt; ist dies nicht möglich, so wird bei divergierenden Präferenzen eine ungewichtete Aggregation der Individualbewertungen unter Anwendung des geometrischen Mittels vorgenommen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

4. Darstellung

a) Projektierungsphase

Im Rahmen der Projektierung einer AHP-gestützten Entscheidung sind im wesentlichen die Punkte der exakten Aufgabenbeschreibung und der Personal- und Sachmittelzuordnung zu klären. Der gesamte AHP-Prozeß kann aus Sicht der bankbetrieblichen strategischen Planung im Rahmen des kybernetischen Planungsmodells interpretiert werden. Im Anschluß an die Planungsphase finden dann Informationsbeschaffung, Strategieentwicklung, Beurteilung und Entscheidung, Realisation sowie Kontroll- und Abweichungsuntersuchungen statt. Während jedoch das kybernetische Modell einen Einsatz als revolvierenden Prozeß vorsieht, wird der AHP aufgrund seines hohen Aufwandes eher bei bedeutsamen, strategischen Einzelfallentscheidungen zur Anwendung kommen.[68] Die exakte Aufgabenbeschreibung dient vor allem dazu, das richtige Problem zu lösen. Diese, trivial anmutende Anforderung ist angesichts der Komplexität der anstehenden Entscheidung von hoher Bedeutung. Auch aus Kostengesichtspunkten ist zu prüfen, ob ein konfliktäres Zielsystem vorliegt oder ob nicht ein dominantes Oberziel das Ergebnis der Analyse in der Form bestimmt, daß nur eine Handlungsalternative in Frage kommt. Auch die Untersuchung der Fragestellung, ob die Anforderungen, die der AHP an die weiteren Bestandteile des Entscheidungsproblems stellt, erfüllt sind, ist in diesem Bereich zu untersuchen.

Die Methode des paarweisen Vergleichs aller Elemente des betrachteten Teilsystems mit allen anderen macht gemäß des ersten Axioms eine exponentiell wachsende und daher nur unter großem Aufwand durchzuführende Anzahl von Paarvergleichen notwendig, wenn die Anzahl der Alternativen oder Attribute eine bestimmte Menge übersteigt. Aus Gründen der Handhabbarkeit sowie aufgrund der bereits dargestellten eingeschränkten menschlichen Spanne absoluter Bewertungen ist in der Zielhierarchie die Anzahl der Elemente einer Ebene auf etwa sieben zu beschränken. Hinzu kommt, daß bei der paarweisen Beurteilung von Alternativen Fehler auftreten. Wie noch zu zeigen ist, akzeptiert der AHP das Auftreten dieser Fehler, er geht sogar davon aus, daß eine Ausweitung bestehenden Wissens nur durch die Berücksichtigung solcher Inkonsistenzen möglich ist. Da diese Fehler aber aufgedeckt werden sollen, um einen Lernprozeß in Gang zu setzen, darf ihr Effekt nicht durch Fehler entgegengesetzter Art überdeckt werden. Um einen Kompromiß zwischen umfassender Berücksichtigung eines Problems sowie der Fortentwicklung des systemimmanenten Wissens zu gewährleisten, wurde eine Beschränkung eingeführt.[69]

---

[68] Vgl. *Weber*, M.: Mehrkriterielle Entscheidungen, S. 74f. Zum Hintergrund des kybernetischen Modells Büschgen, H. E.: Bankbetriebslehre, S. 563ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Personal- und Sachmittelzuordnung befaßt sich mit der Fragestellung des Entscheidungssubjektes. Grundsätzlich ist jede Entscheidungsfindung in Form eines unipersonalen Prozesses möglich; aus den oben dargestellten Gründen kann die Hinzuziehung von Entscheidungsgremien oder fachlichen Experten angezeigt sein. Im Rahmen der Weiterentwicklungen des AHP wird eine Methode vorgestellt, den AHP als grundsätzlich unipersonalen Prozeß mit der Delphi-Methode als Gruppenentscheidungsprozeß zu kombinieren um die Vorteile beider Ansätze nutzen zu können.[70] Die Nutzung des AHP unter Hinzuziehung einer Monitoring-Gruppe von außenstehenden Experten zur Gewährleistung eines ordnungsgemäßen Ablaufes des Entscheidungsprozesses und zur Bearbeitung der erhobenen Daten ist aufgrund der Bedeutung der meisten unterstützten Entscheidungen als auch aufgrund der Datenfülle angezeigt.

Die Bearbeitung der Daten erfolgt EDV-unterstützt. Für nahezu alle Ansätze der Entscheidungstheorie bestehen Programme, die die teilweise umfangreichen Berechnungen übernehmen und dem Entscheider durch eine ansprechend gestaltete Eingabeoberfläche die Möglichkeit belassen, sich auf die Wesensinhalte der Entscheidung statt auf die mathematische Berechnung der Ergebnisse zu konzentrieren.

b) Bearbeitungsphase

Die Bearbeitungsphase bildet das Herzstück des AHP-Prozesses. Hier werden die Entscheidungsmatrizen anhand der Zielstruktur und der Alternativen gebildet, die Paarvergleiche abgefragt und zu Gewichtungsvektoren komprimiert; anschließend wird implizit die Qualität der abgegebenen Wertungen im Hinblick auf eine konsistente Präferenzordnung untersucht. Begleitend zur theoretischen Darstellung soll anhand eines einfachen Beispiels aus der Bankpraxis die Funktionsweise des Modells verdeutlicht werden. Die Entscheidungssituation ist folgendermaßen charakterisiert:

> Ein Kreditanalyst ist aufgefordert, im Rahmen einer Kreditvorlage ein Urteil über die wirtschaftliche Kreditwürdigkeit eines Unternehmens abzugeben. Das Unternehmen ist derzeit gekennzeichnet durch eine positive turn-around-Situation nach einer Unternehmenskrise vor einigen Jahren; es weist eine positive Ertragsentwicklung in den letzten Jahren aus, die bilanziellen Verhältnisse in bezug auf Eigenkapital und Verschuldungsstruktur sind jedoch nach wie vor nicht zufriedenstellend, Sicherheiten außerhalb der Bilanz bestehen im Rahmen der Mitverpflichtung des Geschäftsführers für die Verbindlichkeiten des Unternehmens. Diese unipersonale Entscheidungssituation ist zu strukturieren und mit Hilfe des AHP zu bearbeiten.

---

[69] Vgl. *Saaty*, T. L.: Fundamentals of Decision Making, S. 85f.

[70] Vgl. Kapitel A.II.8.a. auf Seite 94ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

aa) Hierarchisierung der Entscheidungssituation

Die Anforderungen, die an die Aufstellung der Hierarchie gestellt werden, wurden bereits verdeutlicht. Dabei ist im Rahmen der intensiven Auseinandersetzung mit der Zielstruktur die Generierung und Gestaltung der Alternativen gewollt und zulässig; da bei der Bestimmung von Entscheidungszielen bereits simultan Maßnahmen in ihrer Geeignetheit untersucht werden, ist eine Trennung von Ziel- und Maßnahmenplanung aufzugeben.[71] Es wird nun auch der Ansatz begründbar, daß die Evaluierung von Zielen und Maßnahmen im AHP analytisch auf dieselbe Weise vorgenommen wird. Die entscheidungstheoretische Vorgabe der Vollständigkeit des Maßnahmenbündels bleibt hiervon unberührt.

Als Oberziel gelte in unserem Beispiel die Abgabe eines zutreffenden Urteils über die wirtschaftliche Kreditwürdigkeit eines Unternehmens; die Alternativen, die dem Analysten zur Verfügung stehen, sind ein zustimmendes oder ablehnendes Votum über die Kreditvergabe. Auf der Suche nach Subzielen, die zur Erfüllung des Oberzieles in positiver Hinsicht beitragen, identifiziert der Analyst:[72]

- den Liquiditätsstatus des Unternehmens
- die Ertragslage der letzten Jahre
- die bilanziellen Verhältnisse zum Zeitpunkt des letzten Stichtages
- Das Testat des Wirtschaftsprüfers zur letzten Bilanz
- die Vermögenssituation des Geschäftsführers im Hinblick auf die Stellung von Sicherheiten außerhalb der Bilanz

Im Rahmen seiner Voruntersuchung ergibt sich, daß die Erteilung eines uneingeschränkten Testats unter anderem von den bilanziellen Verhältnissen abhängig ist; der Analyst entscheidet von daher, im Hinblick auf die Gewährleistung der Präferenzunabhängigkeit die Erteilung des Testats im Rahmen der Beurteilung der bilanziellen Verhältnisse zu berücksichtigen. Weitere Abhängigkeiten, auch innerhalb der Hierarchie, bestehen nicht. Das Entscheidungsproblem stellt sich in hierarchischer Form wie folgt dar:

---

[71] Vgl. *Eisenführ*, F. und *Weber*, M.: Zielstrukturierung, S. 909.

[72] Vgl. *Riebell*, C.: Die Praxis der Bilanzkritik, 5. Aufl., Stuttgart 1992, S. 137ff. *Baetge*, J.: Bilanzen, 2. Aufl., Düsseldorf 1992, S. 30ff. *Grill*, W. und *Perczynski*, H.: Wirtschaftslehre des Kreditwesens, 22. Aufl., Bad Homburg 1987, S. 236ff. Einen extensiven Katalog an Entscheidungsfaktoren sowie ein Modell auf Basis eines indutkiven Lernprozesses bietet: *Tessmer*, A. C.: What to learn from Near Misses: An Inductive Learning Approach to Credit Risk Assessmant, in: Decision Sciences, Bd. 28, Heft 1/1997, S. 105ff. sowie Anhang. Ein Entscheidungsmodell zur Kreditvergabe als dynamisch programmiertes zweizeitiges, zwei-Aktionenmodell entwarfen Bierman und Hausman. Grundlage des mathematischen Ansatzes bilden die Wahrscheinlichkeiten und Höhen der Kreditrückzahlungen. Vgl. *Bierman*, H. und *Hausman*, W. H.: The credit granting decision, in: Management Science, Bd. 16, Heft 8/1970, S. B-519ff. *Dirickx*, Y. M. I. und *Wakeman*, L.: An extension of the Bierman-Hausman model for credit granting, in: Management Science, Bd. 22, Heft 11/1976, S. 1229ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

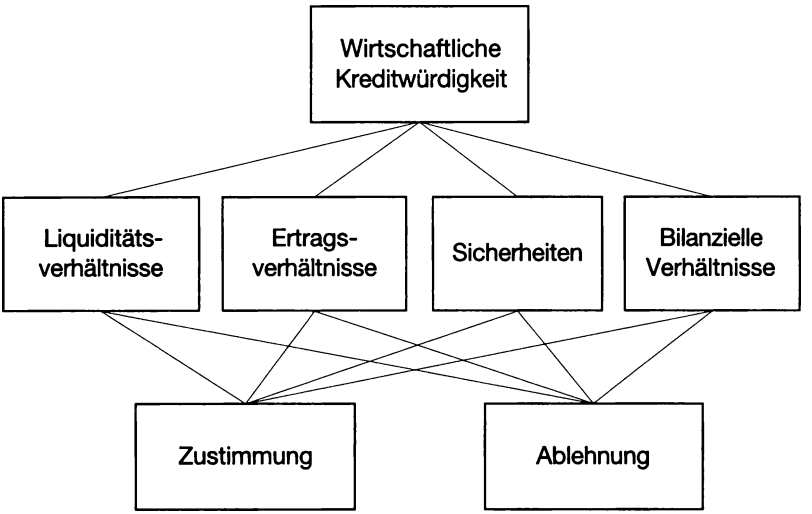


Abbildung 4: Entscheidungshierarchie zur Kreditwürdigkeitsprüfung

bb) Erhebung der Paarvergleiche

Die AHP-charakteristische Ermittlung der Attributsgewichtungen und Alternativenbewertung erfolgt über Paarvergleiche; es werden dabei jeweils zwei Elemente einer unteren Ebene der Hierarchieebene im Hinblick auf ein Element der oberen Hierarchieebene miteinander verglichen. Zur Bewertung können tatsächliche Ausprägungen einer Variablen im Bereich der Alternativenbewertung oder die Fundamentalskala in allen sonstigen Bewertungen angewandt werden. Wird eine Alternativenausprägung mit einer anderen in quantitativer Hinsicht verglichen, so werden die Ergebnisse in Bruchform einander gegenübergestellt; eine Normierung stellt im Wege des weiteren Vorgehens sicher, daß die Bewertungen mit der ihnen zugemessenen Gewichtung in das Endergebnis eingehen. Das aus den Gegenüberstellungen erhaltene Ergebnisraster bestimmt automatisch die Fragestellung, der sich ein Entscheider gegenübergestellt sieht und erleichtert damit die Auswertung.

Zum Zeitpunkt der Bewertung muß sich der jeweilige Entscheider über die Ausprägungen der einzelnen Handlungsalternativen im Hinblick auf alle Attribute unbedingt bewußt sein. Kennt er die Ausprägungen der Alternativen nicht, ist eine sinnvolle Bewertung der Alternativen nicht möglich. Im Rahmen der gegen das Modell erhobenen Kritik wird dieser sogenannte Bandbreiteneffekt diskutiert.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Im allgemeinen wird eine Paarvergleichsmatrix aufgestellt, die alle Bewertungen erhält, die reziproken Bewertungen automatisch vervollständigt und Grundlage der weiteren Analyse ist.

$$A = \begin{bmatrix} 1 & & a_{ij} \\ \vdots & 1 & \vdots \\ \frac{1}{a_{ij}} & & 1 \end{bmatrix}$$

Aus der Entscheidungshierarchie ergeben sich in unserem Beispiel die folgenden Fragen im Hinblick auf die Bewertung der einzelnen Faktoren:

Fragestellung: Welche Bedeutung besitzt die Ertragslage der letzten Jahre im Vergleich zu den bilanziellen Verhältnissen zum Zeitpunkt des letzten Stichtages für die Abgabe eines zutreffenden Urteils über die wirtschaftliche Kreditwürdigkeit der betrachteten Unternehmung?

Mögliche Antwort: Die Ertragslage besitzt im Vergleich zu den bilanziellen Verhältnissen eine etwas größere Bedeutung für die Abgabe eines zutreffenden Urteils über die wirtschaftliche Kreditwürdigkeit.

In der Paarvergleichsmatrix ist also eine 5 für den Vergleich von Ertragslage und Bilanzverhältnissen einzusetzen. Es wird deutlich, daß die Bewertung der Attribute unter Zugrundelegung der Fundamentalskala in hohem Maße subjektiv ist. Eine Bewertung im Einzelfall ist eventuell durch diese Subjektivität verzerrt, im Hinblick auf die Gesamtbewertung der Hierarchie gleicht sich diese Verzerrung jedoch wieder aus. In einer Paarvergleichsmatrix mit vier Attributen sind gemäß der oben genannten Formel sechs Paarvergleiche zur vollständigen Bewertung der Matrix anzustellen. Es ergibt sich für unser Beispiel zunächst die folgende Matrix

$A =$

	Liquidität	Ertrag	Sicherheiten	Bilanz
Liquidität		1/5	1/4	1/2
Ertrag			1/2	5
Sicherheiten				5
Bilanz				

Mit Hilfe der Reziprozitätsbedingung läßt sich sowohl die Bewertung der unteren Hälfte der Matrix durchführen, als auch die Diagonale vervollständigen. Es ergibt sich als vollständige Bewertungsmatrix:

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

$A =$

	Liquidität	Ertrag	Sicherheiten	Bilanz
Liquidität	1	1/5	1/4	1/2
Ertrag	5	1	1/2	5
Sicherheiten	4	2	1	5
Bilanz	2	1/5	1/5	1

Paarvergleiche sind zur Ermittlung der Vollständigkeit der gesamten Entscheidungshierarchie nun noch für die beiden Alternativen anzustellen, wobei sich für jedes der betrachteten Subziele eine 2×2-Matrix ergibt, die mit lediglich einer Bewertung vollständig evaluiert sind. Es ergeben sich die folgenden Bewertungen:

Die Fragestellung, inwiefern ein positives im Vergleich zu einem negativen Votum dem Liquiditätsstatus der Unternehmung besser oder schlechter Rechnung trägt, beantwortet der Analyst mit dem Wert 3, er hält ein positives Votum für gerechtfertigter als ein negatives.

In bezug auf die Ertragslage rechtfertigt der Analyst mit dem Faktor 6 deutlich ein positives Votum. Die Vermögenssituation des Geschäftsführers im Hinblick auf die Stellung von Sicherheiten außerhalb der Bilanz erscheint ihm nicht ausreichend für ein positives Votum, er wertet sie mit dem Faktor 1/2, auch im Bereich der nicht zufriedenstellenden bilanziellen Verhältnisse favorisiert er schwach eine Ablehnung (Faktor 1/4). Die Bewertungen sind damit vollständig gegeben und können nun zur Ermittlung von Gewichtungsvektoren bearbeitet werden.

cc) Ermittlung der Gewichtungsvektoren

Um aus einer Paarvergleichsmatrix einen Gewichtungsvektor zu erzeugen, wird auf eine Berechnungsform zurückgegriffen, die in der linearen Algebra als *spezielles Eigenwertproblem* bekannt ist. Die folgende Darstellung dieses Ansatzes bezieht sich auf den Teil der Hierarchie, in dem die Alternativen im Hinblick auf ihren Ergebnisbeitrag zur Zielerreichung eines Subzieles untersucht werden. Die Matrix A der Paarvergleiche bezeichnet die quantitativen Ergebnisse oder bedingten Ergebnisnutzen der einzelnen Alternativen. Für die Gewichtung der Attribute untereinander im Hinblick auf ein Oberziel gilt es, lediglich die Bezeichnungen anzupassen. Um die Berechnung nachzuvollziehen, nehmen wir zunächst an, daß alle Gewichte in quantitativer Form bekannt sind und sich die Paarvergleiche der Matrix A als

$$a_{ij} = \frac{\text{Wert des Faktors } i: \; a_j}{\text{Wert des Faktors } j: \; a_j}$$

darstellen. Durch kleinere Umformungen erhält man aus

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

$$a_{ij} = \frac{a_i}{a_j} \tag{2.1}$$

$$\Leftrightarrow a_{ij} \cdot \frac{a_j}{a_i} = 1 \tag{2.2}$$

$$\Rightarrow \sum_{j=1}^{n} \left(a_{ij} \cdot \frac{a_j}{a_i} \right) = n \tag{2.3}$$

$$\Rightarrow \frac{1}{a_i} \sum_{j=1}^{n} (a_{ij} \cdot a_j) = n \tag{2.4}$$

$$\Rightarrow \sum_{j=1}^{n} (a_{ij} \cdot a_j) = n \cdot a_i \tag{2.5}$$

oder als Matrix:

$$\begin{bmatrix} a_{11} & \dots & a_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} a_1 \\ \vdots \\ a_n \end{bmatrix} = n \cdot \begin{bmatrix} a_1 \\ \vdots \\ a_n \end{bmatrix} \tag{2.6}$$

Diese läßt sich verkürzt schreiben als homogenes Gleichungssystem

$$A \cdot \vec{a} = n \cdot \vec{a} \tag{2.7}$$

Gleichung (2.7) stellt das gesuchte spezielle Eigenwertproblem dar. Hierbei handelt es sich um die Aufgabe, zu einer quadratischen, sonst aber beliebigen Matrix A Vektoren $\vec{a}$ derart zu suchen, daß der mit A transformierte Vektor dem Ausgangsvektor $\vec{a}$ proportional, ihm parallel ist.[73] Das Eigenwertproblem ist ebenfalls aus der Faktorenanalyse bekannt, es wird dort genutzt, um mit einer möglichst geringen Anzahl Vektoren einen höherdimensionalen Datensatz (in unserem Fall eine Paarvergleichsmatrix) möglichst weitgehend zu erklären.[74] Unter der Annahme, daß die Gewichte

[73] Das spezielle Eigenwertproblem stellt einen Sonderfall der allgemeinen Eigenwertproblems dar, bei dem zu zwei gleichgroßen Matrizen ein Eigenvektor bestimmt werden soll, der die beiden Ausgangsmatrizen bis auf einen Proportionalitätsfaktor ineinander transformierbar macht. Vgl. im folgenden *Zurmühl*, R.: Matrizen und ihre technischen Anwendungen, 4. Aufl., Berlin 1964, S. 146ff. Ebenso *Felderer*, B. und *Homburg*, S.: Makroökonomik und neue Makroökonomik, 4. Aufl., Berlin 1989, S. 375ff. *Dietrich*, G. und *Stahl*, H.: Grundzüge der Matrizenrechnung, 9. Aufl., Zürich 1975, S. 164ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

in quantitativer Art gegeben sind, macht die Ermittlung eines Eigenvektors $\vec{a}$ noch keinen Sinn, da dieser direkt aus jeder Spalte der Matrix ablesbar ist. Diese Annahme soll von daher in zweierlei Hinsicht aufgehoben werden:

- Die einzelnen Ausprägungen sind nicht bekannt, sondern anstelle der a_{ij} nur noch die aggregierten Paarvergleichsbewertungen $v_{ij} = v(a_{ij})$, wobei v_{ij} den Nutzenwert des Vergleichs der Ausprägungen im Hinblick auf ein Oberziel darstellt. Die Elemente der Matrix können dabei z. B. in Form der 1–9-Skala dargestellt werden.
- Bewertet ein Entscheider ein Attribut A als „kaum wichtiger" als ein Attribut B, dieses wiederum als „kaum wichtiger" als ein Attribut C, so sollte er dem Attribut A im Vergleich zu Attribut C eine „sehr viel wichtigere" Bedeutung zumessen. Ein solches Verhalten wird konsistent genannt; es läßt sich algebraisch folgendermaßen darstellen: Besitzt eine Matrix A Elemente, die alle in der Form der Gleichung (2.1) dargestellt werden, so läßt sich grundsätzlich folgern, daß die einzelnen Elemente der Matrizen in sich schlüssig (konsistent) sind und aus der Multiplikation von zwei Präferenzaussagen eine dritte notwendig folgt.[75]

$$a_{ij} \cdot a_{jk} = \frac{a_i}{a_j} \cdot \frac{a_j}{a_k} = \frac{a_i}{a_k} = a_{ik} \tag{2.8}$$

Eine solche Annahme der Konsistenz macht der AHP mit Rücksicht auf das beschränkte menschliche Bewertungsvermögen nicht. Im folgenden wird eine Beziehung zwischen den Elementen der Matrix nicht mehr zur Grundlage der Berechnung gemacht, so daß für die Bewertungen v_{ij} und v_{ik} keine Bewertung v_{ik} zwingend vorgegeben ist.

Aus der Gleichung (2.7) folgt, daß zu jedem Eigenvektor ein korrespondierender Eigenwert n existiert. Dieser Eigenwert entspricht nur bei konsistenten Matrizen der Zahl der Elemente einer Matrix. Im hier angenommenen Fall der Inkonsistenz existieren mehrere Eigenwerte, die üblicherweise mit λ bezeichnet werden. Die Eigenwerte einer Matrix drücken die Konsistenz in der Form aus, daß bei einer konsistenten Matrix nur ein Eigenwert $\lambda = n$ existiert. Bei Inkonsistenz existieren mehrere Eigenwerte, die jeweils größer als n sind und mit steigender Inkonsistenz der Paarvergleichsmatrix ebenfalls größer werden.

---

[74] Der Eigenwert eines Faktors gibt dort an, welcher Betrag der Gesamtstreuung aller Variablen des Faktorenmodells durch diesen Faktor erklärt wird. Vgl. *Haedrich*, G. et al.: Der Analytic Hierarchy Process, S. 124 sowie die Literatur in Fußnote 13 auf Seite 209.

[75] Vergleiche die Vorgehensweise zur Konsistenzprüfung in Kapitel A.II.4.b.dd. auf Seite 66 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Für den vorliegenden Fall inkonsistenter Matrizen ist die Gleichung (2.7) danach neu zu fassen:

$$A \cdot \vec{v} = \lambda \cdot \vec{v} \tag{2.7'}$$

Der AHP nutzt bei der Ermittlung des Eigenvektors vereinfachend aus, daß (inkonsistente) Informationen über den gesuchten Gewichtungsvektor $\vec{v}$ in jeder Spalte der Paarvergleichsmatrix A vorhanden sind. Im Gegensatz zu konsistenten Matrizen bilden die einzelnen Spaltenvektoren jedoch kein einheitliches Bild. Er normiert daher jede Spalte der Matrix auf die Summe 1, bildet anschließend die Summe aller Spalten in einem Vektor ab, der normiert den Gewichtungsvektor $\vec{v}$ als Eigenvektor der Matrix darstellt.[76] Er beinhaltet die Informationen aller Paarvergleiche auf einem kondensierten Niveau und bringt die Zielerreichung der einzelnen Alternativen im Vergleich zueinander zum Ausdruck. Der AHP bildet den gesuchten Gewichtungsvektor zum maximalen Eigenwert λ_{max}, der die Abweichung der Paarvergleichsmatrix von einer konsistenten Matrix am besten beschreibt.[77]

---

[76] Um den Eigenvektor algebraisch direkt aus der Paarvergleichsmatrix A berechnen zu können, muß die Gleichung (2.7) umgeformt werden:

$$\begin{aligned} & A \cdot \vec{v} = \vec{E} \cdot n \cdot \vec{v} \\ \Leftrightarrow\ & A \cdot \vec{v} - \vec{E} \cdot n \cdot \vec{v} = \vec{0} \\ \Leftrightarrow\ & (A - \vec{E} \cdot n)\vec{v} = \vec{0} \end{aligned}$$

Diese Gleichung ist lösbar mit einem $\vec{v} \neq \vec{0}$ nur dann, wenn die Determinante des Klammerausdrucks zu Null wird:

$$\begin{aligned} & \det |A - \vec{E} \cdot n| = 0 \\ \Leftrightarrow\ & \det \begin{vmatrix} v(a_{11}) - n & v(a_{12}) & & v(a_{1n}) \\ v(a_{21}) & v(a_{22}) - n & & \\ \vdots & & & \vdots \\ v(a_{n1}) & & & v(a_{nn}) - n \end{vmatrix} = 0 \end{aligned}$$

Diese Determinante wird auch als charakteristische Gleichung der Matrix A bezeichnet. Durch die Rückführung der Determinante auf ein Gleichungssystem erhält man ein Polynom vom Grade n, dessen Nullstellen die Eigenwerte der Matrix darstellen. Durch Einsetzen der Eigenwerte in die Gleichung (2.7') wird der gesuchte Eigenvektor bestimmt. Möglich ist auch ein iteratives Verfahren, das die einzelnen Spaltenvektoren im Hinblick auf die Gleichung (2.7') optimiert. Eine vergleichende Darstellung der Ansätze, die bei konsistenten Matrizen zum selben Ergebnis führen, findet sich bei *Kumar*, N. V. und *Ganesh*, L. S.: A simulation-based evaluation of the approximate and the exact eigenvector methods employed in AHP, in: European Journal of Operational Research, Bd. 95, 1996, S. 656ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Aus der Paarvergleichsmatrix A läßt sich die normierte Form in der folgenden Weise darstellen:

Die Spaltensummen der Matrix betragen:

$$[12;\ 3{,}4;\ 1{,}95;\ 11{,}5]$$

Mit diesen Werten werden alle Elemente der Matrix in der Form normiert, daß ihre Spaltensummen eins ergeben.

$A =$

	Liquidität	Ertrag	Sicherheiten	Bilanz
Liquidität	1/12	0,2/3,4	0,25/1,95	0,5/11,5
Ertrag	5/12	1/3,4	0,5/1,95	5/11,5
Sicherheiten	4/12	2/3,4	1/1,95	5/11,5
Bilanz	2/12	0,2/3,4	0,2/1,95	1/11,5

Im Anschluß daran werden die Zeilensummen ermittelt. Es ergibt sich die folgende Matrix:

$$A = \begin{bmatrix} 0{,}083 & 0{,}059 & 0{,}128 & 0{,}043 \\ 0{,}417 & 0{,}294 & 0{,}256 & 0{,}435 \\ 0{,}333 & 0{,}588 & 0{,}513 & 0{,}435 \\ 0{,}167 & 0{,}059 & 0{,}103 & 0{,}087 \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} 1 \\ 1 \\ 1 \\ 1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0{,}314 \\ 1{,}402 \\ 1{,}869 \\ 0{,}415 \end{bmatrix}$$

Durch Normierung des ermittelten Summenvektors erhalten wir den gesuchten Gewichtungsvektor

$$\vec{V}_{\text{Attribute}} = \begin{bmatrix} 0{,}078 \\ 0{,}350 \\ 0{,}467 \\ 0{,}104 \end{bmatrix} \begin{pmatrix} \text{Liquidität} \\ \text{Ertrag} \\ \text{Sicherheiten} \\ \text{Bilanz} \end{pmatrix}$$

Der Analyst hat seine Bewertungsaussagen in der folgenden Weise getroffen: Dem Faktor Sicherheiten räumt er mit einer Bewertung von 0,467 den größten

[77] Dabei wird das Produkt $A \cdot \vec{v}$ gebildet, mit der Folge, daß alle Elemente einer Zeile der Matrix mit dem zugehörigen Wert des Gewichtungsvektors multipliziert und anschließend für jede Zeile summiert werden. Werden nun alle Elemente dieses Summenvektors durch den korrespondierenden Wert des Gewichtungsvektors geteilt, erhält man verschiedene Eigenwerte; nur für konsistente Matrizen sind diese alle $\lambda = n$. Da die Berechnungsmethode für den Eigenwert nur ein Näherungsverfahren ist, ergibt sich durch Mittelwertbildung ein genügend genauer Wert. Vgl. *Tomczak*, T.: Situative Marketingstrategien; Grundsatzentscheidungen für „Dogs", Berlin 1989, S. 32.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Einfluß auf eine zutreffende Beurteilung der Kreditwürdigkeit ein. Der Faktor „Ertragsverhältnisse" rangiert vor den Bilanzverhältnissen und der Liquidität.[78]

Durch die angestellten Paarvergleiche und Berechnungen lassen sich nun die Prioritäten aller Elemente einer Hierarchieebene in bezug auf ein Element der nächsthöheren Ebene darstellen. Besitzt die Hierarchie mehr als zwei Ebenen, so ist eine Aggregation der erhaltenen Gewichtungsvektoren durch Multiplikation möglich, so daß sich eine Gesamtgewichtung der einzelnen Alternativen in bezug auf das Oberziel ergibt – Die gesuchte Rangfolge.

Zur Aggregation der Bewertungen werden für die Beurteilung der Alternativen in analoger Form Gewichtungsvektoren erstellt.

$$\vec{V}_{\text{Alternativen}} = \begin{bmatrix} \text{Zustimmung} & 0{,}750 & 0{,}857 & 0{,}333 & 0{,}200 \\ \text{Ablehnung} & 0{,}250 & 0{,}143 & 0{,}667 & 0{,}800 \end{bmatrix}$$

Im Anschluß erfolgt eine Multiplikation dieser Ergebnisse mit dem Gewichtungsvektor der Attribute:

$$\vec{V}_{\text{Alternativen}} \cdot \vec{V}_{\text{Attribute}} = \begin{bmatrix} \text{Zustimmung} & 0{,}750 & 0{,}857 & 0{,}333 & 0{,}200 \\ \text{Ablehnung} & 0{,}250 & 0{,}143 & 0{,}667 & 0{,}800 \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} 0{,}078 \\ 0{,}350 \\ 0{,}467 \\ 0{,}104 \end{bmatrix}$$

$$= \begin{bmatrix} 0{,}059 & +0{,}300 & +0{,}156 & +0{,}221 \\ 0{,}020 & +0{,}050 & +0{,}311 & +0{,}083 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0{,}535 \\ 0{,}464 \end{bmatrix} \begin{matrix} \text{Zustimmung} \\ \text{Ablehnung} \end{matrix}$$

[78] In einer Untersuchung von Betsch et al. wurden verschiedene Kriterien zur Beurteilung der Kreditwürdigkeit eines Firmenkunden analysiert: Im Ergebnis wurden die wirtschaftlichen Verhältnisse vor den Zukunftsperpektiven, der marktlichen Situation der Unternehmung und den Kreditsicherheiten bewertet. Die Bewertung erfolgte nach der Skala 1 = sehr wichtig bis 5 = irrelevant. In der Aggregation der Befragungsergebnisse wurde das arithmetische Mittel der Bewertung durch die Institute gebildet und zur Analyse der Aussagen herangezogen. Bei der Untersuchung fällt aus, daß es im Kriterienkatalog Überschneidungen, beispielsweise zwischen den Kriterien „Wirtschaftliche Verhältnisse" und „Rentabilität des zu finanzierenden Objektes" gibt, die im Rahmen einer Zielanalyse rationale Ergebnisse einschränken. Die Bewertung eines Kriteriums „Verlauf des bisherigen Kundenkontakts" kann ohne Konkretisierung der zugrundgelegten Subkriterien und Kenntnisse der Bewertungsmaßstäbe nicht ordnungsgemäß durchgeführt werden. Daß die Aggregation der Ergebnisse auf der Basis des arithmetischen Mittels methodisch zweifelhaft ist und Aussagen wie „deutlich wichtiger" nicht ohne weiteres zuläßt, wird im Rahmen der Diskussion des AHP gezeigt. Vgl. *Betsch*, O. et al.: Kreditwürdigkeitsanalyse im Firmenkundengeschäft, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 3/1997, S. 150f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Im Ergebnis des Entscheidungsprozesses wird der Analyst folglich ein zustimmendes Votum zum Kreditantrag abgeben.

In Anlehnung an Gleichung (2.7′) erfolgt nun die Berechnung des maximalen Eigenwertes:

$$A \cdot \vec{v} = \lambda \cdot \vec{v}$$

$$\begin{bmatrix} 1 & 0{,}2 & 0{,}25 & 0{,}5 \\ 5 & 1 & 0{,}5 & 5 \\ 5 & 2 & 1 & 5 \\ 2 & 0{,}2 & 0{,}2 & 1 \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} 0{,}078 \\ 0{,}350 \\ 0{,}467 \\ 0{,}104 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0{,}317 \\ 1{,}495 \\ 2{,}001 \\ 0{,}424 \end{bmatrix}$$

Jedes Element wird durch das korrespondierende Element des Ergebnisvektors geteilt.

$$\begin{bmatrix} 0{,}317 & \div & 0{,}078 \\ 1{,}495 & \div & 0{,}350 \\ 2{,}001 & \div & 0{,}467 \\ 0{,}424 & \div & 0{,}104 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 4{,}044 \\ 4{,}266 \\ 4{,}282 \\ 4{,}089 \end{bmatrix}$$

Das arithmetische Mittel des Ergebnisvektors approximiert den maximalen Eigenwert der Paarvergleichsmatrix mit einem Wert von $\lambda_{max} = 4{,}170$.

dd) Konsistenzprüfung

Im Laufe der Arbeit wurde der Begriff der Rationalität an verschiedenen Stellen im Sinne von Vernunfthandeln benutzt, auf eine nähere Betrachtung wurde bislang verzichtet. Handlungen, die einem Entscheidungsmodell entspringen, das unter der Prämisse durchgeführt wurde, rational zu handeln, sind aus Sicht des Entscheiders vernünftig, aus Sicht eines geschulten Dritten jedoch häufig unvernünftig, da fehlerhafte Einschätzungen getroffen wurden oder Aspekte außer Acht blieben.[79] Ein Mensch besitzt nur eingeschränkte kognitive Fähigkeiten; ein Faktor, der bei der Untersuchung von Präferenzaussagen eines Entscheiders berücksichtigt werden muß. Bewertet ein Entscheider einen Stern *A* als doppelt so hell wie einen Stern *B*, diesen wiederum als doppelt so hell wie einen Stern *C*, so sollte er den Stern *A* im Vergleich zu Stern *C* als vierfach heller bewerten. Fechner zeigte anhand dieses Beispiels bereits im Jahre 1886, daß die Gültigkeit eines solchen Schlusses nicht auf die Bereiche der Psychophysiologie zu übertragen sind.[80] Empfindungen eines Individuums sind häufig nicht konsistent in der Form, daß aus der Multiplikation von zwei Präferenzaussagen eine dritte

[79] Vgl. *Schneider*, D.: Informations- und Entscheidungstheorie, München 1995, S. 10ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gemäß Gleichung (2.8) notwendig folgt. Rationalität ist danach nur in beschränkter Form möglich als *beabsichtigt vernünftiges Verhalten*, das objektiv nur beschränkt vernünftig, also in bezug auf Entscheidungen inkonsistent ist. Der AHP akzeptiert Inkonsistenz als notwendigen Bestandteil einer menschlichen Wertaussage, d.h. er läßt Bewertungen eingeschränkter Rationalität zu und untersucht ihre Auswirkungen. In einer Welt vollkommener Konsistenz kann keine neue Erkenntnis entstehen, setzt sich doch neues Wissen zunächst zumindest in Teilbereichen in Widerspruch zu bestehendem Wissen und bedingt damit Inkonsistenz. Bei zu großer Inkonsistenz, die auf eine logisch fehlerhafte Bewertung schließen läßt, verlangt der AHP eine Revaluation der Aussagen und gibt dabei Hilfestellungen.

Wie bereits gezeigt wurde, besitzen nur konsistente Matrizen einen maximalen Eigenwert $\lambda_{max} = n$. Das Auftreten inkonsistenter Bewertungen wird begleitet durch ein Anwachsen des λ_{max} über n hinaus. Je größer die Inkonsistenz, desto größer wird λ_{max}. Aus dieser Beobachtung läßt sich eine Kennzahl entwickeln, die den maximalen Eigenwert als Index der Konsistenz (consistency index – *CI*) abbildet.

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \tag{2.9}$$

Um diesen Konsistenzindex in bezug auf seine Stärke beurteilen zu können, ist der Effekt zu berücksichtigen, daß die Meßgröße λ_{max} mit größer werdender Paarvergleichsmatrix immer geringer auf Inkonsistenzen reagiert. Eine Normalisierung des Konsistenzindices wird dadurch erreicht, daß man die Ergebnisse des AHP für zufällig entstehende Matrizen mit denen rational handelnder, informierter Entscheider vergleicht. Durch die erwartete „schlechtere" Konsistenz der Zufallsmatrizen ergibt sich ein allgemeiner Maßstab für die „Güte" der Konsistenz einer Matrix. Diese Konsi-

[80] „Zwar könnte man sagen: Wenn der empfundene Unterschied bez. A, B gleich dem empfundenen Unterschiede bez. B, C gleich empfunden ist, so folgt daraus noch gar nicht, dass der totale empfundene Unterschied bez. A, C nach directem Vergleiche gerade das Doppelte jedes der beiden für sich empfundenen Theilunterschiede sei; er könnte eine ganz unbestimmte Function von beiden sein. Aber in der That kann man nicht so sagen, da man damit einen identischen Satz bestreiten würde." Fechner diskutierte dabei das psycho-physische Grundgesetz Ernst Heinrich Webers, der feststellte, daß ausgehend von einer gerade noch bemerkbaren Veränderung Reize nur noch spürbar sind, sofern sie sich bei jedem Schritt um einen konstanten Prozentsatz ihrer selbst steigern. Nach Fechner ist „Spürbarkeit" also eine Linearfunktion des Logarithmus eines Reizes. Vgl. *Fechner*, G. T.: Ueber die psychischen Maßprincipien und das Weber'sche Gesetz, in: Philosophische Studien 4, ohne Ort, 1886/1887, S. 182ff. Allgemein zum Begriff der eingeschränkten Rationalität: *March*, J. G. und *Simon*, H. A.: Kognitive Grenzen der Rationalität, in: *Witte*, E. und *Thimm*, A. L. (Hrsg.): Entscheidungstheorie, Texte und Analysen, Wiesbaden 1977, S. 41ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

stenzrate (consistency ratio – *CR*) ergibt sich formal durch Division des Konsistenzindex durch den Konsistenzindex der Zufallsergebnisse:

$$CR = \frac{\text{consistency index}}{\text{random consistency index}} \tag{2.10}$$

Um den als „random-consistency-index" – *RI* bezeichneten Normalisierungsfaktor zu ermitteln, wurden in verschiedenen Untersuchungen bis zu 1.000 zufällige Matrizen verschiedener Größen basierend auf der Fundamentalskala erstellt und auf ihre Konsistenz untersucht[81]:

Größe der Matrix	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
RI-Werte nach Saaty	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41
nach Xu und Gong	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41
nach Donegan und Dodd	0,00	0,49	0,80	1,06	1,18	1,25	1,32

Größe der Matrix	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**
RI-Werte nach Saaty	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,6
nach Xu und Gong	1,45	1,49	1,51	1,53	1,55	1,56	1,6
nach Donegan und Dodd	1,37	1,41	-	-	-	-	-

Zur Beantwortung der Fragestellung, ob die ermittelte Konsistenz für eine Nutzung im Entscheidungsprozeß ausreichend ist, oder eine Revaluation durchzuführen ist, muß nun eine maximale Konsistenz festgelegt werden. Der gewählte Wert von 0,1 läßt sich durch die Annahme, daß Konsistenz groß genug sein soll, um spürbar zu sein, aber klein genug, um die

[81] Die Werte, die Saaty seinen Untersuchungen zugrunde legt, entstammen genaugenommen zwei verschiedenen Untersuchungen: Für Matrizen mit einer Größe bis zu 11 × 11 wurde ein Untersuchungsumfang von 500 Matrizen zugrundegelegt. Für Matrizen von 12 × 12 bis 15 × 15 wurden in einer Folgeuntersuchung die RI-Werte ermittelt; der Sprung bei $n = 12$ mag hierdurch verursacht worden sein. In einer durchgängigen Untersuchung von 1.000 Matrizen kamen Xu und Gong zu den Ergebnissen der zweiten Zeile, die den Bruch nicht mehr aufweisen. Vgl. *Saaty*, T. L.: The Analytic-Hierarchy-Process, S. 21. *Liu*, B. und *Xu*, S.: Development of the Theory and Methodology of the analytic hierarchy process and ist applications in China, in: Mathematical Modelling, Bd. 9, Heft 3–5/1987, S. 179, zit.: *Xu*, S. und *Gong*, M.: A note of the average consistency random index, unveröffentlicht. *Donegan*, H. A. und *Dodd*, F. J.: A Note on Saaty's Random Indexes, in: Mathematical Computer Modelling, Bd. 15, Heft 10/1991, S. 135ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Gesamtbewertung nicht zu verzerren, nur unbestimmt eingrenzen; die Meinung, daß es sich wohl eher um eine „Daumenregel“[82] handele, erscheint in diesem Zusammenhang vertretbar.[83] Ist über die Berechnung der Konsistenzindices eine ausreichende Konsistenz für alle Matrizen einer Bewertungshierarchie gewährleistet, so kann auf eine konsistente Bewertung der Gesamthierarchie geschlossen werden. Eine gewichtete *overall consistency ratio* kann errechnet werden, indem die einzelnen Konsistenzindices mit dem korrespondierenden Kriterium gewichtet werden und die Summe dieser Werte durch die Summe der auf gleiche Art gewichteten random-consistency-indices geteilt wird. Auch für diesen Gesamtwert sollte die Bedingung der 0,1-Grenze eingehalten werden.[84]

Für das Beispiel der Kreditwürdigkeitsprüfung stellt sich die Konsistenzprüfung folgendermaßen dar: Aus der Ergebnismatrix und dem ermittelten Gewichtungsvektor wird der maximale Eigenwert λ_{max} zum gesuchten Konsistenzindex

$$CI = \frac{4{,}170 - 4}{4 - 1} = 0{,}057$$

gemäß Gleichung (2.9) umgerechnet. Durch Division durch den entsprechenden zufällig ermittelten random-consistency-index von $RI = 0{,}90$ ergibt sich eine Kon-

---

[82] „Saaty's rule of thumb“ Vgl. *Javalgi*, R. G. et al.: Using the Analytic Hierarchy Process for Bank Management: Analysis of Consumer Bank Selection Decisions, in: Journal of Business Research, Heft 19/1989, S. 39. Saaty selbst begründet die Wahl der 0,1-Grenze damit, daß die Maßzahl der Inkonsistenz eine Größeneinheit kleiner sein sollte, als die übergeordnete Skala. Auf einer Dezimalskala folglich 10%; wird die Grenze darüber angesetzt, würde die Inkonsistenz in ihrer Bedeutung trivialisiert. Vgl. *Saaty*, T. L.: Fundamentals, S. 85.

[83] Der Ansatz der Eigenwertmethode, verbunden mit der Berechnung einer Konsistenzrate, hat in der wissenschaftlichen Diskussion die Entwicklung weiterer Methoden angeregt, die zur Ermittlung von Gewichtungsvektoren und zur Überprüfung der Aussagenmatrix auf Konsistenz herangezogen werden können. Ein Ansatz, der auf Methode der kleinsten Quadrate als Abweichungsindikator aufbaut wird als „least squares“-Methode bezeichnet, Ein weiterer als „logarithmic least squares“. Untersuchungen dieses, von seiner Konzeption her auch als „geometric mean procedure“ bezeichneten Verfahrens haben ergeben, daß sich die Ergebnisse der beiden Verfahrensarten nur in Ausnahmefällen unterscheiden. Auf eine Darstellung der Verfahren soll daher verzichtet werden. Es wird verwiesen auf: *Crawford*, G. B.: The geometric mean procedure for estimating the scale of a judgment matrix, in: Mathematical Modelling, Bd.9, Heft 3–5/1987, S. 327ff. *Weber*, K.: Mehrkriterielle Entscheidungen, S. 116ff. *Saaty*, T. L.: Eigenvector and logarithmic least squares, in: European Journal of Operational Research, Bd. 48, 1990, S. 156f. *Javalgi*, R. G. et al.: Using the Analytic Hierarchy Process, S. 39f. *Fichtner*, J.: On deriving priority vectors from matrices of pairwise comparisons, in: Socio-Economic Planning Sciences, Bd. 20, Heft 6/1986, S. 341. *Vargas*, L. G.: Priority Theory and Utility Theory, in: Mathematical Modelling, Bd. 9, Heft 3–5/1987, S. 381ff.

[84] Vgl. *Wind*, Y. und *Saaty*, T. L.: Marketing applications of the analytic hierarchy process, in: Management Science, Bd. 26, Heft 7/1980, S. 646.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sistenzrate $CR = 0{,}063$ gemäß (2.10). Dieser Wert liegt unter der Toleranzgrenze von $CI = 0{,}1$ und besagt, daß die Aussagen des Analysten zur Gewichtung der Einflußfaktoren der Kreditwürdigkeit in sich konsistent sind und Grundlage einer weiteren Entscheidungsunterstützung sein konnten. Eine weitergehende Konsistenzprüfung erübrigt sich, da es sich abgesehen von der untersuchten Matrix um 2×2-Matrizen handelt, die *per definitionem* vollständig konsistent sind.

Macht die Konsistenzprüfung auf eine nicht tolerierbare Inkonsistenz der Paarvergleichsmatrix aufmerksam, so sind alle Bewertungen des Entscheiders im Hinblick auf ihre logischen Schlüsse zu untersuchen. Computerunterstützt kann diese Prozedur vereinfacht werden, indem das Programm alle Einzelschlüsse untersucht und diejenigen Aussagen hervorhebt, die in höchsten Maße zum Entstehen der Inkonsistenz beitragen.[85] Es wäre jedoch falsch, im Interesse einer schnellen Erhöhung der Konsistenzrate notwendige Inkonsistenzen, die aus der Sicht des Entscheiders begründbar sind, zu unterdrücken. Ziel des AHP-Prozesses ist eine sachgerechte Bewertung der Alternativen und nicht eine konsistente Paarvergleichsmatrix; anders formuliert: „It is possible to be perfectly consistent but consistently wrong."[86]

c) Auswertungsphase

aa) Zusatzuntersuchungen

Im Rahmen von Zusatzuntersuchungen werden die erhaltenen Ergebnisse auf Stabilität und Umsetzbarkeit überprüft. Besonderen Anteil an diesem Schritt hat die *Sensitivitätsanalyse*, eine Methode, die sich mit Auswirkungen der Änderungen von Ausgangsdaten auf die ermittelte Optimallösung beschäftigt. Die Präferenzen eines Entscheiders und die Bewertung von Alternativen im Hinblick auf gewählte Ziele bleiben im Gegensatz zu den Modellannahmen im Zeitablauf nicht konstant, sondern sind wie alle Meinungen und Wertungen Strömungen ausgesetzt, die im Einzeitpunktmodell AHP nicht berücksichtigt werden. Hinzu kommt, daß der AHP als überprüfbares Entscheidungsunterstützungssystem durch Außenstehende nachvollzo-

---

[85] So besitzt das Software-Programm Expert Choice®, das durch die Mitarbeit von Saaty als bedeutendste EDV-Implementierung des AHP angesehen wird, eine sogenannte „Best Fit"-Option, mit der diejenige Zelle der Matrix angezeigt wird, deren Veränderung die Konsistenz am stärksten steigern würde. Vgl. *Expert Choice*, Inc.: Expert Choice®, Version 9.0, Tutorial, Pittsburgh, PA, S. 25f.

[86] *Forman*, E. H.: Facts and fictions about the analytic hierarchy process, in: Mathematical Computer Modelling, Bd. 17, Heft 4–5/1993, S. 22. Forman nennt als weiteren Faktor, der für Inkonsistenz einer Paarvergleichsmatrix verantwortlich sein kann, Fehler bei der Eingabe des Datenmaterials oder Unkonzentriertheit des Entscheiders bei der Abgabe der Bewertungen. Beide Formen können zumidest teilweise im Zusammenhang mit der Untersuchung der Inkonsistenz der Ergebnismatrix erkannt und behoben werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gen werden kann; durch die Subjektivität und Unvollkommenheit der einzelnen Präferenzaussagen kann ein Außenstehender eventuell durch gering abweichende Aussagen zu einem anderen Ergebnis gelangen. Die zentrale Fragestellung der Sensitivitätsanalyse lautet in diesem Zusammenhang: In welchem Bereich dürfen die Paarvergleichsaussagen variieren, ohne daß sich die als optimal ermittelte Handlungsalternative ändert?[87] Die Analyse läßt sich sowohl über Alternativen als auch über die einzelnen Attribute darstellen; sie ist immer dann angezeigt, wenn die zugrundeliegenden Merkmale starken Schwankungen unterworfen sind oder die Ergebnisse der Analyse eng beieinander liegen, so daß selbst kleine Änderungen in den Präferenzaussagen die Rangfolge beeinflussen können. Für Entscheidungsverfahren bei denen zur Ermittlung der Gewichte eine Normierung der Bewertungen vorgenommen wird, kann die Änderung einer Attributsgewichtung nicht losgelöst von den Gewichten der anderen Attribute gesehen werden. Eine Sensitivitätsanalyse erfordert Annahmen über das Verhalten der anderen Gewichte bei einer Änderung, z. B. in der Art, daß das Verhältnis der Gewichte zueinander konstant bleiben soll.[88] Für die Zwecke der Darstellung der Ergebnisse einer Sensitivitätsanalyse hat sich die sogenannte *Gradientendarstellung* durchgesetzt: Sie setzt die einzelnen Alternativen in Bezug zu einem Attribut und zeigt an, wie sich eine Veränderung der Attributsgewichtung auf die Rangordnung der Alternativen auswirkt. Die Gewichtung eines Attributs wird auf der Abszisse abgetragen, die resultierende Abhängigkeit der Alternativen durch Funktionsgraphen. Die Punkte, an denen sich diese Graphen schneiden und sich die Rangordnung ändert, werden als „tradeoff points" bezeichnet und weitergehend untersucht.

Das Ergebnis der Untersuchung der Kreditwürdigkeit hat gezeigt, daß ein positives Votum in bezug auf die Kreditvergabe mit einer Bewertung von 0,535 dominiert. Dieses Ergebnis ist nicht so eindeutig, als daß eine Revaluation bestimmter Einflußgrößen keine Änderung der Kreditentscheidung nach sich ziehen könnte. Um dies zu untersuchen, wird im Rahmen einer Sensitivitätsanalyse die Bewertung der Faktoren „Ertragsverhältnisse" und „Sicherheiten" untersucht. Dabei ergibt sich, daß bereits geringe Änderungen in den Einschätzungen des Entscheiders eine Änderung in der Gesamtbewertung herbeiführen können. Steigt das

---

[87] Vgl. allgemein zur Sensitivitätsanalyse *Ellinger*, Th.: Operations research, S. 89 ff. *Dreyer*, A.: Scoring-Modelle, S. 266 f.

[88] Die Entwicklung der Attributsgewichte bei einer Variation eines einzelnen Gewichts ist selbst wieder Gegenstand einer Analyse. Im Rahmen dieser *dynamischen Sensitivität* wird die Fragestellung untersucht, wie sich bei proportionaler Änderung der Attributsgewichtung zur Ursprungsgewichtung eine Änderung eines einzelnen Attributsgewichtes auf die Gesamtwertung auswirkt. Vgl. *Expert Choice*, Inc.: Expert Choice®, S. 40 f. *Eisenführ*, F. und *Weber*, M.: Rationales Entscheiden, S. 135 ff. Eisenführ und Weber beschränken sich in der Darstellung auf die Gradientendarstellung und zeigen für die anderen Fragestellungen Ansatzmöglichkeiten einer Analyse auf.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Gewicht des Faktors „Sicherheiten" von 0,47 auf 0,58 oder sinkt das Gewicht des Faktors „Ertragsverhältnisse" unter eine Gewichtung von 0,27 ab, so stellt sich in der Folge eine Änderung in der Gesamtbewertung in der Form ein, daß der Analyst eine ablehnende Empfehlung zur Kreditvergabe geben wird. Im entsprechenden Gradientengraph schneiden sich die Funktionen der Alternativen an dieser Stelle.[89]

Neben der Untersuchung der Zielgewichte ergeben sich auf Basis der Alternativen weitere Untersuchungsgegenstände, die dem Begriff der Zielanteilsanalyse subsumiert werden. Zentrale Fragestellung ist es hierbei, die Entstehung der Gesamtbewertung einer Alternative nachzuvollziehen. Dies kann erreicht werden durch die *Performance-Sensitivität*, die eine Performance-Messung von Alternativen in bezug auf die einzelnen Attribute und insgesamt in bezug auf das Oberziel durchführt. Es kann dargestellt werden, wie sich die Bewertung der Alternativen für alle Attribute darstellt und wie sich eine geänderte Bewertung im Gesamtergebnis auswirkt. Der Erfolg jeweils zweier Alternativen im Vergleich zueinander kann im Rahmen der *Differenzen-Sensitivität* untersucht werden: Die gewichteten Unterschiede werden in bezug auf die einzelnen Attribute sowie im Rahmen der Gesamtbewertung dargestellt. Es wird bei dieser Darstellungsform verdeutlicht, wie die Rangordnung der einzelnen Alternativen zustande kommt.

Im Rahmen von *Umsetzungsuntersuchungen* werden Fragen der Praxis erörtert, wie eine gewählte Alternative nach der Entscheidungsfindung durchzusetzen ist. Es ist zu beachten, daß es sich nicht mehr um die Behandlung interner und externer Restriktionen handelt, die eine Durchsetzung in der Praxis verhindern könnten; diese Faktoren sollten bereits im Rahmen des Entscheidungsprozesses berücksichtigt worden sein. Es geht nun lediglich um Fragen der Personalplanung, der Fassung formeller Beschlüsse durch das zuständige Entscheidungsgremium, aufbauend auf den Ergebnissen der Analyse.

bb) Ergebnispräsentation

Der AHP schließt mit einer Präsentation der ermittelten Ergebnisse ab. Diese umfaßt eine Aufbereitung der Präferenzaussagen und Ergebnisse in präsentationsfähiger Form sowie die Auswahl einer Gruppe, die über die Entscheidungsergebnisse informiert wird. Die unterstützenden Programme vereinfachen diese Aufgaben durch verschiedene Protokolle und Grafiken, die unverändert übernommen werden können. Schriftliche Berichte sollten Informationen über Art und Umfang der Entscheidungssituation sowie Kommentare zu den eingebundenen Grafiken oder Tabellen beinhalten.

---

[89] Die Untersuchung dieser Grenzen wird in Teil C.II.4.a. auf Seite 233 ff. anhand eines Beispiels durchgeführt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

5. Kritik

Die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten, die der AHP in den vergangenen Jahren gefunden hat, haben das Interesse an seinem Ablauf und seiner Fundierung geweckt und zu einer umfassenden Diskussion in der entscheidungswissenschaftlichen Literatur geführt. Die mitunter kontroversen Ansichten kristallisieren sich an drei zentralen Kritikpunkten; der Diskussionsstand und die Auswirkungen, die als Reaktion auf die Kritik eine Anwendung des AHP erlauben, werden im folgenden dargestellt.

a) Bandbreiteneffekt

Nutzwertanalytische Entscheidungsverfahren berücksichtigen in ihrer jeweiligen Ursprungsform keine Ausprägungen der Alternativen bei der Ermittlung der Zielgewichte. Zielgewichte werden als „pauschale Wichtigkeit" eines Zieles im Hinblick auf ein Oberziel betrachtet. Erst die Kenntnis der Alternativenausprägungen erlaubt es aber dem Entscheider, rational fundierte Aussagen über die Bedeutung zu machen, die einem bestimmten Ziel beizumessen sind.

> Soll beispielsweise der Kreditanalyst bei einer Bonitätsanalyse die Informationen über eine Unternehmung in bezug auf ihre Vergangenheits- bzw. Zukunftsorientierung gewichten, so wird er möglicherweise die zukünftigen Aspekte doppelt so stark gewichten wie die vergangenen; erfährt er im Anschluß, daß der Geschäftsführer der betrachteten Unternehmung wegen verschiedener Konkursdelikte und anderer Wirtschaftsstraftaten bereits verurteilt wurde, wird das Gewicht des Faktors „Vergangenheit" bei einer Überarbeitung seiner Voten womöglich steigen.

Ein solches isoliertes Vorgehen ist rational zweifelhaft und führt zu dem sogenannten Bandbreiteneffekt: Vergrößert man bei ansonsten gleichen Bedingungen das Bewertungsintervall, so sinkt implizit die Bedeutung, die eine Wertdifferenz zweier verschiedener Alternativen aufweist. Im Umkehrschluß bedeutet dies, daß ein Entscheider einer vergrößerten Bandbreite, über die Alternativen bewertet werden, eine höhere Bedeutung zumessen müßte, sofern er Gelegenheit zur Überarbeitung seiner Bewertungen erhält. Da der Entscheider bei den nutzwertanalytischen Verfahren die Ausprägungen der Alternativen a priori nicht kennen muß, ist dies zunächst unwahrscheinlich. Im Zuge der weiteren Analyse kann der Bandbreiteneffekt dazu führen, daß sich die Rangfolge der optimalen Alternative durch eine Veränderung des Bewertungsintervalls verschieben kann.

Diese Kritik trifft in vollem Umfang auch den AHP, der in seiner urspünglichen Form die Attributsfaktoren als „holistische" Gewichte interpretiert. In Reaktion auf eine Kritik von Dyer[90] ist jedoch eine Interpreta-

[90] Vgl. *Dyer*, J. S.: Remarks on the analytic hierarchy process, in: Management Science, Bd. 36, Heft 3/1990, S. 256. Derselbe mit einem Beispiel: A Clarification

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

tion in der Form möglich, daß ein Entscheider in Kenntnis der Ausprägungen bewertet. Dabei gibt man dem Entscheider, wie oben bereits gefordert, genaue Informationen über die Ausprägung des betrachteten Attributes über alle Alternativen an die Hand.[91] Mit dieser Kenntnis ausgestattet, wird die Rationalität seiner Aussagen gesteigert. Für Saaty selbst war diese Rationalitätsanforderung schon in der Ursprungsversion des AHP mit jeder Bewertung implizit erfüllt, da sich jeder Entscheider geistig mit den zur Wahl stehenden Alternativen auseinandersetzt: „There are two ways to compare criteria in pairs by using a population of alternatives stored in memory. The first assumes a typical or representative alternative, and focusses on is aggregate properties. [...] The second assumes that all conceivable alternatives are present in one's thinking while answering the question [...]."[92] In einer empirischen Studie mußte für die Offenlegung der Bandbreiten jedoch einschränkend festgestellt werden, daß Entscheider ihre Bewertungen an Änderungen der Bandbreiten nur unvollständig anpaßten. Insofern trägt die Offenlegung der Bandbreiten einer Alternativenausprägung zur Erhöhung der Rationalität bei, sie kann diese jedoch noch nicht vollständig gewährleisten. Die Untersuchung mündet in der Aussage, daß Entscheider nicht in der Lage sind, die Bandbreite so zu antizipieren, daß sie sich im Zielgewicht korrekt widerspiegelt.[93]

b) Skalenproblematik

Die Transformation von verbalen Wertaussagen zum Vergleich zweier Attribute oder Alternativen in eine Skala diskreter numerischer Werte kann nicht unumstritten bleiben. Vor allem der implizite Verstoß gegen Konsi-

---

of „Remarks on the analytic hierarchy process", in: Management Science, Bd. 36, Heft 3/1990, S. 274f. Einleitend zu dieser Diskussion: *Winkler*, R. L.: Decision Modeling and rational choice: AHP and utility theory, in: Management Science, Bd. 36, Heft 3/1990, S. 247f.

[91] „Ein Verfahren wie *direct ratio* [diese Aussage ist generell auf nutzwertanalytische Verfahren übertragbar] könnte ‚gerettet werden', wenn dem Entscheider vor der Anfrage der ‚Wichtigkeiten' die unterstellten Ausprägungsintervalle transparent gemacht werden." *Eisenführ*, F. und *Weber*, M.: Rationales Entscheiden, S. 140.

[92] *Saaty*, T. L.: An Exposition of the AHP in reply to the paper „Remarks on the Analytic hierarchy process", in: Management Science, Bd. 36, Heft 3/1990, S. 261f.

[93] Zu dieser Aussage kommen die Verfasser über die Definition einer „Bandbreiten-Sensitivität" als Maß dafür, „inwieweit das aus Aussagen des Entscheiders abgeleitete Gewicht eines Ziels bei einer Änderung der Bandbreite dieses Ziels der durch das Modell geforderten Änderung des Gewichtes folgt." Als Modell dient eine Transformationsfunktion, die das Zielgewicht in Abhängigkeit der Bandbreite und unter der Berücksichtigung der Forderung, daß die Summe aller Zielgewichte gleich 1 sein soll, anpaßt. Vgl. *Nitzsch*, R. *v.* und *Weber*, M.: Bandbreiten-Effekte bei der Bestimmung von Zielgewichten, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 11/1991, S. 972ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

stenzbedingungen wird häufig als Argument gegen die Fundamentalskala angeführt. Wird ein Vergleich $v_{ij} = 4$ und $v_{jk} = 5$ bewertet, so sollte der Vergleich $v_{ik} = 20$ verlangen, um die Konsistenzbedingung zu erfüllen. Dies ist aber mit dem Höchstwert 9 der Skala nicht vereinbar.[94] Dieser Kritik ist nur insofern zu begegnen, als daß eine solche Ausprägung gegen das Axiom 2 der Homogenität verstoßen würde; in einem solchen Fall wäre eine Reskalierung der gesamten Aussagenmatrix in der Form notwendig, daß die Aussagen zu v_{ij} und v_{jk} zu einer konsistenten Aussage v_{ik} innerhalb der Fundamentalskala führen würden.

Die weitergehende Kritik am Skalenniveau des AHP resultiert aus einer mißverstandenen Bedeutung, die der Fragestellung eines Paarvergleiches beigemessen wird. Während sowohl in nutzentheoretischen als auch in nutzwertanalytischen Verfahren nach der Intensität geforscht wird, mit der eine Alternative eine andere dominiert, ist das Ergebnis des nutzwertanalytischen Verfahrens skalenmäßig unterhalb dessen eines nutzentheoretischen Verfahrens anzusiedeln. Die Fragestellung bezieht sich somit, wenn auch gleich in der Formulierung, auf verschiedene Skalenniveaus.[95] Dabei ist die Abgrenzung der einzelnen Bewertungen prinzipiell unscharf: Der Bedeutungsinhalt einer Bewertung als „etwas größer bedeutend" kann nicht so scharf abgegrenzt werden, wie es durch die Abbildung auf eine numerische Größe erscheint. In der Folge wird aber anstelle der Bewertungen mit den resultierenden Zahlen als numerischen und scharfen Größen eine Matrix erstellt. Der AHP ignoriert also die Unschärfe in der Aussage des Entscheiders und ermittelt die Gewichtungsvektoren unter der Annahme scharfer Bewertungen. Da gerade in der Berücksichtigung nicht-quantitativer und quantitativer Bewertungen eine Stärke des AHP liegt, muß an einer Stelle im Verfahren ein solcher Übergang unter Verlust der Differenzierung über Worte oder Intensitäten erfolgen. Eine Erweiterung der AHP-Methodik erfolgt durch die Theorie unscharfer Entscheidungen, in der das Spektrum der Fundamentalskala durch die Interpretation einer Bewertung als *linguistische Variable* erweitert wird. Eine Darstellung dieses Ansatzes erfolgt als Exkurs, sie besitzt jedoch keine praktische Relevanz aufgrund des ihr zugrundeliegenden Erhebungsaufwandes.[96]

---

[94] Vgl. *Ossadnik*, W. und *Maus*, S.: AHP als Instrument des strategischen Controlling, Diskussionsbeitrag der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt Nr. 39/1993, S. 6.

[95] Vgl. *Murphy*, C. K.: Limits on the analytic hierarchy process from ist consistency index, in European Journal of Operational Research, Bd. 65, 1993, S. 138f. *Saaty*, T. L.: Highlights, S. 436f. Derselbe: What is relative Measurement? The Ratio Scale Phantom, in: Mathematical Computer Modelling, Bd. 17, Heft 4–5/1993, S. 2f.

[96] Vgl. Kapitel A.II.8.b. auf Seite 96ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

c) Einfluß irrelevanter Alternativen

Wird nach Abschluß der AHP-Bewertung eine Alternative hinzugefügt, die für die Auswahl der optimalen Alternative keine Bedeutung spielt, so kann es zu Rangumkehrungen, sogenannten *rank reversals*, kommen.[97] In Anlehnung an die Anforderungen Arrows zur Ermittlung kollektiver Rangordnungen handelt es sich hierbei in einer ersten Betrachtung um einen Verstoß gegen das Postulat der Rationalität.[98]

Grund für eine mögliche Rangumkehr bildet die Summennormierung bei der Berechnung der Eigenvektoren im Verlauf des AHP. Das Hinzufügen einer neuen, wenngleich irrelevanten Alternative kann bei entsprechenden Ausprägungen die rangbestimmende Bewertung der optimalen Alternative in ihrer Gewichtung senken und damit die Rangordnung ändern, ohne selbst als optimale Alternative gewählt zu werden. Es stellt sich die Frage, ob Situationen denkbar sind, in denen eine solche Rangumkehr rational und durch den Entscheider gewollt ist. Eine solche Situation kann durch den Begriff der *Einzigartigkeit einer Alternative* beschrieben werden. Da Einzigartigkeit eine Abhängigkeit zwischen den Alternativen begründet, kann eine Rangfolge nicht losgelöst von neuen Alternativen unverändert bestehen bleiben, sofern eine wichtige Eigenschaft einer Alternative dadurch verloren geht. Hinzu kommt die Möglichkeit der *Verteilung begrenzter Ressourcen*, wie z. B. Gelder auf verschiedene zur Verfügung stehende Projekte oder Stimmen auf verschiedene Kandidaten bei einer Wahl:

> Als Beispiel für die erste Situation: Im Rahmen einer Personalbewertung werden drei Angestellte eines Büros im Hinblick auf ihren Wert für den reibungslosen Ablauf der Arbeit bewertet. Nur ein einziger dieser Angestellten ist im Umgang mit Computern vertraut, in bezug auf alle anderen Kriterien schneidet er zusammen mit seinen Kollegen gleich ab. Allein aufgrund der hohen Gewichtung der Ergebnisse dieses Kriteriums wird er als wichtigster Mitarbeiter gewählt. Als in der Folgezeit zwei weitere Mitarbeiter mit Computerkenntnissen eingestellt werden, sinkt die Bedeutung des Faktors „Computerkenntnisse" und damit die Einzigartigkeit des Mitarbeiters; es kann in der Folge zu einer Rangumkehr des ersten und zweiten Platzes kommen, die rational und gewünscht ist. Als Beispiel der Verteilung begrenzter Ressourcen dient die Präsidentschaftswahl der Vereinigten Staaten, in der ein zweitplazierter Kandidat (William Clinton) in den Vorwahlen unterliegt, durch den Eintritt eines Drittplazierten (irrelevanten bzw. dominierten) Kandidaten (Ross Perot) jedoch abschließend die Mehrheit erzielt.

Während in der Diskussion um die Zulässigkeit von Rangumkehrungen die eine Seite deren Zulässigkeit als Rationalitätsverstoß axiomatisch ausschließt, geht eine andere Seite von der Fragestellung aus, ob der Entschei-

---

[97] Vgl. *Lillich*, L.: Nutzwertverfahren, S. 81 f.

[98] Vgl. *Nitzsch*, R. *v.*: Entscheidung, S. 34 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

der durch die Einführung neuer Alternativen (oder durch das Wegfallen bestehender) in seiner Entscheidung beeinflußt wird.

Die Softwareimplementierung des AHP, Expert Choice®, trägt beiden Seiten Rechnung, indem sie verschiedene Normierungsvorschriften anwendet, um die Eigenvektoren zu bestimmen:[99]

- Im *distributive-mode* werden die Gewichte x_j der einzelnen Alternativen i in bezug auf die Summe der Spaltenwerte $\sum_{i=1}^{n} w_{ij}$ zu einer Gesamtbewertung w_i normiert.

$$w_i = \sum_{j=1}^{m} \left(w_{ij} \cdot \frac{x_j}{\sum_{i=1}^{n} w_{ij}} \right)$$

  wobei w_{ij} die Ausprägung der Alternative i in bezug auf das Attribut j darstellt.

  Es kann (und soll) hierbei also die Möglichkeit berücksichtigt werden, daß eine irrelevante oder dominierte Alternative die Rangfolge der Alternativen ändert. Anzuwenden ist dieser Modus auf Entscheidungssituationen, in denen nicht nur die beste Alternative ausgewählt werden soll, sondern die Anzahl und das Ergebnis aller Alternativen für das Ergebnis der Untersuchung Relevanz besitzen.

- Im *ideal-mode* ist eine Rangumkehr durch die Hinzufügung einer dominierten Alternative ausgeschlossen;[100] die Normierung erfolgt in dieser

---

[99] Neben diesen beiden existieren zwei weitere Eingabemöglichkeiten im AHP:
Die Eingabe *quantitativer Werte*, die eine vorherige Kenntnis über die Bewertungsform der Alternativen beinhaltet. Eine Rangumkehr durch die Hinzufügung neuer Alternativen ist automatisch ausgeschlossen. Die Aggregation zum Gesamtgewicht w_i erfolgt anhand der Formel

$$w_i = \sum_{j=1}^{m} (w_{ij} \cdot x_j)$$

wobei x_j die Gewichtung des Attributes j und w_{ij} die Ausprägung der Alternative i in bezug auf das Attribut j darstellt.
Die vierte Möglichkeit, die als *Supermatrix-Ansatz* bezeichnet wird, erlaubt die Berücksichtigung von Abhängigkeiten innerhalb einer Hierarchie; sie ist nicht Gegenstand der Betrachtung und wird lediglich im Rahmen eines Exkurses behandelt.
Vgl. *Saaty*, T. L. und *Vargas*, L. G.: Experiments on rank preservation and reversal in relative Measurement, in: Mathematical Computer Modelling, Bd. 17, Heft 4–5/1993, S. 13 f. *Saaty*, T. L.: Fundamentals, S. 139 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Berechnungsweise zusätzlich zu (2.11) anhand der besten Ausprägung $\max_i w_{ij}$ der Alternativen i über das jeweilige Attribut.

$$w_i = \frac{\sum_{j=1}^{m} \left(w_{ij} \cdot \frac{x_j}{\sum_{i=1}^{n} w_{ij}} \right)}{\frac{\max_i w_{ij}}{\sum_{i=1}^{n} w_{ij}}} \tag{2.12}$$

Ist eine Alternative über alle Attribute die beste, so erhält sie die Gesamtbewertung eins; alle anderen Alternativen erhalten Bewertungen, die einen Bruchteil der Bewertung der besten Alternative darstellen. Der ideal-mode ist auf Fragestellungen anzuwenden, die im wesentlichen die Auswahl einer optimalen Handlungsalternative zum Gegenstand haben, wobei alle anderen Alternativen nach Durchführung der Bewertung außerhalb der Betrachtung bleiben. Die Anwendung dieses Modi empfiehlt sich ebenso, wenn eine scharfe inhaltliche Abgrenzung der einzelnen Alternativen nicht vorgenommen werden kann; das Hinzufügen einer „ähnlichen" Alternative hat bei dieser Form keine Rangumkehr zur Folge.

Für die weitere Untersuchung wird diese Problematik umgangen, indem die Vollständigkeit der Menge aller zulässigen Alternativen als Anforderung an die Ausgestaltung des Entscheidungsproblems angesehen wird und damit die Einführung einer neuen Alternative ausgeschlossen ist; werden Berech-

[100] Es ist jedoch festzustellen, daß auch im ideal-mode Rangumkehrungen nicht völlig ausgeschlossen werden können. Als Beispiel läßt sich eine Situation aus dem Produktmarketing anführen, in der zwei Produkte *A* und *B* unterschiedliche Preise aufweisen, die ihren Qualitätsunterschieden nicht gerecht werden. Um sicherzustellen, daß auch das teurere Produkt vertrieben wird, fügt man eine „Phantom-Alternative" *C* hinzu, die in bezug auf Qualität dieselben Markmale wie das teurere Produkt aufweist, jedoch zu einem noch weit höheren Preis angeboten wird. Im Ergebnis wird der Konsument das ursprünglich teurere Produkt als optisch billigere und gleich gute Alternative akzeptieren und eventuell erwerben. Eine gleichartige Konstruktion läßt sich für billige Produkte konstruieren, indem man neben zwei Produkte *A* (billig, schlechte Qualität) und *B* (teuer, gute Qualität) eine Alternative *C* (billig, gute Qualität) stellt, die aber prinzipiell ausverkauft ist; ein Konsument wird die teurere Alternative nun als unangemessen empfinden und eventuell die billigere wählen. Da es sich hierbei um die Ausnutzung menschlichen Fehlverhaltens handelt, sieht sich die normative Entscheidungstheorie nicht in der Lage, einer solchen Rangumkehr zu begegnen. Vgl. *Saaty*, T. L.: Fundamentals, S. 135f., zit.: *Freeman*, K. M., *Pratkanis*, A. R. und *Farquhar*, P. H.: Phantoms As Psychological Motivation: Evidence for Compliance and Reactance Processes, Universität Californien 1990.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nungen mit Hilfe des Computers durchgeführt, so wird der ideal-mode angewandt.

d) Zwischenergebnis

Insgesamt gesehen ergibt sich für die Anwendung des AHP folgendes Bild: Aus entscheidungstheoretischer Sicht besitzt der AHP Schwächen, die die nutzentheoretischen Verfahren nicht aufweisen. In einer Situation, in der über die Bestimmung von trade-offs Substitutionsraten ermittelt werden können, sollte über die Anwendung der multi-attributiven Nutzentheorie ein mathematisch abgesichertes Ergebnis auch dann angestrebt werden, wenn das Abfragen von Austauschraten schwierig oder abstrakt erscheinen mag.

In einer Vielzahl von Situationen liegen jedoch Entscheidungsbedingungen vor, die den Einsatz eines nutzentheoretischen Verfahrens problematisch erscheinen lassen. Schneeweiß charakterisiert diese Situationen formal damit, daß lediglich die gegebenen Alternativen für den Entscheidungsträger von Bedeutung sind, und daß der Entscheidungsträger nicht in der Lage ist, Austauschraten der Alternativen zu bestimmen.[101] Für die hier untersuchte Fragestellung und auch allgemein für den Fall bankbetrieblicher Managemententscheidungen läßt sich die Entscheidungssituation durch diese Charakteristika kennzeichnen; der AHP ist infolgedessen unter Beachtung der hier entwickelten Anforderungen anwendbar. Diese Feststellung wird flankiert durch die weite Verbreitung, die der AHP in der Praxis gefunden hat: Der Einsatz in verschiedenen Teildisziplinen der Wissenschaft[102] wie Politik[103], Medizin[104], Sport[105], Geographie[106] oder Städte-

---

[101] Schneeweiß nennt dies „Einbettung". Lillich: „Diese Aufgabe [die Ermittlung von Substitutionsraten] ist bei vielen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen nicht einfach zu bewältigen bzw. kann schlichtweg unmöglich sein." Eisenführ und Weber stellen fest: „Vermieden werden sollte der Vergleich zwischen zwei diskreten Attributen. Hier ist es tatsächlich dem Zufall überlassen, ob sich zwei Alternativen finden lassen, die gleich bewertet werden." *Schneeweiß*, Ch.: Kostenwirksamkeitsanalyse, S. 14ff. *Eisenführ*, F. und *Weber*, M.: Rationales Entscheiden, S. 124. *Lillich*, L.: Nutzwertverfahren, S. 178.

[102] Einen Gesamtüberblick über die Anwendungen mit umfangreichen Literaturangaben bieten: *Vargas*, L. G.: An overview of the Analytic Hierarchy Process and ist applications, in: European Journal of Operational Research, Bd. 48, 1990, S. 2ff. *Zahedi*, F.: The Analytic Hierarchy Process – A Survey of the Method and its Applications, in: Interfaces, Bd. 16, Heft 4/1986, S. 96ff.

[103] Vgl. *Hämäläinen*, R. und *Leikola*, O.: Spontaneous decision conferencing with top-level politicians – discovering the hidden demand for support in political decision making, in: OR Insight, Bd. 9, Heft 1/1996, S. 24ff.

[104] Vgl. *Vachnadze*, R. G. und *Markozashvili*, N. I.: Some Applications of the Analytic Hierarchy Process, in: Mathematical Modelling, Bd. 9, Heft 3–5/1987, S. 185ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

bau, gerade aber auch aus dem Bereich der Wirtschaftswissenschaften[107] unterlegt die Annahme, daß die Vorteile des AHP in der Praxis die theoretischen Schwächen aufwiegen, zumal diese unter Beachtung der verschiedenen Zusatzanforderungen zumindest teilweise behebbar sind.[108] Der Kundenkreis des kommerziell vertriebenen Programms Expert Choice® setzt sich aus namhaften Institutionen und Unternehmen zusammen;[109] schlußendlich werden durch den AHP auch aktuelle Probleme aus dem politischen Bereich bearbeitet, wobei hier der Charakter eines Entscheidungs*unterstützungs*systems in der Weise unterstrichen wird, daß die als optimal evaluierte Lösung nicht unbedingt die gewählte Lösung darstellt.[110]

---

[105] Vgl. *Forman*, E. H.: Relative vs. Absolute Worth, in: Mathematical Modelling, Bd. 9, Heft 3–5/1987, S. 195ff.

[106] Vgl. *Min*, H.: Location analysis of international consolidation terminals using the Analytic-hierarchy-process, in: Journal of Business Logistics, Bd. 15, Heft 2/1994, S. 25ff.

[107] Vgl. hierzu z.B.: *Haedrich*, G. und *Tomczak*, T.: Analyse von Konfliktpotentialen im Hersteller- und Handelsmarketing mit Hilfe des Verfahrens „Analytic Hierarchy Process" (AHP), in: Die Betriebswirtschaft, Bd. 48, Heft 5/1988, S. 635ff. Ebenso dieselben: Strategische Markenführung: Planung und Realisierung von Marketingstrategien für eingeführte Produkte, Bern 1990. *Saaty*, T. L.: A new macroeconomic forecasting and policy evaluation method using the analytic hierarchy process, in: Mathematical Modelling, Bd. 9, Heft 3–5/1987, S. 219ff. *Liberatore*, M. J.: A decision support approach for R&D project selection, in: *Golden*, B. L. et al. (Hrsg.): The Analytic Hierarchy Process, Applications and Studies, Berlin 1989, S. 82ff. *Ossadnik*, W.: Strategiewahl mittels AHP, in: Die Unternehmung, Heft 3/1994, S. 159ff.

[108] Vgl. Kapitel A.II.5. auf Seite 72ff.

[109] Darunter *IBM*, die das Programm im Rahmen des Qualitätsmanagements im Bereich des AS/400-Projekts anwenden; *General Motors*, die im Automobildesign Bewertungen von Entwürfen, risk management und Kostenanalysen durchführen; *Inter-American Development Bank*, die den AHP zusammen mit Lotus Notes® als virtuelles Konferenzsystem nutzen, um Gruppenentscheidungen ohne aufwendige Reisen und face-to-face-Konferenzen zu ermöglichen; *Xerox Corp.*, die Entscheidungen im Bereich Forschung und Entwicklung sowie im Bereich Marketing Marktsegmentierungsentscheidungen, Produkt-Markt-Übereinstimmungsanalysen und Kundenbedarfsstrukturierungen durchführen; *3M Office Product*, die den AHP zur strategischen Planung und Gruppenentscheidungsunterstützung einsetzen; die *US-Marine*, die Entscheidungen im Beschaffungsbereich AHP-unterstützt trifft; *Rockwell Int.*, die den AHP in eine Software-Eigenentwicklung integriert haben, um die Elemente Alternativengewichtung und Sensitivitätsanalyse für eigene Entwicklungsentscheidungen zu nutzen; *NASA*, die eine Konferenz zur Entscheidung über ein Energieversorgungssystem AHP-gestützt abhielten. Einen Überblick über weitere Anwendungsbereiche und Kundengruppen erhält man unter: *Expert Choice®*: http://expertchoice.com/eci/clients.htm. Vgl. ebenso: O.V.: Accelerating the decision process, Inter-American's virtual meetings, in: Bank Systems + Technology, Heft 8/1996, S. 22.

[110] Hierzu zählen insbesondere die Analysen aus dem Gesundheitssektor oder auch die Analyse des peruanischen Geiselkonfliktes. Vgl. *Mu*, E. und *Saaty*, T. L.:

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Lillich stellt abschließend fest: „Der Entscheidungsträger sollte sich also bei Anwendung des AHP darüber im klaren sein, welche Information er auf welchem Niveau artikuliert. Jedoch bietet der AHP gerade durch seine ‚Mischform' dem Entscheidungsträger die Möglichkeit, sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien in einem Verfahren ‚konsistent' zu bewerten. Weiterhin bestimmt der AHP den Präferenzindex maßgeschneidert für die konkret vorhandenen Alternativen, wofür eine mögliche Instabilität in Kauf zu nehmen ist."[111]

6. EDV-Unterstützung des Analytic-Hierarchy-Process

a) Problematik der Anwenderlücke

Die große Zahl der Entwicklungen und Fortentwicklungen im Bereich der multiattributiven Entscheidungstheorie generell hat sich trotz der verstärkten Nutzungen in den vergangenen Jahren nur teilweise in die Praxis eingebracht. Bei der Untersuchung dieser „Anwenderlücke" ergibt sich jedoch zumeist die Haltlosigkeit der ablehnenden Positionen. Während die wissenschaftliche Theorie neue Konzepte aufstellt, macht die Praxis Vorbehalte geltend, die zum größten Teil schon alleine durch die Entwicklung von entscheidungstheoretischer Software widerlegbar sind. Thesenförmig werden folgende Vorbehalte gemacht:[112]

- *Der Aufwand einer Entscheidungsunterstützung durch multiattributive Verfahren rechtfertigt nicht den hieraus erzielbaren Nutzen.* Die vorhergehende Darstellung hat gezeigt, daß die Bearbeitung des AHP und multi-attributiver Entscheidungsmodelle generell mit umfangreichen Berechnungen und Strukturierungen verbunden ist, die Kosten produziert und potentielle Nutzer von ihrem Gebrauch abschrecken könnte; hinzu kommt, daß sich auch durch die einfachere Gestaltung eines Zielsystems, z. B. in unidimensionaler Form, befriedigende Ergebnisse erzielen lassen.
- *Die hoch differenzierte menschliche Entscheidungsstruktur ist so komplex, daß eine Darstellung in multiattributiver Form ohne prohibitiven Rechenaufwand nicht möglich ist.* Zu diesem Argument tritt die Tatsache, daß der Entscheider aus Gründen des Machtverlustes nicht bereit ist, seine vollständige Zielhierarchie zu offenbaren, ohne Gefahr zu laufen, bei zukünftigen Entscheidungen nicht mehr benötigt zu werden.

The Peruvian Hostage Crisis 1996–1997: What should the Government Do?, in: http://expertchoice.com/support/peru/peruvian.htm, Stand 15.03.97.

[111] *Lillich*, L.: Nutzwertverfahren, S. 178.

[112] Ähnlich bei *Nitzsch*, R. *v.*: Entscheidung bei Zielkonflikten, S. 13 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- *Die hohen Anforderungen im Bereich der Bewertungen sind für die Belange der Praxis nicht zu tolerieren.* Dieses Problem wurde bereits bei der Diskussion der nutzentheoretischen Verfahren erörtert.
- *Da die komplexen Verfahrensweisen nur von Spezialisten zu bearbeiten sind, ist eine Einbeziehung Betroffener nicht möglich, die Akzeptanz der Entscheidung schwindet und dezentral vorhandenes Wissen wird nicht beachtet.* Ein Entscheidungsunterstützungssystem muß Teamarbeit unterstützen. Das Wissen und die Akzeptanz der Betroffenen ist innerbetrieblich von zu großem Wert, als daß hierauf im Interesse einer schnellen oder verfahrenskonformen Bearbeitung der Zielstrukturierung oder Alternativenbewertung verzichtet werden kann.

Durch den Einsatz von Computerprogrammen, die alle notwendigen Berechnungen für den Entscheider unsichtbar im Hintergrund durchführen und ihm damit den notwendigen Freiraum zur Konzentration auf die wesentlichen Bereiche der Entscheidungsfindung ermöglichen, können die angeführten Bedenken ausgeräumt werden. Die Programme sind preiswert, schnell erlernbar und weisen alle Merkmale auf, die sich als Forderungskatalog aus den Thesen ableiten lassen. Gerade der AHP ermöglicht über Gruppenentscheidungen die Einbindung verschiedener Personen, Expertisen und Meinungen; durch die Möglichkeiten der Telekommunikation auch in Form von Videokonferenzen. Die Kritik des hohen Aufwandes im Vergleich zum Wert des Ergebnisses zielt eher ab auf Expertensysteme, wissensbasierte und lernfähige Systeme, die auf umfangreiches Vorwissen zurückgreifen müssen und daher für Einzelfallanwendungen nicht geeignet sind.[113]

Die Tatsache, daß die umfangreichen mathematischen Prozesse, die dem AHP zugrunde liegen, für den Bearbeiter unsichtbar abgelegt sind, entbindet allerdings nicht von der notwendigen Kenntnis der AHP-Problematik, insbesondere in bezug auf die Modellierung des Zielsystems und die umfassende Untersuchung der zur Wahl stehenden Alternativen. Gerade dieser Punkt findet in der Literatur insofern wenig Beachtung, als daß teilweise ein oberflächlicher Umgang mit der AHP-Software propagiert wird, der ohne fundierte Strukturierung schlicht falsche Ergebnisse liefern kann. Es finden sich Empfehlungen wie beispielsweise: „Further, the implementation

[113] Im Rahmen dieser Entwicklungen, unter denen auch die Forschung im Bereich der neuronalen Netzwerke zu subsumieren ist, wird versucht, komplexe Problemstellungen mit der Arbeitsweise des menschlichen Gehirns maschinell zu bearbeiten. Vgl. *Gabriel*, R.: Expertensysteme zur Lösung betriebswirtschaftlicher Problemstellungen. in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 43, Heft 6/1991, S. 550. *Siegert*, H.: Wissensbasierte Systeme im Bankbereich, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 4/1990, S. 202. Eine Übersicht möglicher Einsatzgebiete von Expertensystemen im Bankgeschäft bei *Davies*, F. et al.: Construction and testing of a knowledge-based system in retail bank marketing, in: International Journal of Bank Marketing, Bd. 13, Heft 2/1995, S. 9.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

of the methodology is not difficult inasmuch as several vendors now offer software that make use of this methodology."[114]

Zur Verdeutlichung soll das Leistungsspektrum der Programme kurz dargestellt werden.

b) Darstellung der Anwendungen[115]

aa) Kreativitätstechniken zur Zielstrukturierung

Die überragende Bedeutung, die dem Zielsystem bei der Bearbeitung des Entscheidungsprozesses zukommt, spiegelt sich in der Programmunterstützung der Zielstrukturierung wider. Um komplexe Zielsetzungen darstellen zu können, bietet sich zunächst ein *brainstorming* aller zielbeeinflussenden Attribute an, ohne auf Redundanzen und Zielbeziehungen achten zu müssen. Erst in einem zweiten Schritt müssen diese Attribute in einem hierarchischen Verhältnis zu einem Oberziel angeordnet werden. Die einzelnen Anbieter haben diese Aufgabe unterschiedlich gelöst, hervorzuheben ist jedoch das Programm Criterium Decision Plus®. Die einzelnen Attribute

---

[114] Auch in den Handbüchern der Anwendungsprogramme fehlt meist ein Hinweis auf die dem AHP immanenten Problemstellungen. *Bagchi*, P. und *Rao*, R. P.: Decision Making in Mergers, S. 99.

[115] Die folgende Darstellung ist bezogen auf die beiden leistungsstärksten Programme, die zur Unterstützung multiattributiver Entscheidungen allgemein und des AHP im besonderen angeboten werden: Expert Choice®, Version 9.0 und Criterium Decision Plus®, Version 1.1. Zwei weitere Programme, Hipre3+® und Hiview for Windows® werden in einer Sammelrezension von von Nitzsch und Schauff besprochen, denen jedoch in bezug auf das Programm Expert Choice® nur die Version 8.01 zur Verfügung stand. Die meisten der von den Autoren kritisierten Punkte wurden bei der Entwicklung der hier verwendeten Version 9.0 behoben. Ein Paket, das z. B. von der Daimler Benz AG bei der Suche nach einem optimalen Produktionsstandort in den Vereinigten Staaten angewandt wurde, ist Decision Aide® II. Einen Überblick über die zur Unterstützung multiattributiver Entscheidungen allgemein zur Verfügung stehenden Programme bietet Buede, der in einer weiteren Arbeit die Programme Expert Choice®, Hipre3+® und Criterium Decision Plus® vergleicht. Vgl. Sygenex, Criterium Decision Plus, The Complete Decision Formulation, Analysis and Presentation for Windows, Tutorial, Redmond 1994. *Expert Choice*, Inc.: Expert Choice® *Nitzsch,* R. *v.* und *Schauff*, M.: Software zur Unterstützung von Mehrfachzielentscheidungen, in: Die Betriebswirtschaft, Bd. 55, Heft 4/1995, S. 513ff. *Kepner Tregoe*: Decision Aide® II, Informationsbroschüre, Princeton 1988. *Buede*, D. M.: Software Review – Overview of the MCDA Software Market, in: Journal of Multi-Criteria Decision Analysis, Bd. 1, 1992, S. 59ff. sowie derselbe: Software Review, Three Packages for AHP: Criterium, Expert Choice and Hipre 3+, in: Journal of Multi-Criteria Decision Analysis, Bd. 1, 1992, S. 119ff. Dazu auch: *Stegmayer*, M.: Der Standortentscheidungsprozeß in der Personenkraftfahrzeugindustrie untersucht am Beispiel von Mercedes-Benz in Vance, Alabama, unveröffentlichte Displomarbeit am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialgeographie der Universität zu Köln, Köln 1995, S. 49ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

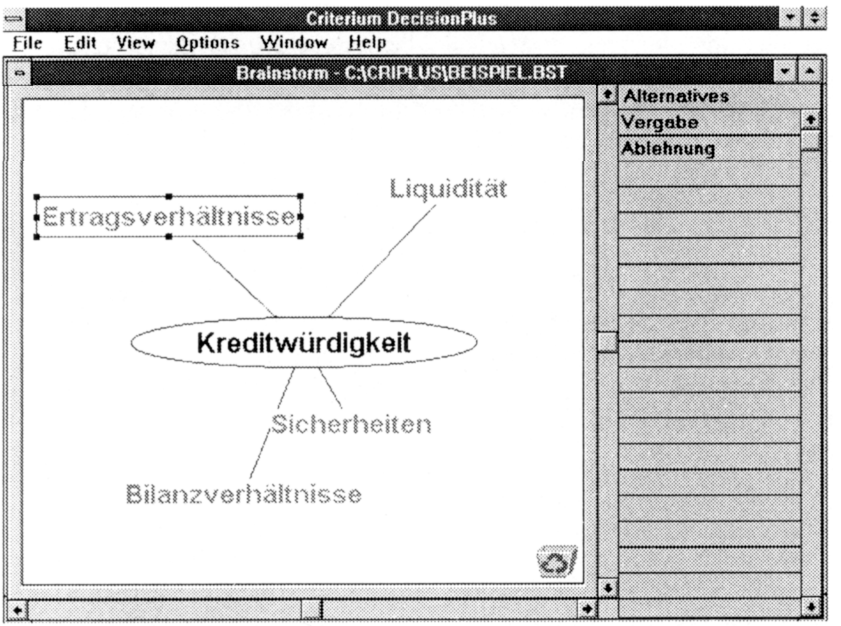


Abbildung 5: Erstellung einer Zielhierarchie durch die „Brainstorming"-Funktion des Programms Criterium Decision Plus®

können hier ähnlich einer „Metaplan-Analyse" gesammelt werden, ohne die Beziehungen vorzugeben. Die Ergebnisse dieser Analyse können nun im Rahmen einer Beziehungsanalyse auf eventuelle Abhängigkeiten überprüft werden. Aus dieser grafisch unterstützten Darstellung, deren Bearbeitung sich leicht erlernen läßt, leitet das Programm selbständig die Hierarchie zur weiteren Bearbeitung ab.

Es wird deutlich, daß durch die grafische Darstellung eine Diskussion über den Inhalt und die Struktur des Zielsystems ermöglicht wird, die auch in Gruppen durchgeführt werden kann. Liegt die Situation vor, daß sich das Zielsystem des Entscheiders nicht mit dem Zielsystem der Unternehmung deckt, so wird dies im Rahmen der Zielstrukturierung offenbar; die hieraus resultierenden Probleme können im Vorfeld erkannt und gelöst werden. [116]

[116] Das Phänomen divergierender Zielsysteme von einzelnen Personen und Unternehmungen sowie die Abweichungen vom optimalen Zielsystem bei Unternehmungen behandelt die Neue Institutionenökonomie auf der Grundlage einer „repräsentativen Unternehmung". Festgestellt wird eine Abweichung von optimalen Entscheidungen, die zurückzuführen ist auf Entscheidungsregeln, die an einem Zufriedenheitsniveau anstelle von Optimalitätsbedingungen orientiert ist. Vgl. *Cyert*, R. M. und *March*, J. G.: Verhaltenstheorie der Unternehmung, in: *Witte*, E. und

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Anzahl der möglichen Zielebenen und Alternativen ist dabei für die meisten Anwendungen ausreichend bemessen. Es ist grundsätzlich kein Vorwissen erforderlich, jedoch sollte die Strukturierung der Ziele von einem Experten begleitet werden, der die Anforderungen an das Zielsystem in formeller Hinsicht berücksichtigt.

bb) Evaluationstechniken

Im Anschluß an die Generierung des Zielsystems erfolgt die Bewertung der Alternativen und Attribute. Die meisten Programme unterstützen dabei sowohl mehrere Ansätze wie die multiattributive Nutzentheorie und den AHP, als auch verschiedene Formen der Gewichtung. Die angebotenen Gewichtungsformen in bezug auf den AHP sind:

- *Numerische Gewichtung*: Die Eingabe von Bewertungen zur Direktbewertung oder zum Vergleich zweier Alternativen erfolgt numerisch. Mögliche Skalen bilden die effektiven Ausprägungen oder relative Bewertungsskalen wie die Fundamentalskala. In verschiedenen Programmen können auch eigene Skalen frei definiert werden. Die Realitätsnähe des AHP kann durch die Implementierung von Wahrscheinlichkeiten zur Darstellung dynamischer Umweltzustände im Rahmen einer numerischen Gewichtung gesteigert werden; allerdings wird der Umfang der zu erhebenden Daten sowie die Komplexität des Entscheidungsprozesses dadurch erhöht.[117]
- *Verbale Gewichtung*: Die verbale Form der Fundamentalskala bildet die Hauptimplementierung in den verschiedenen Programmen; vereinzelt findet man die Möglichkeit zur freien Formulierung von Skalen.
- *Grafische Gewichtung*: Unter Ausnutzung von Erkenntnissen der Psychophysik werden die Bewertungen eines Entscheiders graphisch in Form eines Balkens dargestellt, der sich mit steigender Intensität der Bewertung vergrößert. Die Fähigkeit des Menschen, subjektiv empfundene Intensitäten (Bedeutungsunterschied zweier Elemente eines Paarvergleichs) in objektive phsikalische Merkmale (Länge des Balkens) umzusetzen, soll die Validität der Messungen erhöhen.[118]

Die Bewertung der einzelnen Attribute soll am Beispiel der numerischen Gewichtung einmal dargestellt werden.

Thimm, A. L. (Hrsg.): Entscheidungstheorie, Texte und Analysen, Wiesbaden 1977, S. 130f. Grundlegend *Cyert*, R. M. und *March*, J. G.: A behavioral theory of the firm, 2. Aufl., New Jersey, 1992, Kapitel 3: Organizational Goals, S. 30ff.

[117] Vgl. *Weiss*, E. N.: Using the analytic hierarchy process in a dynamic environment, in: Mathematical Modelling, Bd. 9, Heft 3–5/1987, S. 211ff.

[118] Vgl. *Tomczak*, T.: Situative Marketingstrategien, S. 22.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

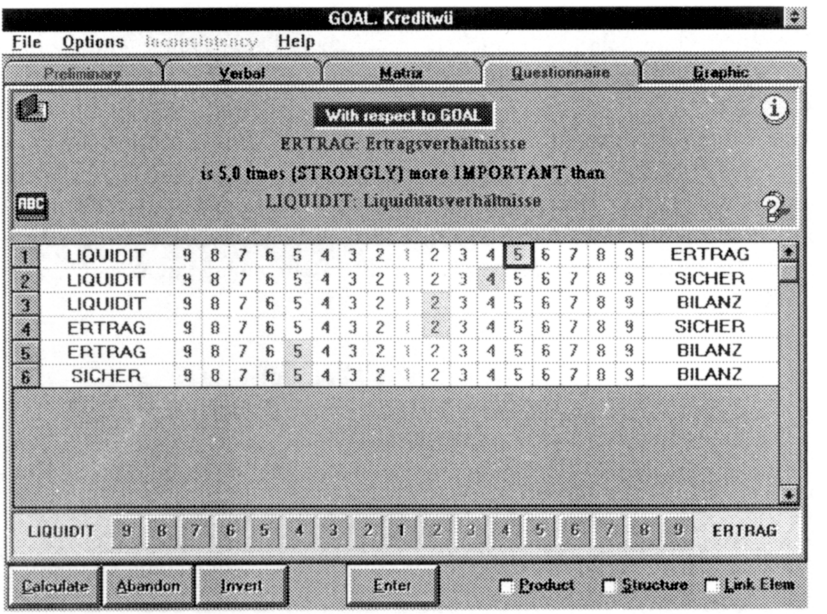


Abbildung 6: Numerische Bewertung von Attributen
mit Hilfe des Programms Expert Choice®. Die textliche Unterstützung
bezieht sich auf die Bewertung Nr.1.

In bezug auf die Aggregation der erhobenen Daten und vor allem auf die Normierung der einzelnen Matrizen bieten die Programme sowohl Summen- als auch Bandbreitennormierung alternativ an. Die Eingaberoutinen arbeiten automatisch die gesamte Hierarchie ab und zeigen bereits während der Eingabe Angaben zur Bewertungskonsistenz an. Durch die Eingabe ist der AHP-Prozeß abgeschlossen. Die möglichen Auswertungen und Sensitivitätsanalysen werden am Praxisbeispiel der Geschäftsstellenentscheidung behandelt.[119]

7. Bankbetriebliche Anwendungen des Analytic-Hierarchy-Process

Die beschriebenen Vorzüge des AHP resultieren in einer Vielzahl von Anwendungen in verschiedenen Bereichen menschlicher Entscheidungssituationen. Gerade der Bereich der bankbetrieblichen Managemententscheidungen ist durch alle Kriterien einer multiattributiven Entscheidungssitua-

[119] Unter Punkt C.II.4. auf Seite 233 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

tion gekennzeichnet; komplexe und unstrukturierte Entscheidungen aus verschiedenen Unternehmensbereichen[120] sollen teilweise unter Hinzuziehung von Experten, teilweise im Team entschieden werden, wobei die Ergebnisse dieser Entscheidungen durch die Sonderstellung der Banken in der Gesellschaft oft einer Vielzahl von Interessenten gegenüber zu verteidigen sind. Trotz dieser Kennzeichen liegen derzeit nur wenige Arbeiten aus dem Bereich der Bankbetriebslehre vor. Um die Arbeitsweise des AHP zu verdeutlichen und weitere Einsatzgebiete des AHP als Instrument zur Unterstützung strategischer Entscheidungen im Bankmanagement aufzuzeigen, werden sie hier dargestellt.

a) Strategische Planung: Der Mergers & Acquisitions-Prozeß

In einer Arbeit von Arbel und Orgler wurde der AHP für eine der wohl komplexesten bankbetrieblichen Fragestellungen verwandt: Die Identifizierung und Auswahl potentieller Übernahmekandidaten im Rahmen einer akquisitorischen M&A-Strategie einer Bank.[121] Als Entscheider identifizie-

---

[120] Jaeger nennt hier:

Kreditgeschäft: Bewertung von Kunden, Bewertung von Kreditsicherheiten, Bewertung des Ausfallrisikos

Wertpapiergeschäft: Portefeuille-Optimierung, Risiko-Bewertung von Wertpapieren, Rendite-Bewertung von Wertpapieren

Auslandsgeschäft: Länderrisiken, Risiken bei der Exportfinanzierung, Wechselkursrisiken

Allgemeine bankbetriebliche Analysen und Entscheidungen: Bilanzstruktur, Leverage-Risiko, Innovationen, Geschäftsstellenanalysen, Profit-Center, Personalauswahl- und Bewertung

Vgl. *Jaeger*, A.: Multikriteria-Analyse im Bankenbereich: Von Promethee zu Bankadviser, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 6/1988, S. 324. *Cohen*, K. J. et al: Recent developments in management science in banking, in: Management Science, Bd. 27, Heft 10/1981, S. 1097ff.

[121] Vgl. *Arbel*, A. und *Orgler*, Y. E.: An application of the AHP to bank strategic planning: The mergers and acquisitions process, S. 27ff. Eine Studie zur Anwendung des AHP im Rahmen eines allgemeinen mergers & acquisitions-Prozesses erstellten Bagchi und Rao: Als Zielbestimmung zur Rangordnung potentieller Kandidaten ermittelten sie die folgenden Faktoren:

- *Financial characteristics*: Dieser Aspekt repräsentiert die finanzielle Struktur des Übernahmekandidaten in Form des Unternehmenswertes, der Risikodiversifizierung oder des Finanzierungsbeitrages
- *Growth potential*: Im Rahmen dieses Attributes werden Markteintrittsproblematiken und Produktlebenszyklen untersucht.
- *Labor environment*: Das Klima in der Zusammenarbeit zwischen Belegschaft und Management kann für die Umsetzung eines Unternehmenskaufes wichtig werden.
- *Competitive strength*: Hier werden Marktanteil, führende Positionen im Forschungs- und Entwicklungsbereich und Vertriebsstruktur untersucht.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ren die Autoren den Vorstand des Unternehmens, bedeutende Aktionäre der Bank und außenstehende Entscheider wie Politiker, Rechtsanwälte und Berater. Die Bewertungen der einzelnen Entscheidungsgruppen werden im Rahmen einer gesonderten AHP-Bewertung getrennt gewichtet und anschließend aggregiert. Das heißt, daß für jede Gruppe eine eigene AHP-Bewertung durchgeführt werden mußte. Um die generellen Anforderungen an Zielsysteme zu erfüllen, waren hierbei Anpassungen im Bereich der Subziele an die Präferenzstrukturen der jeweils betrachteten Gruppe vorzunehmen, wobei auch emotionale Faktoren wie Anzahl der Angestellten oder relative Größe des Instituts nach Durchführung des Mergers in Betracht gezogen wurden. Zur Bewertung der Alternativen wird als Oberziel für alle Gruppen einheitlich die Maximierung des shareholder values festgelegt, wissend, daß die individuellen Präferenzen der einzelnen Entscheider von diesem Ziel abweichen können. Diese Zielbestimmung wird durch Unterziele konkretisiert, die im Falle der Entscheidungsgruppe der größten Anteilseigner folgende Elemente beinhaltete:

- Der Erhalt von Einlagen, die im Kern stabil bleiben und im Vergleich zu sonstigen Refinanzierungsalternativen niedrige Kosten aufweisen
- Die Erhöhung der Kundenanzahl, durch die die Entwicklung und das Marketing neuer Finanzdienstleistungen gerechtfertigt wird
- Die Kostenreduzierung durch Skaleneffekte
- Die Erhöhung des Marktanteils bei Darlehen und Finanzdienstleistungen
- Die Erhöhung des Nutzungsgrades von eigenen Managementkapazitäten
- Eine Steigerung der Institutsgröße zur Abwehr potentieller feindlicher Übernahmen
- Eine Diversifizierung der Kundenstruktur sowohl in geographischer Hinsicht als auch im Hinblick auf die Kundenstruktur und in der Folge eine Senkung des unternehmerischen Risikos

Die Handlungsalternativen bilden die verschiedenen Akquisitionsobjekte, die anhand bestimmter Kriterien ausgewählt und strukturiert wurden: Betrachtet wurden die Größe des Instituts, Organisationsstruktur als Bank

---

- *Organizational fit*: Zur Gewährleistung einer erfolgreichen Implementierung sollten die Unternehmenshierarchien optimal aufeinander abgestimmt sein. Im Mittelpunkt dieser Betrachtung stehen Managementstil und Führungsverhalten.
- *Relative size*: Die Empirie zeigt, daß zu große oder zu kleine Kandidaten für eine erfolgreiche Übernahme nicht immer geeignet sind.
- *Industry commonality*: Der Erfolg eines mergers kann dadurch gesteigert werden, daß die Unternehmen in einem attraktiven und ähnlichen Marktumfeld arbeiten.

Vgl. *Bagchi*, P. und *Rao*, R. P.: Decision Making in Mergers: An Application of the Analytic Hierarchy Process, in: Managerial and Decision Economics, Bd. 13, 1992, S. 93 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

oder Bankholding, der Standort im eigenen oder benachbarten Bundesstaat sowie die öffentliche oder private Eigentümerstruktur des Unternehmens; hinzu kommen Merkmale wie der finanzielle Status in der Ausprägungsform von gesunden oder ungesunden Finanzunternehmen.

Die Zielstruktur stellt sich folgendermaßen dar:

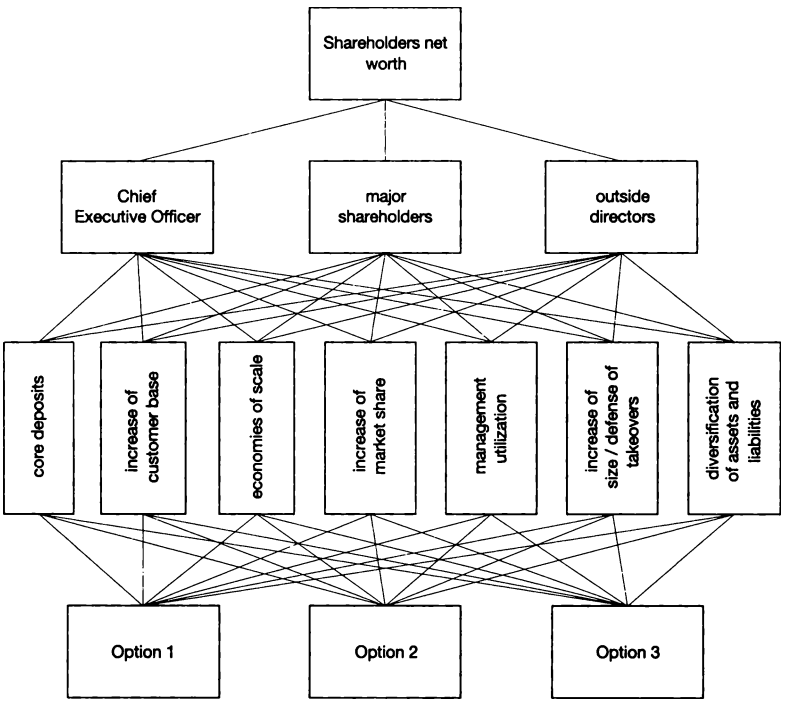


Abbildung 7: Bewertung von Akquisitionsobjekten im Rahmen einer M&A-Strategie

Die Ergebnisse der Studie, die eine hohe Gewichtung der Bewertung größerer Anteilseigner sowie der Zielsetzungen „Skalenerträge" und „Erhöhung des Marktanteils" ergaben, wurden durch die Befragung eines Vorstandsmitgliedes einer Bank, die im M&A-Geschäft tätig ist, verifiziert. Die Hauptaussage der Studie, „[...] that the AHP is a useful method for M&A decisions and probably also for other issues of strategic and long range planning in banking" konnte so gestützt werden.[122]

[122] *Arbel*, A. und *Orgler*, Y. E.: An application, S. 36.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

b) Marketing: Wahl der Bankverbindung

Die Arbeit von Javalgi, Armacost und Hosseini hatte die Fragestellung der individuellen Bankwahlentscheidung privater Kunden von drei Banken mit umfassendem Leistungsangebot in einer Großstadt zum Gegenstand.[123] Im Rahmen einer Voruntersuchung wurde eine Gruppe von 15 Probanden, Bankkunden, Angehörigen des Bankmanagements und Verwaltungsangestellte mit den Anforderungen des AHP vertraut gemacht und mit der Aufgabe betraut, einen Kriterienkatalog der für die Bankwahl ausschlaggebenden Einflußfaktoren zu entwerfen, der in Form der folgenden Hierarchie strukturiert werden kann. Im Ergebnis konnte man sich auf eine zweistufige Hierarchie verständigen, die alle Einflußfaktoren der privaten Bankwahl über neun Attribute abbildet:

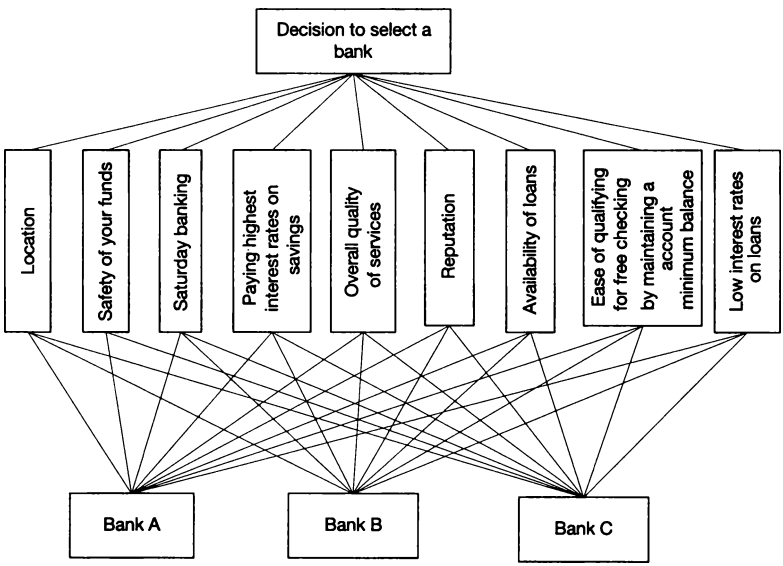


Abbildung 8: Kriterienhierarchie zur Untersuchung individueller Bankwahlentscheidungen. In Anlehnung an *Javalgi*, R. G., *Armacost*, R. L., *Hosseini*, J. C.: Using the Analytic Hierarchy Process for Bank Management, S. 37, Figure 1.

Die Bewertung der Attribute und der drei Banken erfolgte im Rahmen einer Kundenbefragung von 400 zufällig ausgewählten Kunden der drei betrachteten Banken. Ein zweiseitiger Fragebogen, dessen erste Seite die

[123] Vgl. im folgenden *Javalgi*, R. G. et al.: Using the Analytic Hierarchy Process for Bank Management: Analysis of Consumer Bank Selection Decisions, S. 33 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Funktionsweise des AHP und die Fundamentalskala erläuterte, wurde an die Kunden versandt und mit ausreichender Rücklaufquote bearbeitet. Die Analyse der Daten und Aggregation mit Hilfe des geometrischen Mittels ergab zunächst die Gewichtung der Faktoren im Hinblick auf das Ziel der optimalen Bankwahl[124] und in einem zweiten Schritt ein Rating der drei betrachteten Banken durch die Aggregation der Bewertungen. Die Konsistenzprüfung ergab auf allen Ebenen der Hierarchie eine ausreichend konsistente Bewertung, so daß keine Überarbeitung notwendig war. Bei der Interpretation der Ergebnisse gehen die Autoren jedoch zu weit: Zum einen werden Aussagen über die Gewichtungsverhältnisse in der Form: „[...] that safety of one's funds ($w_2 = 0,151$) is almost twice as important as Saturday banking ($w_3 = 0,080$) in selecting a bank"[125] gemacht. Zum anderen wird ein Vergleich der Endbewertungen mit dem relativen Marktanteil der Bank vorgenommen. Weder die Annahme der kardinalen Skalierung des Gewichtungsvektors noch die Übertragung individueller Bewertungen auf das Entscheidungsverhalten einer Gruppe sind in dieser Form zulässig.[126] Besondere Bedeutung erhält die Untersuchung jedoch durch die Analyse der Fähigkeit des AHP, die Ergebnisse einer Entscheidungsanalyse in Form von Zusatzuntersuchungen für die Entwicklung von Managementstrategien

---

[124] Die einzelnen Attribute erhielten dabei die folgenden, normierten Bewertungen:

Standort	0,126
Sicherheit der Einlagen:	0,151
Samstagsöffnung:	0,080
Guthabenverzinsung:	0,129
Servicequalität:	0,113
Reputation:	0,119
Gewährung von Darlehen:	0,103
Gebührenfreie Kontoführung bei Einhaltung eines Mindestguthabens:	0,084
Darlehensverzinsung:	0,095

Nach Ansicht der Verfasser deckt sich das Ergebnis dieser Bewertung mit den in der Literatur zu findenden Kriterienkatalogen. Der einzige signifikante Unterschied bestehe in der vergleichbar hohen AHP-Bewertung für das Kriterium „Guthabenverzinsung", die auf eine konservative Einstellung der untersuchten Stichprobe hindeutet.

[125] *Javalgi*, R. G. et al.: Using the Analytic Hierarchy Process, S. 42.

[126] Der erste Punkt wurde bereits im Rahmen der Kritik am AHP verdeutlicht. Die Unzulässigkeit der Übertragung von individuellen Entscheidungen auf Gruppenentscheidungen läßt sich durch einen Rückgriff auf die Anforderung der Einigkeit bei der Untersuchung von Stabilität und Konsistenz einer Gruppenentscheidung verdeutlichen: Entscheiden sich im Extremfall alle Personen einer Stichprobe mit identischen Bewertungen für die gleiche Bank, so muß die kollektive Präferenzordnung jeder individuellen entsprechen und kann positive Bewertungen für die beiden nachrangig plazierten Banken ergeben. In der Praxis hätte jedoch die bestplazierte Bank einen Marktanteil von 100%.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

heranzuziehen. Über diese Zusatzuntersuchungen kann der AHP für die Ermittlung der Nachfragerpräferenzen eine wichtige Rolle spielen. Managementimplikationen aus dieser Untersuchung heraus können sich auf beiden Bewertungsebenen der Hierarchie ergeben:

Auf der Ebene der *Attributsbewertungen* besteht für das Bankmanagement die Möglichkeit zur Durchführung einer Bedarfsanalyse, die eine Fokussierungsstrategie rechtfertigen kann. Basis dieser Strategie ist die Konzentration auf bestimmte Aktionsparameter, bei denen ein Wettbewerbsvorteil gegenüber den anderen Marktakteuren erzielt und dem Kunden kommuniziert wird. Um eine solche Strategie zu verfolgen ist die Kenntnis der Kundenbedürfnisse unabdingbar, um auf gerade den Feldern Vorteile herauszustellen, die vom Kunden hochgradig bewertet werden.

Auf der Ebene der *Alternativenbewertung* ergibt zunächst eine Umgruppierung der Attribute ein Teilspektrum der marktpolitischen Aktionsparameter des Bankmanagements.[127] Die Attribute „Gebührenfreie Kontoführung bei Einhaltung eines Mindestguthabens" und „Gewährung von Darlehen" bilden einen repräsentativen Ausschnitt der Leistungspolitik, die Attribute „Guthabenverzinsung" und „Darlehensverzinsung" einen Ausschnitt der Preispolitik, „Standort" und „Samstagsöffnung" dienen als Indikator effizienter Vertriebspolitik und die Bewertung der Kriterien „Sicherheit der Einlagen" und „Reputation" ist in erster Linie abgängig von einer funktionierenden Kommunikationspolitik. Das Bankmanagement kann nun im Rahmen einer Stärken-Schwächen-Analyse diejenigen Aktionsparameter identifizieren, die erhöhtes Augenmerk verlangen. Durch die Möglichkeiten der Sensitivitätsanalyse lassen sich sogar die Ergebnisse von Managementaktionen als Markterfolg prognostizieren.

c) Investment banking: Bewertung von initial public offers

Die Entwicklung eines Bewertungssystems zur Unterstützung von Investitionsentscheidungen ist für Portfolio-Manager sowie institutionelle und private Investoren ein entscheidendes Problem für den Erfolg ihrer Anlagen. Während bei etablierten Unternehmen vielfältige Möglichkeiten bestehen, valide Informationen und Meinungen aus verschiedenen Quellen zu beziehen, zeichnen sich Neuemissionen durch das Fehlen historischer Daten und aktueller Analysen verschiedener Investment-Häuser aus. Als Informationsmedium bietet sich hier lediglich die Liste der Konsortialbanken, die dem Emissionskonsortium angehören sowie der Emissionsprospekt mit umfangreichen Firmeninformationen an. Die darin gemachten Angaben können das

[127] Vgl. ausführlich *Büschgen*, H. E.: Bankbetriebslehre, S. 530ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ergebnis einer Investition jedoch in verschiedener Hinsicht negativ beeinflussen: Der Zeitpunkt der Emission kann mit einem ungünstigen Marktumfeld zusammenfallen oder die Angaben selbst können durch bilanzpolitische Maßnahmen in ihrer Aussagekraft eingeschränkt sein.

Um die Entwicklung einer Neuemission insofern zu prognostizieren, als daß über- und unterdurchschnittliche Unternehmen identifiziert werden, entwickelten *Jain* und *Nag* ein Bewertungsmodell, in dem der AHP eine untergeordnete, wenngleich jedoch für die Aussagekraft des Modells entscheidende Rolle spielt.[128] Entwicklungsvorgabe waren die Anforderungen, quantitative und qualitative Faktoren im Modell zu berücksichtigen, den Entscheidungsträger mit einem strukturierten Vorgehen auszustatten, das es erlaubt, subjektive Faktoren meßbar zu machen, Zugang zu statistischen Verfahren zu schaffen, mit denen die Qualität der Ergebnisse gesteigert werden kann sowie Zusatzuntersuchungen in Form von Sensitivitätsanalysen und flexible Aktualisierungsmöglichkeiten zu ermöglichen.

Grundlage ihrer Analyse bildete die Erkenntnis, daß die Untersuchung traditioneller Kennzahlen im Rahmen eines Entscheidungssystems nur eine unbefriedigende Trennschärfe bieten konnte. Die Analyse der sechs quantitativen Faktoren wurde erweitert um eine Auswahl qualitativer Indikatoren, mit denen die Managementqualität, die Reputation der Konsortialbanken sowie die Attraktivität des Betätigungsfeldes berücksichtigt wurden.[129] Die Bewertungen der qualitativen Faktoren wurden mittels AHP untersucht und zusammen mit den bekannten quantitativen Ergebnissen für insgesamt 458 Neuemissionen aus den Vorjahren in eine Datenbank zur weiteren Analyse eingestellt.

Bei der Auswertung der erhobenen Daten standen die Instrumente der multivariaten Diskriminanzanlayse sowie eine Wahrscheinlichkeits-Dichte-Funktion zur Verfügung. Die Ergebnisse der Untersuchung waren überzeugend: Während die Datenbestände aus quantitativen und qualitativen Fakto-

---

[128] *Jain*, B. A. und *Nag*, B. N.: Theory and Methodology, A decision-supprt model for investment decisions in new ventures, in: European Journal of Operational research, Bd. 90, 1996, S. 473 ff. Ihre Analyse basiert stark auf den Quellen „Going Public: The IPO Reporter" und „Investment Dealers Digest's Five Year Directory of Corporate Financing".

[129] Der Katalog bestand ursprünglich noch aus den weiteren Faktoren:

Umfang der Neuemission, da große Emissionen nur wenig den Gefahren asymmetrisch verteilter Information und daraus resultierenden Unwägbarkeiten unterliegen

Buchwert des Eigenkapitals im Vorfeld der Emission zur Abschätzung zukünftiger Wachstumspotentiale

Anteil des Eigenkapitals, der emittiert wird als Indikator dafür, daß sich Principal-Agent-Probleme aus dem Eigentümerwechsel ergeben.

Attraktivität der Industrie als Indikator für die von Porter beschriebenen Wettbewerbskräfte.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

ren isoliert lediglich 23,9% respektive 30,08% der überdurchschnittlich sich entwickelnden Unternehmen identifizierte, konnte durch eine Kombination beider Datenbasen mittels AHP die Vorhersagekraft auf 58,4% der überdurchschnittlichen Unternehmen gesteigert werden.

Die Vorhersageanforderungen für unterdurchschnittlich sich entwickelnde Unternehmen konnte von isoliert 77,7 bzw. 79,0% auf 82,5% mittels AHP-Kombination gesteigert werden. Die Analyse dieser Ergebnisse zeigt, daß durch die Verwendung qualitativer Faktoren mittels AHP eine erweiterte Fähigkeit besteht, hoffnungsvolle Neuemissionen zu identifizieren. Auch die Autoren dieser Arbeit weisen auf die weiteren Verwendungsmöglichkeiten eines solchermaßen kombinierten Instrumentes hin und nennen explizit die Vorhersage von Insolvenzen, bei der ebenfalls quantitative und qualitative Faktoren berücksichtigt werden müssen.

d) Vermögensberatung: Erstellung eines individuellen Kundenbedarfsprofils

Durch den Gesetzgeber und durch die Gerichte wurde die Haftung eines Vermögensberaters für eine fehlerhafte oder nicht-bedarfsgerechte Beratung eines Anlegers in den letzten Jahren deutlich verschärft. Kern der Anforderungen ist die Ermittlung eines asset-allocation-Schemas, das die persönliche Situation des Anlegers im Hinblick auf finanzielle Bedürfnisse, Anlageziele sowie den persönlichen Hintergrund des Anlegers widerspiegelt. Da die Festlegung eines solchen Schemas eher auf persönliche Einschätzungen und Meinungen als auf Zahlen gestützt ist, konnten für diese Fragestellung traditionelle Finanzmodelle keine Anwendung finden. Im Resultat verließen sich Vermögensberater auf ihr Gefühl und ihre Erfahrung, um ein optimales Portfolio zusammenzustellen. In einer Arbeit von Bolster, Janjigian und Trahan wurde der AHP dazu genutzt, die Präferenzen eines Anlegers zu ermitteln und geeigneten Anlagealternativen gegenüberzustellen.[130]

Als Oberziele wurden gewählt:

- *Financial needs*: Die Vermögenssituation des Kunden in bezug auf sein Alter, Familienstand, finanzielle Verpflichtungen wie Unterhalt und Miete, seine Gesundheit und sein Versicherungsschutz zur Prognose eventueller Einnahmeausfälle sind für eine optimale Anlagestrategie zu berücksichtigen.
- *Investment-objectives*: Die Erwartungen eines Kunden werden in verschiedener Hinsicht untersucht: Der Zeithorizont der Anlage, die Ren-

[130] Vgl. im folgenden *Bolster*, P. J., *Janjigian*, V. und *Trahan*, E. A.: Determining Investor Suitability Using the Analytic Hierarchy Process, in: Financial Analysts Journal, Heft Juli–August 1995, S. 63 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

dite-Liquidität-Risikostruktur sowie der Aufwand für die Verwaltung und Pflege der Anlage bilden die Aspekte dieses Attributes.

- *Level of sophistication*: Der persönliche Hintergrund des Kunden ist an seiner formalen Ausbildung nur unzureichend ablesbar. Der Umgang mit Finanzinstrumenten kann vertraut sein. Negativmerkmale in Form von Konkursen oder gerichtlicher Schuldverfolgung sind für die Einschätzung der persönlichen Bonität von besonderem Interesse.

Die Alternativen bilden das Spektrum einer möglichen Anlage sicher nur unzureichend ab. Im Hinblick auf die Limitierung der Ebene auf sieben Elemente ist jedoch eine Schwerpunktbildung gerechtfertigt. Es ist Aufgabe des Beraters, innerhalb des ermittelten Portfolios die Auswahl in Zusammenarbeit mit dem Kunden vorzunehmen.

Trotz der praktischen Relevanz kann das Modell nicht kritiklos angewandt werden: Zum einen ist das Zielsystem nicht präferenzunabhängig; aus formaler Sicht kann daher eine additive Gewichtung nicht vorgenommen werden. Zum anderen ermitteln die Autoren aus den Bewertungen der Anleger die prozentuale Zusammensetzung eines „Muster-Depots";[131] aufgrund der fehlenden Differenzunabhängigkeit ist ein solcher Schluß formalrational nicht gerechtfertigt. Die Entscheidungshierarchie ergibt sich wie in nebenstehender Abbildung 9 gezeigt.

8. Exkurs: Weiterentwicklungen des AHP

a) Analytic-Delphi-Method

Im Rahmen von Gruppenentscheidungsprozessen ergibt sich häufig die Fragestellung, das Wissen einer Vielzahl von Experten im Meinungsbildungsprozeß einzusetzen. Zur Bewältigung dieser Aufgabe wurde von Khorramshahgol die analytic-delphi-method entwickelt, mit der die Vorteile

[131] Zum Beispiel für einen hypothetischen Investor: Männlich, 25 Jahre, Abitur, Automechaniker, ledig, keine Unterhalts- und sonstigen Verpflichtungen. Der Kunde wünscht einen hohen Ertrag über die nächsten fünf Jahre, er besitzt eine hohe Risikobereitschaft. Sein Einkommen gibt er mit USD 25.000 p.a. an, sein freies Vermögen beträgt USD 5.000. Sein Gesundheitszustand ist gut, keine Versicherungen und keine Kreditprobleme. Für diesen Anleger wurde die folgende optimale Depotstruktur ermittelt:

– Schatzwechsel:	6 %
– Staatsanleihen:	14 %
– Industrieanleihen:	31 %
– Aktien von Versorgungsunternehmen:	15 %
– blue chips	12 %
– Nebenwerte	15 %
– derivative Finanzinstrumente:	7 %

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

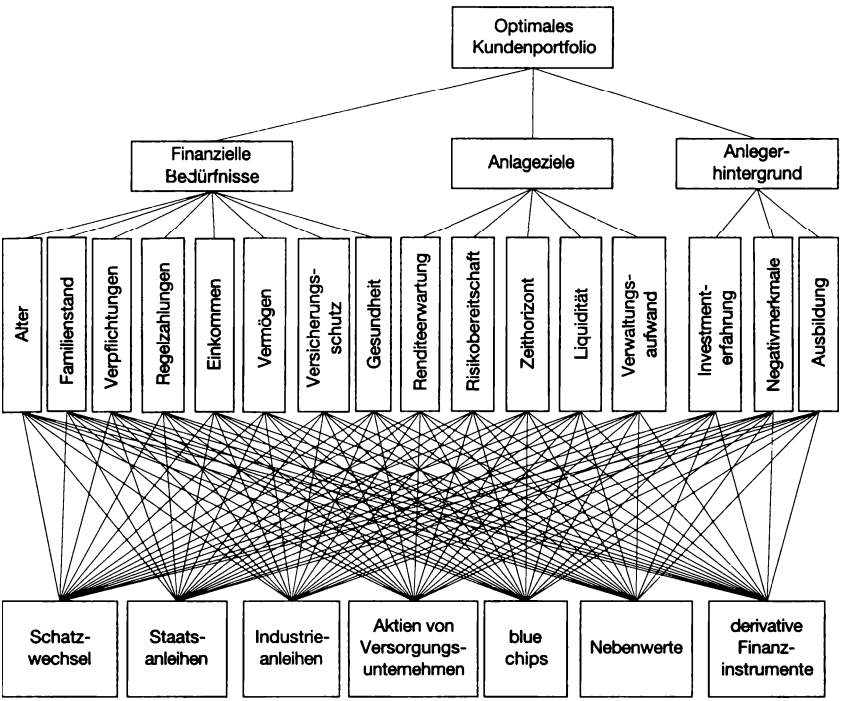


Abbildung 9: Kriterienhierarchie zur Ermittlung eines Kundenberatungsprofils

eines bekannten Vorhersageinstrumentes, der Delphi-Methode, mit den analytischen Vorteilen des AHP verbunden werden sollen.[132]

Das Delphi-Verfahren zeichnet sich dadurch aus, daß die Absender der in Form von Fragebögen erhobenen Bewertungen im Laufe der Analyse anonym bleiben. Dies führt dazu, daß im Rahmen einer Delphi-Analyse keine personellen Spannungen auftreten und die Möglichkeit zur Äußerung unkonventioneller Einschätzungen nicht durch Gruppenprozesse beschränkt wird. In diesen Punkten liegen auch die Unterschiede zum AHP: Der offene Gruppenprozeß, der im AHP angewandt wird und als dynamisches Element zu Offenlegung kritischer Punkte dient, wird bei der Delphi-

[132] Vgl. *Azani*, H. und *Khorramshahgol*, R.: Analytic Delphi Method (ADM): A strategic decision making model applied to location planning, in: Engineering Costs and Production Economics, Heft 20/1990, S. 23ff. *Khorramshahgol*, R. und *Moustakis*, V. S.: Delphic hierarchy process (DHP): A methodology for priority setting derived from the Delphi method and analytical hierarchy process, in: European Journal of Operational Research, Bd. 37, 1988, S. 347ff. Kurz: *Weber*, K.: Mehrkriterielle Entscheidungen, a. a. O., S. 109.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Methode bewußt vermieden. Da es bei der Delphi-Methode nicht zu offenen Diskussionen über den Inhalt der Fragebögen kommt, besitzt die Monitorgruppe durch die Möglichkeit zur Vorauswahl der Fragepunkte eine weit größere Verantwortung und größeren Einfluß auf das Ergebnis als der Moderator einer AHP-Analyse.

Im Rahmen einer Delphi-Untersuchung wird von einer kleinen Monitorgruppe ein Fragebogen entworfen, der an die Mitglieder der Untersuchungsgruppe versandt wird. Die Rückläufe werden von der Monitorgruppe ausgewertet, zusammengefaßt und wieder an die Untersuchungsgruppe geleitet. In mindestens einem Rundlauf hat die Untersuchungsgruppe nun die Gelegenheit, ihre Einschätzungen anhand der Einschätzungen der anderen Gruppenmitglieder zu revidieren. Das Ergebnis einer Delphi-Befragung ist eine Liste derjenigen Punkte, die von den Experten als für eine bestimmte Problematik ausschlaggebend identifiziert wurden. Im Rahmen der Analytic-delphi-method dient diese Liste als Grundlage einer anschließenden Untersuchung mittels AHP. Aus einer Vielzahl relevanter Positionen kann eine Vorauswahl getroffen und so die Anzahl der vorzunehmenden Paarvergleiche reduziert werden.

Einziger Vorteil dieser Form der Analyse ist die Einbeziehung einer größeren Anzahl von Experten im Vorfeld einer Untersuchung. Die Subjektivität eines Verfahrens wie des AHP kann dadurch reduziert werden. Diesem Vorteil stehen verschiedene Nachteile entgegen: Ein Entscheidungsunterstützungssystem soll die Akzeptanz von Praktikern finden, die Kombination von zwei vollkommen verschiedenen Ansätzen erfordert jedoch hohen Erklärungsbedarf im Vorfeld der Untersuchung und erhöht deshalb die Gefahr, abgelehnt zu werden. Hinzu kommt die Tatsache, daß der AHP auf Basis der 1–9-Fundamentalskala und die Delphi-Methode meist auf Basis einer Prozentskala arbeiten; das Problem mangelnder Akzeptanz wird durch die Verwendung verschiedener Skalen noch verschärft. Für die Gruppenentscheidungsunterstützung sind deshalb die AHP-immanenten Verfahren der Diskussion und anschließender Evaluation, eventuell unter Anwendung geometrischer Mittlung der Bewertungen, vorziehenswürdig.

b) Theorie der unscharfen Entscheidungen

aa) Einführung

Die vorhergehende Analyse unterlag einer Prämisse, die im folgenden aufgehoben werden soll: Die Bewertungen verschiedener Entscheider waren bislang insofern kombinierbar, als ihre Aussagen deckungsgleich waren, jeder Entscheider zum Beispiel bei der Bewertung eines Attributes als „kaum größer bedeutend" als ein anderes dieselben Empfindungen und

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Maßstäbe zugrunde legte. Es ist anzunehmen, daß diese Annahme in der Realität nur unter Einschränkungen zutreffend ist, denn Intensitäten und Meinungen sind stets nur bedingt allgemeingültig. Bliebe es bei dieser Einschätzung, daß die Grundlage der Bewertung, die Skala selbst, nicht übertragbar ist, so droht eine Ablehnung wissenschaftlicher Verfahren insgesamt, wie dies für den Bereich der Geschäftsstellenpolitik bislang der Fall war: „[Die] Unmöglichkeit rechnerisch eindeutiger Lösungen mag dazu geführt haben, daß geschäftsstellenpolitische Entscheidungen in der Vergangenheit [...] mitunter weniger nach Maßgabe ‚fundierter' Wirtschaftlichkeitsberechnungen als vielmehr nach nicht genau spezifizierbaren Erwartungshaltungen vorgenommen wurden."[133]

Die wissenschaftliche Entscheidungsfindung steht in der Pflicht, Kritik an ihren Grundlagen durch Weiterentwicklungen zu begegnen. Eine solche Kritik ist die an der Trennschärfe semantischer Differentiale wie der Fundamentalskala. Eine Aussage: „A ist größer als B" ist vollkommen trennscharf; sie trifft zu oder trifft nicht zu. Eine Wertaussage der Fundamentalskala ordnet den Vergleich mittels sprachlicher Angaben in eine bestimmte Klasse ein, die Trennschärfe muß hier kritisch betrachtet werden. Wann ist ein Attribut „etwas größer bedeutend" oder nur „kaum größer bedeutend" als ein anderes? Die Beschäftigung mit dieser Fragestellung führt hin zur Theorie der unscharfen Mengen, der *fuzzy-sets*. Sie kann als Instrumentarium dienen, die Anwendung quantitativer Methoden zur Lösung realer Entscheidungsprobleme wesentlich zu vereinfachen und zu verbessern.[134]

Die Fuzzy-set-Theorie basiert auf der Erkenntnis, daß der Mensch seine Problemlösungen nicht im Rahmen einer zweiwertigen Logik aufbaut, die Aussagen in falsch und richtig unterscheidet. Vielmehr arbeitet der Verstand eines Menschen *unscharf*, indem er bestimmte Umweltzustände zusammenfaßt und im Außenverhältnis mit bestimmten Begriffen, sogenannten linguistischen Variablen belegt. So sind Begriffe wie zum Beispiel „alt", „grün" oder „wichtig" keine klaren Abgrenzungen für bestimmte Zustände sondern bezeichnen Merkmalsklassen, zu denen ein bestimmter Gegenstand mehr oder weniger hinzugehört. Die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Begriff, die bislang klar einzugrenzen war, ist im menschlichen

---

[133] *Büschgen*, H. E.: Stichwörter zum Bank-Marketing, Frankfurt 1980, S. III.4.13.

[134] Vgl. im folgenden *Brunner*, J.: Interaktive Fuzzy-Optimierung: Entwicklung eines Entscheidungsunterstützungssystems, Schriftenreihe Handeln und Entscheiden in komplexen ökonomischen Situationen, Bd. 11, Heidelberg 1994. Grundlegend: *Zadeh*, L.: Fuzzy Sets, in: Information and Control, Heft 8/1965, S. 338 ff. *Bellman*, R. E. und *Zadeh*, L. A.: Decision-making in a fuzzy environment, in: Management Science, Band 17, Heft 4/1970, S. B-141 ff. *Teodorovic*, Duan: Fuzzy sets theory application in traffic and transportation, in: European Journal of Operational Research, Bd. 74, 1994, S. 379 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Entscheidungsprozeß nicht trennscharf bezeichnet. Um menschliche Schlußfolgerungen in einem betriebswirtschaftlichen Entscheidungsmodell mathematisch zu berücksichtigen, besteht die Notwendigkeit zur Integration von Unschärfe im formalen Modell. Nach einer kurzen Einführung in die Grundbegriffe der Fuzzy-set-Theorie wird der zentrale Ansatz zur Bewältigung von multi-attributiven Entscheidungssituationen bei zugrundeliegenden unscharfen Attributdefinitionen vorgestellt.

Die angestrebte Erweiterung der bisherigen binären Logik kann erreicht werden, indem die einzelnen Werte einer Aussage durch Zugehörigkeitsfunktionen ersetzt werden. Ein Funktionswert bildet für alle Elemente einen Zugehörigkeitsgrad ab, der normiert zwischen 0=keine Zugehörigkeit und 1=vollständige Zugehörigkeit zu einem unscharfen Attribut liegt.[135] Nach der Überführung der Bewertungen in Zugehörigkeitsmaße können verschiedene aus der Mengenlehre abgeleitete mathematische Operationen, sogenannte Fuzzy-Operatoren, angewandt werden, um beispielsweise Schnitt- oder Vereinigungsmengen zu bilden. Die Frage nach der Kreditwürdigkeit eines Antragstellers kann anhand seines Einkommens nicht trennscharf beantwortet werden, man kann jedoch für bestimmte Werte die graduelle Zuordnung bestimmen. Während ein Haushalts-Jahresnettoeinkommen von DM 30.000,– eine Zuordnung zum Begriff „kreditwürdig" nahezu sicher ausschließt und mit dem Funktionswert 0 belegt, erreicht ein Wert von DM 100.000,– nahezu sicher einen Funktionswert von 1.[136] Dieser Ansatz ist nicht zu verwechseln mit dem Ansatz der Wahrscheinlichkeitstheorie, die durch Unsicherheitsverteilungen in Entscheidungsmodellen berücksichtigt wird. Die Wahrscheinlichkeitstheorie beschreibt die Frage der Zugehörigkeit zu einer bereits bestimmten, scharf abgegrenzten Klasse. Es handelt sich dabei um eindeutige und scharf umrissene Ereignisse, deren Informationsmangel nur im Ergebniszustand begründet ist. Unschärferelationen beschreiben die Klassengrenzen selbst, indem die Unterscheidung „schwarz-weiß" aufgehoben und durch „Grautöne" ersetzt werden.

---

[135] Grundsätzlich kann die Zugehörigkeitsfunktion alle nichtnegativen reellen Werte mit endlichem Maximum annehmen, zumeist wird aber die obige Normierung vorgenommen. Vgl. *Zimmermann*, H.-J.: Optimale Entscheidungen bei unscharfen Problembeschreibungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 12/1975, S. 786f. Derselbe: Unscharfe Entscheidungen und Multi-Criteria-Analyse, in: Proceedings in Operations Research 6, Hrsg.: *Dathe*, H. N. et al., Vorträge der Jahrestagung 1976 der Deutschen Gesellschaft für Operations Research, Würzburg 1976, S. 102ff.

[136] Diese „unscharfe" oder „linguistische Variable" ist eine Zuordnungsvorschrift, deren Definitionsmenge nicht aus Zahlen sondern aus sprachlichen Konstrukten, sogenannten Termen besteht. Diese Terme werden inhaltlich durch unscharfe Mengen anhand von Zahlenbewertungen definiert. Vgl. *Zimmermann*, H.-J.: Fuzzy Technologien, Prinzipien, Werkzeuge, Potentiale, Düsseldorf 1993, S. 12ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Unscharfe multiattributive Entscheidungssituationen werden im folgenden dadurch charakterisiert, daß die Attributbewertungen einzelner Alternativen nicht durch eindeutige Nutzenwerte oder Ergebnisgrößen bestimmt sind, sondern in Form von unscharfen Größenordnungen wie „etwa 9" oder „etwas kleiner als 7".[137] Es kann nun schwierig sein, solche vagen Ergebnisaussagen zu einem einzelnen Nutzenwert zu aggregieren. in diesem Fall kann es sinnvoll sein, auf der Ebene von Zugehörigkeitsfunktionen zu bleiben und diejenige Handlungsalternative auszuwählen, die sich durch die höchste „unscharfe" Nutzenbewertung auszeichnet.

bb) Das Verfahren von Yager

In einer Arbeit aus dem Jahre 1978 erweiterte Yager[138] das Modell des AHP durch eine unscharfe Komponente: Die Bewertung von Alternativen vor dem Hintergrund einzelner Attribute erfolgt durch fuzzy-sets, so daß eine Matrix mit Zugehörigkeitsgraden anstelle von Paarvergleichen anhand der Fundamentalskala entstand. Zur Aggregation kann nun anhand von Fuzzy-Operatoren analog zum klassischen AHP-Verfahren ein Ergebnisvektor gebildet werden, der in seinem Maximum die zu wählende Alternative beinhaltet. Der Vorteil der Implementierung von unscharfen Elementen liegt in der Möglichkeit, sowohl unscharf formulierte Ziele als auch quantifizierte Attribute gleichermaßen exakt zu berücksichtigen. Die Subjektivität des Entscheiders bleibt dabei prinzipiell erhalten, sie wird jedoch verdeutlicht und bietet so eine Möglichkeit, sie im Entscheidungsprozeß zu berücksichtigen.

Es stellt sich die Frage, ob die Fundamentalskala nicht bereits als Definition linguistischer Variablen angesehen werden kann.[139] Die verbale Zuordnung der einzelnen Skalenwerte ist prinzipiell unscharf, der AHP impliziert

---

[137] Vgl. *Zimmermann*, H.-J. und Gutsche, L.: Multi-Criteria-Analyse, S. 260f. Derselbe: Fuzzy Sets, Decision Making, and Expert Systems, International Series in Management Science/Operations Research, Boston 1987, S. 135ff. Derselbe: Fuzzy Set Theory – And Its Applications, 3. Aufl., Boston 1996, S. 303ff.

[138] Vgl. *Yager*, R. R.: Fuzzy decision making including unequal objectives, in: Fuzzy Sets and Systems, Heft 1/1978, S. 87ff. Ebenso *Liu* B. und *Xu*, S.: Development of the theory and methodology of the Analytic Hierarchy Process, S. 180. Für die Erweiterung multi-objektiver-Verfahren: *Yager*, R. R.: Multiple objective decision-making using fuzzy sets, in: International Journal of Man-Machine Studies, Heft 9/1977, S. 375ff. Ein Anwendungsbeispiel des Fuzzy-AHP bei *Da-Yong*, C.: Applications of the extent analysis method on fuzzy AHP, in: European Journal of Operational Research, Bd. 95, 1996, S. 649ff.

[139] Van Laarhoven bejaht diese Fragestellung: „Since these ratios are essentially fuzzy- they express the opinion of a decision-maker on the importance of a pair of factors [...]". *Van Laarhoven*, P. J. M. und *Pedrycz*, W.: A fuzzy extension of Saaty's priority theory, in: Fuzzy Sets and Systems, Heft 11/1983, S. 229.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

den Ansatz der Fuzzy-set-Theorie danach. Der Unterschied der klassischen Paarvergleichsmethode zu einer unscharfen Theorie ist ein methodischer: Die Stärke des AHP liegt darin, Unschärfe in der Aussage eines Entscheiders zu akzeptieren. Im Rahmen der folgenden mathematischen Aggregation wird dieser Ansatz jedoch vernachlässigt und zugunsten der Kalkulierbarkeit vereinfachend unterstellt, daß die linguistischen Variablen *scharfe* Bewertungen beinhalten. Durch den Beitrag von Yager wird das methodische Defizit der Fundamentalskala des AHP im Rahmen der Theorie unscharfer Entscheidungen behoben. Durch die komplizierte Datenerhebung ist der praktische Nutzen dieser Erweiterung begrenzt und im Ergebnis meist ohne Bedeutung, die Vernachlässigung unscharfer Elemente im Rahmen der Bewertung gibt Anlaß zur Kritik, ist jedoch gerechtfertigt.

c) Das Supermatrix-Verfahren

Durch die Axiome des AHP wurde das Bestehen von Abhängigkeiten innerhalb einer Hierarchie ausgeschlossen.[140] Bei strenger Prüfung gibt es allerdings nur wenige Hierarchien, die einer solchen Prüfung standhalten. Die Folge ist, daß eine AHP-Systematik im Rahmen der Voruntersuchung auf Abhängigkeiten überprüft werden muß, um diese nach Möglichkeit durch die Eliminierung oder Neudefinition der Attribute oder Alternativen zu beseitigen. Die Abhängigkeiten können folgendermaßen systematisiert werden:

- *Äußere Abhängigkeiten* bestehen in Form einer Rückwirkung zwischen verschiedenen Ebenen, sogenannten Feedbacks. Diese Beziehungen können sogar in Form einer Abhängigkeit zwischen der Alternativenebene und dem Oberziel bestehen. Eine Häufung verschiedenartiger Feedbacks führt dazu, daß ein hierarchisches Modell nur noch in der Form eines Netzwerks mit verschiedenen Abhängigkeiten betrachtet werden kann.[141]
- *Innere Abhängigkeiten*, auch „Loops" genannt, betreffen Beziehungen zwischen den Elementen (Attributen oder Alternativen) einer Ebene. Die Unterschiede zwischen einer klassischen AHP-Struktur und Netzwerkabhängigkeiten lassen sich folgendermaßen darstellen:

---

[140] Vgl. Kapitel A.II.2. auf Seite 44 ff.

[141] Ein solches Netzwerk wird von Saaty auch „Holarchy" bezeichnet. Vgl. auch zur Analytik: *Saaty*, T. L.: Decision Making with Dependence and Feedback, the Analytic Network Process, Pittsburgh 1996, S. 83 ff. Derselbe: How to handle Dependence with the Analytic Hierarchy Process, in: Mathematical Modelling, Bd. 9, Heft 3–5/1987, S. 371. Unter der Bezeichnung Analytic Network Process bei: *Hämäläinen*, R. P. und *Seppäläinen*, T. O.: The Anlaytic Network Process in Energy Policy Planning, in: Socio-Economic Planning Science, Bd. 20, Heft 6/1986, S. 399 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

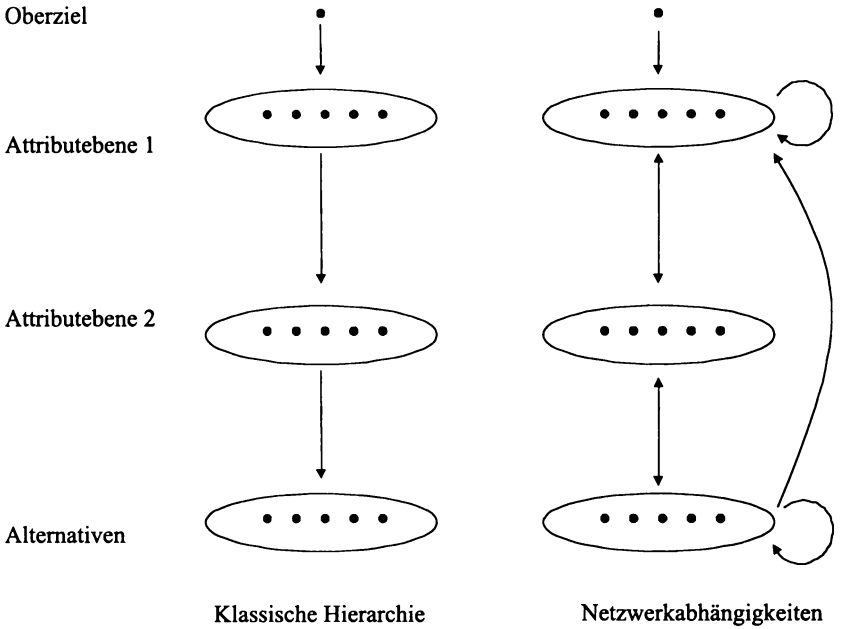


Abbildung 10: Darstellung möglicher Abhängigkeitsbeziehungen in einer Zielhierarchie. In Anlehnung an *Saaty*, T. L.: Fundamentals, S. 225.

Um diese Abhängigkeiten in einer AHP-Bearbeitung berücksichtigen zu können, entwickelte Saaty 1975 den sogenannten Supermatrix-Ansatz, der über eine Hilfsmatrix die Gestalt und das Ausmaß der inneren Abhängigkeiten berücksichtigt.[142] Dabei werden zunächst die Abhängigkeiten identifiziert und auf ihre Formation (Feedback oder Loop) untersucht. Anhand der Fragestellung „Welches von zwei Elementen einer Gruppe beeinflußt ein Drittes innerhalb dieser Gruppe und wie stark?" werden anschließend zum Beispiel innere Abhängigkeiten gemessen. Die Beantwortung erfolgt über die Fundamentalskala. Neben der bekannten AHP-Bewertungsmatrix werden nun die inneren Abhängigkeiten ebenfalls in Matrixform abgebildet und zu einer Blockmatrix zusammengefaßt.[143] Die Reduktion dieser Matrix ergibt ein durch die Berücksichtigung der Abhängigkeiten bereinigtes Ergebnis der AHP-Analyse.

---

[142] Vgl. *Saaty*, T. L.: Decision Making, S. xii.

[143] In einem einfachen Beispiel mit zwei Komponenten, Attributen und Alternativen, werden die erhaltenen Eigenvektoren aus der klassischen AHP-Lösung zu einer Matrix A zusammengefaßt. In gleicher Form erfolgt die Bewertung der inneren Ab-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Bewertung des Supermatrix-Ansatzes ist nicht einfach: Auf der einen Seite stellt die Darstellung komplexer Entscheidungsstrukturen innerhalb eines Systems eine Verbesserung dar. Auf der anderen Seite steigt der mit der Bewertung der Hierarchie verbundene Aufwand enorm: Der Vorbereitungsaufwand der Analyse bleibt zunächst einmal unverändert, da die Prüfung der Abhängigkeiten nicht einfach entfällt: Diese müssen vielmehr identifiziert und in den zu erarbeitenden Fragebögen berücksichtigt werden. Problematisch ist die praktische Anwendung: Der AHP besticht in seiner Grundform durch seine anwenderfreundliche Struktur und einen vergleichsweise geringen Erhebungsaufwand. Durch den Supermatrix-Ansatz wird die Aussagekraft der Hierarchie zwar verbessert, die Einfachheit geht allerdings verloren. Der praktische Einsatz hat gezeigt, daß Entscheider nur in begrenztem Umfang willens sind, umfangreiche Fragebögen zu bearbeiten. Ein durch zusätzliche Fragen erweitertes AHP-Verfahren könnte daher abgelehnt werden. Dies bedeutet im Ergebnis sogar, daß durch den Supermatrix-Ansatz die gleiche Bewertungskomplexität in Kauf genommen wird, wie bei den nutzentheoretischen Fragestellungen, ohne die Vorteile einer meßtheoretisch korrekten Abbildung der Präferenzen nutzen zu können. In der Literatur finden sich im Gegensatz zum Grundmodell keine praktischen Einsatzbeispiele für den Supermatrix Ansatz. Er wird im Rahmen des Anwendungsbeispiels aus diesen Gründen nicht eingesetzt.

---

hängigkeiten zu einer Matrix B. Zusammengefaßt in eine Supermatrix ergibt sich diese als

$$S = \begin{bmatrix} 0 & B \\ A & 0 \end{bmatrix}$$

In verschiedenen umfangreichen Rechenschritten kann diese nun reduziert werden. Zur weiteren Vorgehensweise vergleiche: *Saaty*, T. L. und *Takizawa*, M.: Dependence and independence: From linear Hierarchies to nonlinear networks, in: European Journal of Operational Research, Bd. 26, 1986, S. 232ff. *Salo*, A.A. und *Hämäläinen*, R. P.: On the Measurement of Preferences in the Analytic Hierarchy Process, Arbeitspapier Nr. A47 des Systems Analysis Laboratory der Universität Helsinki, Helsinki 1996, S. 16ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

B. Der Geschäftsstellenvertrieb als bankstrategisches Entscheidungsfeld

An die Durchführung einer praxisnahen AHP-Untersuchung sind Anforderungen gesetzt, die sich aus der Kritik am Verfahren selbst ergeben: Dem Hauptkritikpunkt, aus mangelnder Information und daraus folgender fehlender Übersicht des Entscheiders resultierten zwangsweise Bandbreiteneffekte, kann nur durch eine *umfassende Information* des Entscheiders entgegengetreten werden.

Das im Teil C der Arbeit zu entwickelnde AHP-Entscheidungsmodell hat eine einzelne Geschäftsstelle zum Gegenstand. Es soll darüber entschieden werden, ob diese mittelgroße Stelle im Rahmen einer Überprüfung des Geschäftsstellennetzes umgestaltet werden soll. Es gibt neben der Option, die Größe der Stelle beizubehalten die Optionen, sie mit weiteren Kapazitäten für eine verbesserte Kundenansprache auszurüsten, oder sie auf eine Bankstelle mit wenig Beratungskapazitäten und hohem Selbstbedienungs-Automatisierungsgrad zu reduzieren. Die vielfältigen Kanäle, über die der Vertrieb von Finanzdienstleistungen erfolgt, umfassen jedoch nicht nur den persönlichen Kontakt mit dem Kunden auf einer Geschäftsstelle, sondern verschiedene weitere Medien. Eine Entscheidung über Geschäftsstelle kann im Sinne der Bandbreitenproblematik also nicht losgelöst vom übrigen Vertriebssystem erfolgen.

Der folgende Teil B der Arbeit soll daher die Hintergründe vermitteln, die im Rahmen einer Entscheidung über das bankbetriebliche Vertriebswegesystem präsent sein müssen. Er umfaßt Informationen zur Einordnung des Vertriebs in die Marktpolitik der Bank, analysiert die Vertriebspolitik verschiedener Institute und stellt insbesondere die den Geschäftsstellenvertrieb ergänzenden Vertriebsformen dar, die, wenngleich nicht in die unmittelbare Entscheidung über eine Geschäftsstelle einbezogen, im Entscheidungsprozeß einen wesentlichen Einfluß besitzen können. Eine Analyse möglicher Marktstrategien, die den Ausgangspunkt des AHP-Modells bilden, vervollständigen den Informationshintergrund des Entscheiders.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

I. Einordnung in die bankbetriebliche Marktpolitik

1. Begriffe

Untersuchungsobjekt und wichtigster Bestandteil des standortgebunden Vertriebs eines Kreditinstitutes ist die *Geschäftsstelle*. Im Rahmen dieser Arbeit sollen unter diesem Begriff alle Arten räumlich von der Hauptverwaltung getrennt dauerhaft operierenden Betriebsstätten mit bankgeschäftlicher Tätigkeit ohne rechtliche Selbständigkeit verstanden werden.[1] Im folgenden werden die Begriffe Zweigniederlassung und Zweigstelle, Filiale, Depositenkasse, Hauptzweigstelle, Nebenzweigstelle, Bankstelle, Kopfstelle, Zahl-, Kassen- und Annahmesstelle synonym verwandt.[2] Sofern eine qualitative Abstufung sinnvoll erscheint, wird diese ohne Rückgriff auf andere Bezeichnungen unter dem Begriff der Geschäftsstelle vorgenommen. Diese Betrachtung steht im Einklang mit den älteren Definitionen des Zweigstellenbegriffs, die eine Zweigstelle als Oberbegriff für alle Nebenstellen eines Kreditinstitutes definierten und enumerativ den Begriffsum-

---

[1] Vgl. *Büschgen*, H. E.: Bankbetriebslehre, S. 543. Ebenso *Becker*, D.: Bankbetriebliche Zweigstellenexpansion und Standortforschung, Diss., Göttingen 1975, S. 5. Riekeberg erachtet die Bezeichnung als nicht ausreichend: Abgestellt auf das Kriterium des Publikumsverkehrs sind Geschäftsstellen teilweise auszuschließen, die Hauptstellen zumeist einzubeziehen; er bezeichnet als *Bankstellen* alle Zentralen von Kreditinstituten sowie Geschäftsstellen mit Publikumsverkehr. Vgl. *Riekeberg*, M.: Bankstellen: Konkurrenz – Analyse, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 8/1995, S. 480. Vgl. auch die Regelungen der ersten und zweiten Bankrechtskoordinierungsrichtlinie, die eine Geschäftsstelle als „eine Betriebsstelle, die einen rechtlich unselbständigen Teil eines Kreditinstitutes bildet und unmittelbar sämtliche oder einen Teil der Geschäfte betreibt, die mit der Tätigkeit eines Kreditinstitutes verbunden sind [...]" definiert. Vgl. *Europäische Union*: Erste Richtlinie des Rates zur Koordinierung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften über die Aufnahme und Ausübung der Tätigkeit der Kreditinstitute vom 12.12.1977 (77/780/EWG), Amtsblatt Nr. L 322, S. 30ff. und dieselbe: Zweite Richtlinie des Rates zur Koordinierung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften über die Aufnahme und Ausübung der Tätigkeit der Kreditinstitute und zur Änderung der Richtlinie 77/780/EWG vom 15.12.1989 (89/646/EWG), Amtsblatt Nr. L 386, S. 1ff.

[2] Häufig finden sich weitere definitorische Ansatzpunkte wie der explizite Verweis auf das Betreiben von Bankgeschäften unter Nutzung finanzieller, personeller und sachlicher Leistungsfaktoren, die ein Erscheinen als selbständig am Markt operierender Einheit ermöglichen. Weitere Aspekte sind die Weisungsgebundenheit oder zumindest die Tätigkeit als Empfangsboten durch Personen, die hierzu von einer Bank ermächtigt sind. Vgl. *Reuschenbach*, R.: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Geschäftsstellenorganisation im filialisierten Universalbankbetrieb, Schriftenreihe des Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität zu Köln, Abteilung Bankwirtschaft, Bd. 6, Hrsg. Hans E. Büschgen, Köln 1984, S. 18. Ebenso: *Ostertag*, J.-X.: Effiziente Zweigstellenstrukturen deutscher Flächenkreditinstitute, Merkblatt Betriebswirtschaft NF 128, Stuttgart 1995, S. 37f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

fang beschrieben, ohne ihn eigentlich zu definieren.[3] Der Ansicht, daß es sich bei dem Begriff der „Zweigstelle" um eine starke Abwertung handelt und die Verwendung des Begriffs der „Bankstelle" einen Wettbewerbsvorteil bedeute, wird nicht gefolgt.[4]

Bankgeschäftsstellen offerieren allen oder ausgesuchten Kundengruppen unmittelbar bankentypische Finanzdienstleistungsgeschäfte. Vor allem der personelle Leistungsfaktor ist konstitutiv für eine Geschäftsstelle im herkömmlichen Sinne und impliziert die Notwendigkeit einer Präzisierung angesichts der technischen Entwicklung.[5] Dies geschieht dahingehend, daß mechanische Einrichtungen dann als Geschäftsstelle angesehen werden, wenn sie im Ergebnis dasselbe erreichen wie eine personenbesetzte Stelle und daher Selbstbedienungseinrichtungen als Geschäftsstelle bezeichnet werden können, Nachttresoreinrichtungen jedoch nicht. Die Errichtung, Verlegung oder Schließung von Geschäftsstellen war bis zum 10. Juli 1958 genehmigungspflichtig. Nach Wegfall der sogenannten Bedürfnisprüfung[6] wurde die Genehmigungs- durch eine Anzeigepflicht ersetzt.[7]

---

[3] Vgl. die Anordnung des Reichskommissars für das Kreditwesen vom 20.05.1939 oder für das Sparkassenwesen den Erlaß der Wirtschaftsminister des Reichs und Preußens vom 26.11.1936 bei *Consbruch*, J. und *Möller*, A.: KWG-Kommentar, Kreditwesengesetz mit Zinsverordnung und den wichtigsten anderen Ausführungsvorschriften, München 1965, Randnummer 4.06 und 4.08.

[4] Vgl. *Bartels*, G.: Zur Verschmelzung und Zusammenlegung von Bankstellen, in: Bankinformation/Genossenschaftsforum, Heft 5/1994, S. 30. Vgl. im allgemeinen *Deppe*, H.-D.: Die Ausdehnung des Zweigstellennetzes von Kreditinstituten als Bankbetriebliches Führungsproblem, in: Texte zur wissenschaftlichen Bankbetriebslehre, Göttingen 1980, S. 339.

[5] Vgl. *Büschgen*, H. E. und *Krumnow*, J. (Hrsg.): Finanzwettbewerb in den 90er Jahren, Thesen und Information, Arbeitskreis „Planung in Banken" der Schmalenbach-Gesellschaft, Wiesbaden 1992, S. 102.

[6] „Nach Ansicht des Senats steht die Bedürfnisprüfung bei der Ausweitung des Geschäftsstellennetzes der Sparkassenorganisation mit Art. 12 I GG nicht im Einklang, weil sie nur dem Schutz anderer Kreditinstitute vor der Konkurrenz dient, ohne durch ein lebenswichtiges Interesse der Allgemeinheit zwingend gegeben zu sein." Bundesverwaltungsgericht, I C 195, 56, in: Die öffentliche Verwaltung, Jg. 12, 1959, S. 62. Erläuternd z. B. *Büschgen*, H. E.: Bankbetriebslehre, a. a. O., S. 471. *Süchting*, J.: Die Einkaufswirtschaftlichkeit für Bankleistungen und die Zweigstellenpolitik, in: Bank-Betrieb, Heft 10/1968, S. 277 ff.

[7] Gem. § 24 Abs. 1 Nr. 7 KWG an das Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen sowie an die Deutsche Bundesbank, gemäß § 14 Gewerbeordnung an die zuständige Gemeinde. Im Rahmen der Fortbildung des europäischen Rechts soll die Anzeige zur Errichtung inländischer Zweigstellen unterbleiben und durch die für die Bankenaufsicht wichtigere Anzeige ersetzt werden, die Auslagerung von für das Bankgeschäft wesentlichen Betriebsbereichen zu melden und damit die Problematik des outsourcings zu berücksichtigen. Vgl. zum Verfahren *Faust*, H.: Zweigstellen, in: Handwörterbuch der Sparkassen, Bd. 4, Stuttgart 1981, S. 477 ff. Analog: *Scharpf*,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Analyse beschränkt sich im folgenden auf das Privatkundengeschäft der Banken. Die Einflußgrößen der behandelten Modelle ergeben sich im Bereich des Firmenkundengeschäfts nicht unmittelbar aus dem Standort oder dem Aufbau einer Geschäftsstelle. Zwar wird von Firmenkunden der Kontakt und die Erreichbarkeit des Betreuers als wichtig eingestuft, dieser aber nicht in unmittelbar notwendiger Anbindung an eine Geschäftsstelle gesehen. Ein Firmenkunde sieht vielmehr in der Entwicklung der Telekommunikation und der zeitlichen Flexibilität bei der Beratung Ansprüche an seine Bank.[8] Eine klare Abgrenzung des Firmenkunden ist jedoch schwierig: Kleine Gewerbetreibende sind für die Geschäftsstellenpolitik der Banken sicher ebenso sensibilisiert wie Firmenkunden mit umfangreichem Privatengagement. Für die Zwecke der Vertriebsanalyse können insofern nur „klassische" Firmenkunden ausgeklammert werden.[9]

Geschäftsstellenpolitik umfaßt die auf den Auf-, Aus- oder Abbau eines Geschäftsstellensystems gerichteten Entscheidungen im Rahmen der bankbetrieblichen Vertriebswegepolitik. Sie zielt darauf ab, die Institutswahl und/oder -treue der Nachfrager nach Bankleistungen unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Erfordernisse zu beeinflussen.[10] Es handelt sich um einen umfassenden strategischen Ansatz, der darüber hinausgeht,

---

P. und *Conradi*, J.:Anzeige der Errichtung einer Zweigstelle nach § 24a KWG, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 11/1993, S. 665ff.

[8] In einer Untersuchung von Hensche wurde anhand des SERVQUAL-Modells eine Rangfolge von Qualitätsfaktoren für das Firmenkundengeschäft entworfen: Hierbei wurde die SERVQUAL-Dimension Einsatzbereitschaft/Leistungsbereitschaft nach der Dimension des Einfühlungsvermögens/Problemlösungskompetenz an zweiter Stelle eingeordnet. Maßgebend für die Einordnung war die Korrelation mit der Kundenbindung. Vgl. *Hensche*, C.: Ansprüche an die Bank, Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 6/1996, S. 370. Zum allgemeinen Qualitätsbegriff: *Jacobi*, J.-M.: Qualität im Wandel: Qualitätsmanagement als Führungs- und CI-Konzept, 2. Aufl., Stuttgart 1996, S. 20ff. *Reckel*, A. und *Siebert*, H.-F.: Qualitätsmanagement, Langwieriger und schwieriger Bewußtseinsprozeß, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 5/1197, S. 226ff. Zur Anwendung von SERVQUAL im retail-banking-Bereich: *Johnston*, R.: Identifying the critical determinants of service quality in retail banking: importance and effect, in: International Journal of Bank Management, Bd. 15, Heft 4/1997, S. 111ff.

[9] Krupp spricht in diesem Zusammenhang von Geschäftskunden, das heißt „wirtschaftlich Selbständigen und kleineren Firmen, die in der Regel im Unternehmensbereich Privatkunden mitbetreut werden". Der Genossenschaftsverband Rheinland sieht als Zielgruppe für Geschäftsstellenpolitik das Segment der privaten Kunden sowie Firmenkunden mit einem Geschäftsumsatz bis zu DM 0,5 Mio. Vgl. *Krupp*, G.: Schatzsuche im Privatkundengeschäft: Schürfrechte zu vergeben, in: bank und markt, Heft 4, April 1996, S. 10. Genossenschaftsverband Rheinland e. V. und *Priewasser*, E.: Handbuch der strategischen Planung für Kreditgenossenschaften, Köln 1993, Kapitel 6.

[10] In Anlehnung an *Büschgen*, H. E.: Stichwörter zum Bank-Marketing, Frankfurt 1980, S. III 4.–8.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

die Anzahl der von einer Bank in einer bestimmten Periode betriebenen Geschäftsstellen als Saldo der Zahl der Neueröffnungen und Schließungen zu betrachten.[11]

Sie ist vielmehr dem Begriff der *Absatzwege- oder Vertriebswegepolitik* zu subsumieren. Dieser, in der industriewirtschaftlichen Bedeutung mit der physischen Distribution von Leistungen und der Anzahl und Art der Stufen der Zwischenverkaufsorgane gleichgesetzte Begriff,[12] ist für bankbetriebliche Zwecke umzufassen: Nach Büschgen läßt sich der Begriff der Absatzwege in zweierlei Hinsicht unterscheiden: Die *physische* Distribution hat die Aufgabe raum-zeitlicher und physischer Überbrückung von Disparitäten, die zwischen Anbieter und Nachfrager bestehen; die *akquisitorische* Distribution soll einen Kommunikationsprozeß zwischen Anbietern und Nachfragern bewirken, um so Präferenzen zu bilden oder zu stabilisieren.[13]

Es handelt sich hierbei um Entscheidungen über die Kanäle, durch die ein Unternehmen seine Produkte beziehungsweise Leistungen oder Problemlösungen an Kunden und potentielle Kunden (Nichtkunden) abzusetzen versucht.[14] Die Festlegung der Vertriebspolitik ist einer der wesentlichen Aktionsparameter, die neben der Leistungs-, Preis- und Kommunikationspolitik den Marktauftritt eines Kreditinstitutes determiniert.

Entscheidungen über dieses System sind langfristige, konstitutive Entscheidungen, die kurzfristig nur unter Hinnahme meist hoher Kosten reversibel sind.[15] Sie sind auf das Ganze einer Bank gerichtet und prägen Stellung, Entwicklung sowie die Politik der Bank für längere Zeit.[16] Die Ent-

---

[11] Vgl. *Meyer zu Selhausen*, H.: Quantitative Marketing-Modelle in der Kreditbank, Oberziel-orientierte Bewertung globaler Entscheidungsalternativen, Schriften zum Bank- und Börsenwesen, Bd. 3, Berlin 1976, S. 203 f., der diese in einem Makromodell der Marketingaktivitäten so definiert.

[12] Vgl. *Böcker*, F.: Absatzwege, in: Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, Hrsg. *Dichtl*, E. und *Issing*, O., München 1987, S. 13. Grundlegend zur Distributionspolitik: *Nieschlag* R. et al.: Marketing, 16. Aufl., Berlin 1991, S. 366 ff.

[13] Vgl. *Büschgen*, H. E.: Stichwörter, S. III4.–3.

[14] *Heitmüller*, H.-M.: Auswirkungen der Selbstbedienung auf das Vertriebssystem, in: *Süchting*, J. und *van Hooven*, E. (Hrsg): Handbuch des Marketing, Stuttgart 1996, S. 192. Identisch bei: *Wagener*, E.: Vertriebswege, in: Handwörterbuch der Sparkassen, Bd. 4, Stuttgart 1982, S. 312.

[15] Vgl. *Mülhaupt*, L.: Betriebswirtschaftslehre der Banken, Grundprobleme des Bankbetriebs und der Bankenstruktur in der Bundesrepublik Deutschland, 2. Aufl., Münster o. J., S. 167 ff. Ebenso: *Büschgen*, H. E. (Hrsg.): Zweigstellengründungen, Entscheidungskriterien, in: Das Kleine Banklexikon, 2. Aufl., Düsseldorf 1997, S. 1788. Desweiteren: *Süchting*, J.: Bankmanagement, 2. Aufl., Stuttgart 1987, S. 397.

[16] Eine sogenannte „Metaentscheidung". Im Rahmen dieses Handlungsrahmens werden in der Folge Entscheidungen über Mittel und Wege zur Zielerreichung getroffen; es handelt sich hierbei um laufende, Instrumental- oder Objektentscheidun-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

scheidung umfaßt sowohl die unternehmenseigenen oder direkten Vertriebswege als auch die unternehmensfremden bzw. indirekten Vertriebswege in Form von Kooperationen, Franchising oder der Einschaltung einer Vertriebsorganisation. Die Situation des Entscheiders läßt sich in diesem Zusammenhang als schlecht strukturiert charakterisieren: Der Entscheider steht vor der Aufgabe, viele, häufig schlecht operationalisierbare Faktoren unter Berücksichtigung eines als Zielbündel definierten bankbetrieblichen Zielsystems zu bewerten.

Zur Vermeidung des Bandbreiteneffektes ist der Bearbeitung der vorliegenden Entscheidungssituation eine eingehende Betrachtung des gesamten Vertriebssystems als elementarem marktpolitischen Aktionsparameter einer Bank voranzustellen. Im Anschluß soll diese Entscheidungssituation unter Mehrfachzielsetzung mit Hilfe des Analytic-Hierarchy-Process untersucht werden.. Hierzu ist zunächst das Umfeld des agierenden Instituts auf marktliche Problemfelder zu untersuchen, durch die eine Handlungsnotwendigkeit begründet wird.

2. Problemfelder im Privatkundenmarkt für Finanzdienstleistungen

a) Überbesetzung des Bankenmarktes als angebotsinduzierte Problematik

Zur Analyse der Problematik des standortgebundenen Vertriebs wird häufig eine Kennzahl zur Situationsanalyse herangezogen, die sich aus der Relation der Anzahl von Bankstellen im Verhältnis zur Wohnbevölkerung bemißt. Diese, als *Bankstellendichte* bezeichnete Größe wird teilweise in Zeitreihen, teilweise im internationalen Vergleich als Maßstab dargestellt, um einen Effekt zu beschreiben, den man für das Gebiet der Bundesrepublik Deutschland mit dem Begriff des „overbanked" oder „übersetzt" bezeichnet. Aufgrund dieser Beobachtungen werden nun tiefe Einschnitte in die Struktur des Kreditgewerbes in Form von Bankstellenschließungen oder Stellenabbau gefordert.

Der plastische Begriff der Bankstellendichte muß methodisch hinterfragt werden: Im kleinräumigen Bereich gibt die Beschränkung auf die Wohnbevölkerung Anlaß zur Kritik, da sich viele Kunden bei ihrer Bankwahl nach der Nähe der Bankstelle zu ihrer Arbeitsstelle richten.[17] Auch zur Kenn-

---

gen. Die Qualität dieser Entscheidungen ist dann abhängig von Information und Qualifikation des Entscheiders. In diesen Bereich fallen z.B. Entscheidungen der Refinanzierung und Kreditvergabe. Vgl. *Büschgen*, H. E.: Bankunternehmungsführung, S. 128f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

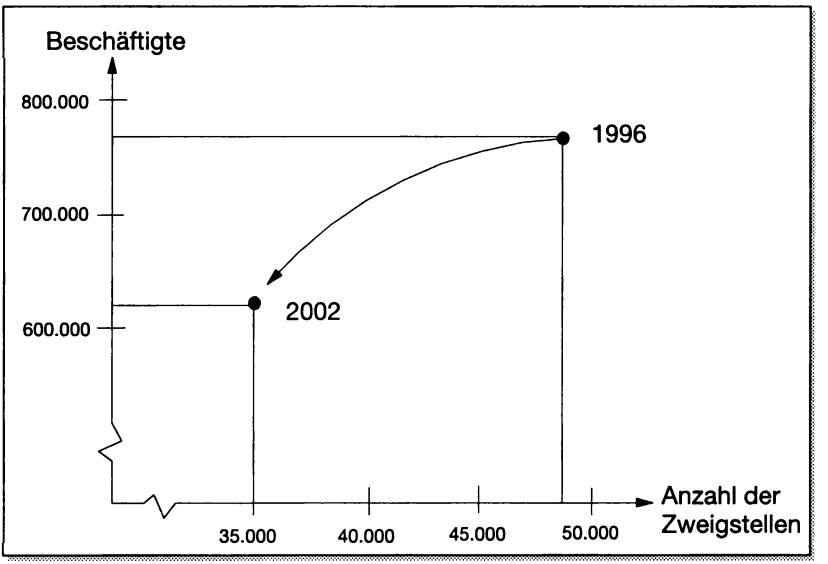


Abbildung 11: Trends im Finanzvertrieb, in Anlehnung an *Endres*, M.: Die Banken in der Welt von morgen – Kunden, Produkte, Strukturen, Vortrag am Institut für Kapitalmarktforschung, Frankfurt 13.07.1995, S. 25, zit. *Arthur D. Little*.

---

[17] Riekeberg kritisiert vor allem, daß bei der Analyse die Möglichkeit des Kunden, zwischen verschiedenen Banken wählen zu können, vollkommen vernachlässigt wird. Er entwirft ein Konzentrationsmaß anhand des Herfindahl-Indices, das rein auf Basis der Anzahl *verschiedener* Institute eine Aussage über die Konkurrenzsituation in einer Region anhand einer Maßzahl zu treffen in der Lage ist. Der Herfindahl-Index kann hierbei als Maßzahl für die Konzentration der Anzahl aller Bankstellen innerhalb einer Region auf ein Institut und damit zur Beschreibung der Konkurrenzsituation verwendet werden.
Er ist definiert als:

$$H = \frac{\sum_{i=1}^{n} a_i^2}{\left(\sum_{i=1}^{n} a_i\right)^2}$$

Mit n = Anzahl der verschiedenen Institute/Institutsgruppen und
a = Anzahl der Geschäftsstellen des/der jeweiligen Institutsgruppe i.

Vgl. *Riekeberg*, M.: Bankstellen, S. 482ff. *Ostertag* gibt als korrekte Meßzahl für die Messung der Bankstellendichte den Quotienten aus Geschäftsstellen-Mitarbeiter und Bevölkerungszahl an, da nur so die unterschiedliche Ausstattung der Geschäftsstellen als Hauptstelle, 1- oder 2-Mann-Geschäftsstelle berücksichtigt wird. Vgl. *Ostertag*, J.-X.: Stationäres Vertriebsnetz unter der Lupe, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 1/1998, S. 5f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

zeichnung eines Großraumes oder Landes ist die Kennziffer Bankstellendichte nur bedingt geeignet, da sie „[...] weder die Unterschiede in der Größe und im Leistungsangebot der einzelnen Bankstellen noch die Bevölkerungsdichte und die verkehrsgeographischen Gegebenheiten berücksichtigt [...]".[18] Auch eine vorgeschlagene Erweiterung des Begriffs „Bankstelle" um die Vertriebskapazitäten weiterer Wettbewerber im Finanzdienstleistungsmarkt[19] heilt diesen Fehler nicht.

Gerade die Rückschlüsse aus einem internationalen Vergleich der Bevölkerungsdichte zeigen, daß angesichts der hohen Bevölkerungsdichte in Deutschland eine tendenziell höhere Geschäftsstellendichte durchaus ökonomisch gerechtfertigt ist. Der Grenzertrag einer Geschäftsstelle ist abhängig vom potentiellen Kundenkreis und damit in Regionen mit niedriger Bevölkerungsdichte gering. Die Grenzkosten einer Geschäftsstelle jedoch sind konstant, woraus folgt, daß die „optimale" Anzahl Geschäftsstellen (das heißt die Zahl, für die Grenzkosten gleich Grenzerträgen sind) in einer Region mit geringer Bevölkerungsdichte ebenfalls geringer und damit die Anzahl Einwohner je Geschäftsstelle naturgemäß größer ist. Die Geschäftsstellendichte sollte aus diesem Grund als Maßstab für die kleinräumige Konkurrenzanalyse nicht herangezogen werden.

Die strategischen Diskontinuitäten im vorliegenden kleinräumigen Betrachtungsbereich müssen daher weiter gefaßt werden als nur in bezug auf die Geschäftsstellendichte: Es handelt sich dabei zum einen um einen Wandel in der Funktion der einzelnen Geschäftsstelle. Hatte eine Geschäftsstelle in der Zeit der Neugründungen und Geschäftsstellenexpansion in unmittelbarem Anschluß an die Aufhebung der Bedürfnisprüfung vor allem die Aufgabe der Generierung kostengünstiger Einlagen als Kapitalsammelstelle und zur Gewinnung neuer Kundenengagements im Rahmen ihrer „Saugnapffunktion"[20], so erhielt sie aus angebotsinduzierter Sicht in der letzten Dekade eine neue geschäftspolitische Ausrichtung als „Stützpunkt" für den Vertrieb eines umfassenden Allfinanzangebotes.[21]

---

[18] *Deutsche Bundesbank*: Bankstellen in den Regierungsbezirken, kreisfreien Städten und Landkreisen Bayerns. In: Beilage zu „Bankenstatistik und Wirtschaftszahlen". Hrsg. Landeszentralbank in Bayern, zit. *Riedl*, M.: Ein Modell der absatzpolitischen Wirkung von Bankzweigstellen und dessen empirische Überprüfung, Diss., München 1987, S. 6.

[19] Was das Bild zwar komplettiert, die Situation allerdings nicht günstiger darstellt. Vgl. *Büschgen*, H. E. und *Krumnow*, J. (Hrsg.): Finanzwettbewerb, S. 81.

[20] Vgl. *Faust*, H.: Zweigstelle, a.a.O., S. 481. Ebenso *Heitmüller*, H.-M.: Auswirkungen, S. 194. *Schlechthaupt*, W.-D.: Die Bankfiliale 2002, in: geldinstitute, Heft 4/5–95, S. 12ff.

[21] Vgl. *Scheer*, O.: Das Geschäftsstellennetz im Wandel, in Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 8/1994, S. 463f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

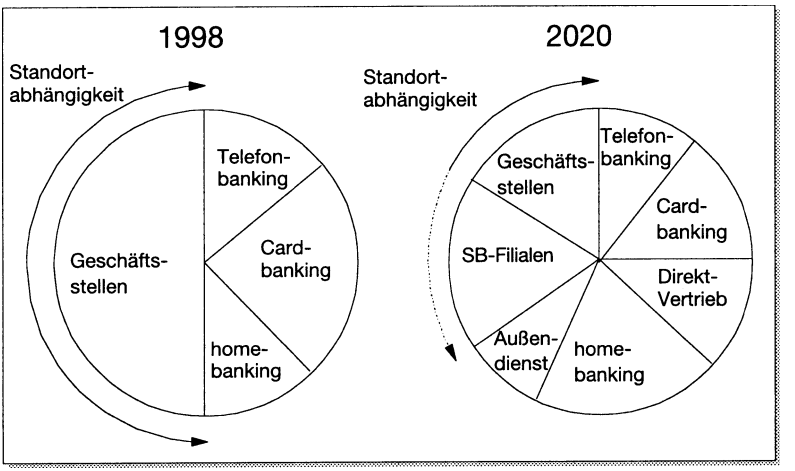


Abbildung 12: Entwicklungen im Vertriebswegemix für Bankdienstleistungen

Ein weiterer Wandel ergibt sich in der generellen Verschiebung der Geschäftsstelle in ihrer Bedeutung im bankbetrieblichen Vertriebssystem: Der Ausbau der Infrastruktur elektronischer Kommunikation, insbesondere im Hinblick auf die Kosten, wird die Standortrelevanz im kommerziellen Kundengeschäft weiter senken.[22] Konkretisiert auf den stationären Vertrieb bedeutet dies, daß die Entwicklungen im Bereich des home-banking einen Verlust des Vertriebsmonopols der Geschäftsstellen implizieren. Standortunabhängige Vertriebsformen werden an Bedeutung gewinnen und eine Verlagerung der Kundenschnittstellen bewirken.[23] Gerade dieser Aspekt wird die Geschäftsstellenpolitik der nächsten Jahre bestimmen.

Kreditinstitute als wirtschaftlich agierende Marktteilnehmer sehen die Entwicklungen des Geschäftsstellenvertriebs zentral aus Kostensicht: Dem Filialvertrieb wird oft pauschal eine überbordende Kostenentwicklung zugeschrieben, die einen Fortbestand dieser Vertriebsform nicht rechtfertigt. In der Praxis zeigt sich jedoch, daß alle Kreditinstitute beim Aufbau eines Vertriebssystems in den neuen Bundesländern erneut auf die Geschäftsstelle setzten und die Zahl derselben noch nicht den prognostizierten Einbruch erlebt. Selbst bei den am häufigsten angegriffenen Kleinstgeschäftsstellen sehen die Betreiber nicht unbedingt eine Handlungsnotwendigkeit, da der

[22] Vgl. *Priewasser*, E.: Die Priewasser-Prognose, Bankstrategien und Bankmanagement 2009, Frankfurt 1994, S. 196.

[23] Vgl. *Zügel*, W.: Zukunftsstrategien großer Sparkassen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 9/1992, S. 382ff. Ebenso *Schlechthaupt*, W.-D.: Die Bankfiliale, S. 16.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Anteil am Sachkostenblock durch den effektiven Einsatz betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente konstant gehalten werden kann.[24]

Die strategische Herausforderung im Bereich des standortgebundenen Vertriebs liegt also nicht in der Beseitigung eines als „overbanked" bezeichneten Zustandes durch die Schließung möglichst vieler Geschäftsstellen; vielmehr gilt es, dem Bedeutungswandel der Geschäftsstelle Rechnung zu tragen und diesen Wandel aktiv mitzugestalten. Hierbei bleibt die Möglichkeit der Schließung von Geschäftsstellen als eine von mehreren Optionen natürlich erhalten.[25]

b) Entwicklungslinien in der Bankenloyalität als nachfrageinduzierte Problematik

Strategische Diskontinuitäten, die auch von Seiten der Abnehmer eine Beschäftigung mit der Vertriebsproblematik notwendig machen, ergeben sich aus einem Wandel in der emotionalen Bindung des Kunden zu seiner Bank: Dieses Verhältnis ist traditionell auf den Begriffen Vertrauen und Langfristigkeit aufgebaut. Es kann auch umschrieben werden mit dem Begriff der *Loyalität*, der Bereitschaft des Kunden, dauerhaft die Leistungen eines bestimmten Kreditinstitutes abzunehmen.[26] Es zeigt sich, daß eine einmal eingegangene Beziehung des Kunden zu seinem Kreditinstitut meist langfristig beibehalten und nur aus wichtigen Gründen abgebrochen wird.[27] Ihre Ursache findet die Kundenloyalität in der Bequemlichkeit des Kunden, ausgeprägter Produktdiversifikation, mangelnder Markttransparenz

---

[24] Zum Beispiel bei Kauermann und Mauerer, die die Geschäftsstellendichte beibehalten und lediglich Umfang und Qualität des Angebots ändern möchten. Vgl. *Kauermann*, K. und *Mauerer*, A.: Ansätze für ein differenziertes Zweigstellennetz, in: bank und markt, Heft 1, Januar 1993, S. 36. *Schulte*, H.-W. und *Geisler*, E.: Aktive Geschäftsstellenpolitik trotz forciertem Electronic- und Phone-Banking, in: *Dingeldein*, K. R. und *Kaeppel*, U. (Hrsg.): Beratungs-Marketing für die Bankpraxis, Fertige Erfolgskonzepte für den Banker vor Ort, Bd. 2, Stadtbergen 1996, S. 85 ff.

[25] Vgl. *Faust*, H.: Zweigstelle, a. a. O., S. 484. *Müller*, M.: Rank und Schlank, S. 21. *Krupp*, G.: Schatzsuche im Privatkundengeschäft: Schürfrechte zu vergeben, in: bank und markt, Heft 4, April 1996, S. 9 ff. *Riedl*, M.: Ein Modell der absatzpolitischen Wirkung, S. 11. *Wagener*, E.: Vertriebswege, a. a. O., S. 318. *Weinkauf*, W.: Zweigstellennetz in der Restrukturierung, in: Bankinformation/Genossenschaftsforum, Heft 5/1994, S. 20.

[26] *Süchting*, J.: Die Bankloyalität als Grundlage zum Verständnis der Absatzbeziehungen von Kreditinstituten, in: Kredit und Kapital, Jg.5, 1972, S. 269. Polan erweitert diesen Begriff um den Faktor „die von einer positiven Einstellung gegenüber einem bestimmten Kreditinstitut getragene Bereitschaft [...]", vgl. *Polan*, R.: Ein Messkonzept für die Bankloyalität: Investitionen in Bank/Kunde-Beziehungen unter Risikoaspekten, Schriftenreihe des Instituts für Kredit- und Finanzwirtschaft, Bd. 21, Bochum 1993, S. 18.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

verbunden mit einer geringeren Preisreagibiliät der Mengenkundschaft sowie der Wertschätzung persönlicher Kontakte.[28]

In den Bedeutungskreis der Loyalität wird häufig auch der Begriff *Ausschließlichkeit* aufgenommen.[29] Abnehmende Bankenloyalität, auch als „vagabundierendes" Finanzverhalten bezeichnet, drückt sich in einer gestiegenen Anzahl an Mehrfachbankverbindungen aus. Diese müssen in ihrer Bedeutung für die Einstellung des Kunden jedoch im Hinblick auf die unterschiedlichen Formen differenziert werden: Geschenkte Sparbücher oder Wertpapierkonten bei „fremden" Banken sind in ihrer Bedeutung für eine gesunkene Loyalität sicher weniger ernst zu nehmen als der Trend zur gleichberechtigten zweiten Bankverbindung, der sich derzeit abzeichnet.[30]

Die nachfrageinduzierte Problematik in bezug auf den Privatkundenvertrieb liegt nun in der Tatsache, daß die Bankloyalität in den vergangenen Jahren rapide abgesunken ist. Kunden ziehen einen Bankwechsel heute schneller in Erwägung als noch vor wenigen Jahren. Auch auf den Kundenkontakt über die Geschäftsstelle hat diese Entwicklung dramatische Auswirkungen: Von einer Geschäftsstelle, die als „Nabelschnur zum Kunden"[31] dient, haben sich viele emanzipierte Kunden mit weitreichenden Implikationen für den Finanzvertrieb abgenabelt. Es zeigt sich, daß nur durch die gezielte Variation vertriebspolitischer Elemente des marktpolitischen Instrumentariums in dieser Frage entgegenzusteuern ist. Für die betroffenen Banken ergibt sich daraus die Notwendigkeit zur Untersuchung der Bestimmungsfaktoren, um den entstehenden Trends frühzeitig entgegenzuwirken.

---

[27] Vgl. *Siewert*, K.-J.: Bankbetriebliche Marktpolitik, Ziele – Rahmenbedingungen – Entscheidungsgrundlagen, Grundlagen und Praxis des Bank- und Börsenwesens, Bd. 18, Frankfurt 1983, S. 189ff.

[28] Vgl. *Ebeling*, C.: Die Auswirkungen der Selbstbedienungseinrichtungen auf die Kundenloyalität, Veröffentlichungen des Lehrstuhls für Allgemeine, Bank- und Versicherungs-Betriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Heft 73, Nürnberg 1993, S. 7.

[29] Vgl. *Seitz*, J.: Die Determinanten der Bankwahl und der Bankloyalität, Diss., Münster 1976, S. 11.

[30] Vgl. *Gerke*, W. et al.: Einstellung von Bankkunden zur Selbstbedienung, Ergebnisse einer Repräsentativbefragung, Frankfurt/Main 1989, S. 10f. Nach dieser Untersuchung besitzen 76,6% der Befragten lediglich ein Konto und 20,6% haben mehrere Bankverbindungen. Burchard merkt an, daß der Anteil der Kunden, die über mehrere Kontoverbindungen verfügen, in den letzten zehn Jahren von ca. 30% auf 50% gestiegen ist. Vgl. *Burchard*, U.: Neue Rolle für das Filialnetz, Vortrag auf der Handelsblatt-Veranstaltung „Banken im Umbruch", Frankfurt 23./24.09.1996. Zur Identifikation der Art einer Mehrfachbankverbindung: *Meyer zu Selhausen*, H. und *Riekeberg*, M.: Automatisches Verfahren zur Klassifikation, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 9/1997, S. 424ff.

[31] *Schneider*, E.: Gedanken zur Geschäftsstellenpolitik und Geschäftsstellenführung aus der Sicht einer Sparkasse, in: bank und markt, Heft 10/1989, S. 25.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Faktorenanalysen zur Bankenloyalität zielen auf die Kriterien ab, die einen Kunden in der Entscheidung über Aufnahme, Beibehalt oder Abbruch einer Bankverbindung bewegen.[32] Danach dominieren im Privatkundengeschäft die folgenden Faktoren (Prozentangaben als Gewichte):

- Dauer der Geschäftsverbindung (37 %):
  Nach ca. 1,8 Jahren sinkt die Wechselbereitschaft signifikant.
- Einkommens-/Vermögenslage (29 %):
  Personen mit hohem Jahreseinkommen sind grundsätzlich eher zu einem Wechsel bereit. Zwei Drittel aller niedrig verdienenden Haushalte haben eine Exklusivbankverbindung; diese Quote sinkt bis zu knapp einem Drittel ab bei den Haushalten mit einem Nettoeinkommen von DM 5.000,– und mehr. In dieser Gruppe verfügen sogar 25 % der Haushalte über drei und mehr Bankverbindungen.[33]
- Bildungsniveau (13 %):
  Hier sind keine eindeutigen Trends zu erkennen: Während höhere Bildung zunächst die Wechselbereitschaft verstärkt, schafft sie auf der anderen Seite Einblick und Verständnis für die Aktionen der Bank und erhöht in der Folge die Bindung.
- Lebensstil und Alter (11 %):
  Personen über 50 Jahren weisen eine höhere Bankenloyalität auf.
- Kredit- versus Einlagenkunde (10 %):
  Einlagenkunden wechseln, eventuell aufgrund der subjektiven Verhandlungsstärke eher als Kreditkunden, die leichter zu Zugeständnissen bereit sind.

Neben Faktorenanalysen werden Erhebungen vorgenommen, die unabhängig von Einzelfaktoren eine generell gesunkene Bereitschaft des Kunden feststellen, eine Bankverbindung langfristig beizubehalten.[34] Zum Erhalt oder Gewinn einer Kundenverbindung ist danach der differenzierte Einsatz strategischer Instrumente notwendig; diese, mit hohen Kosten verbundenen Investitionen in die Kundenbeziehung (relationship-management) sind gerade dort lohnenswert, wo die Bankenloyalität am geringsten erscheint: im Segment der vermögenden Privatkundschaft.

---

[32] Vgl. *Witt*, F.-J.: Bankloyalität – eine empirische Untersuchung, in: bank und markt, Heft 1/1986, S. 20ff. Ebenso: *Polan*, R.: Ein Messkonzept, S. 19. Hier finden sich in Kapital I.D. auch umfangreiche Literaturangaben zur Thematik.

[33] Vgl. *Epple*, M. H.: Die Kundenbindung wird schwächer: Vertrieb von Bankprodukten, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 10/1991, S. 549.

[34] Vgl. z.B. *Jacob*, H.-R. und *May*, H. H.: Auch Banken müssen verkaufen, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 2/1996, S. 108ff. *Wiedemeier*, A.: Feststellung und Messung von Kundenzufriedenheitsstandards im Privatkundengeschäft der Banken, Dipl., Marburg 1994.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

II. Entwicklungen in der Vertriebspolitik

1. Einkaufswirtschaftlichkeit von Bankleistungen

Die Nachfrage nach Bankleistungen entspringt einem ökonomischen Kalkül des Bankkunden. Außer den Faktoren Bedarf und Preis gehen darin auch die Aufwendungen des Gütererwerbs ein, ausgedrückt in Arbeit und Zeit, die zum Erhalt der Bankleistung aufzubringen sind. Preis- und Qualitätsvorteile im Verhältnis zum Erwerbsaufwand sollen im folgenden mit dem Begriff der *Einkaufswirtschaftlichkeit* bezeichnet werden.[35] Süchting folgert aus diesem Prinzip wichtige Konsequenzen für die Standortwahl und das Leistungsangebot der Kreditinstitute.

Hierzu sind zunächst die Formen der Leistungserstellung für unsere Zwecke nach den Kriterien Problemgehalt und Kontakthäufigkeit neu zu gliedern. Während man die Abwicklung des Zahlungsverkehrs oder die Führung eines Sparkontos als Bankleistungen mit geringem Problemgehalt charakterisieren kann, erfordert die Abwicklung einer Baufinanzierung oder die Verwaltung größerer Vermögen verstärkt die Einbindung des menschlichen Kontaktes[36] zur Erklärung komplexer Leistungsbestandteile. Das Kontinuum des Problemgehalts wird danach begrenzt durch einfache Routineleistungen und komplexe Problemleistungen.

Für den Erwerber einer Bankleistung ist neben der Leistungsform auch und vor allem die Häufigkeit maßgeblich, mit der eine Leistung bezogen und damit der Kontakt mit dem Anbieter auf irgendeine Weise notwendig wird. Es ist zu unterscheiden zwischen kontakthäufigen Leistungsformen wie wiederum der Abwicklung des Zahlungsverkehrs und kontaktseltenen Leistungsformen, die im Verlauf einer Kundenbeziehung nur selten abgefordert werden, häufig aber gleichzeitig erhöhten Erklärungsbedarf beinhalten wie Sondersparformen oder die Verwendung von Reisezahlungsmitteln. Generell ist festzustellen, daß zwischen Problemgehalt der Leistung und Häufigkeit der Inanspruchnahme ein Zusammenhang besteht, der sich grafisch folgendermaßen darstellen läßt:

---

[35] Vgl. *Süchting*, J.: Die Einkaufswirtschaftlichkeit, S. 277ff. Ebenso: *Süchting*, J.: Bankmanagement, 2. Aufl., Stuttgart 1987, S. 392ff.

[36] Vgl. *Süchting*, J.: Die Einkaufswirtschaftlichkeit, S. 279. Büschgen verweist zutreffend darauf, daß eine Trennung von Mengen- und Individualgeschäft notwendig ist, um ein aussagekräftiges Bild zu schaffen. Die Darstellung erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sie schafft lediglich Plastizität. Auf das „Geflecht von Intentionen", dem die bankbetriebliche Entscheidungssituation unterliegt, wird im Teil C.1.4. auf Seite 211 Bezug genommen. Vgl. *Büschgen*, H. E.: Stichwörter, S. III.4.-8f. Ebenso *Seitz*, J.: Die Determinanten, S. 240f. Generell zum Inhalt von Bankleistungen: *Böhner*, W.: Bankbetriebslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 52. Jg., Heft 9/1982, S. 874ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

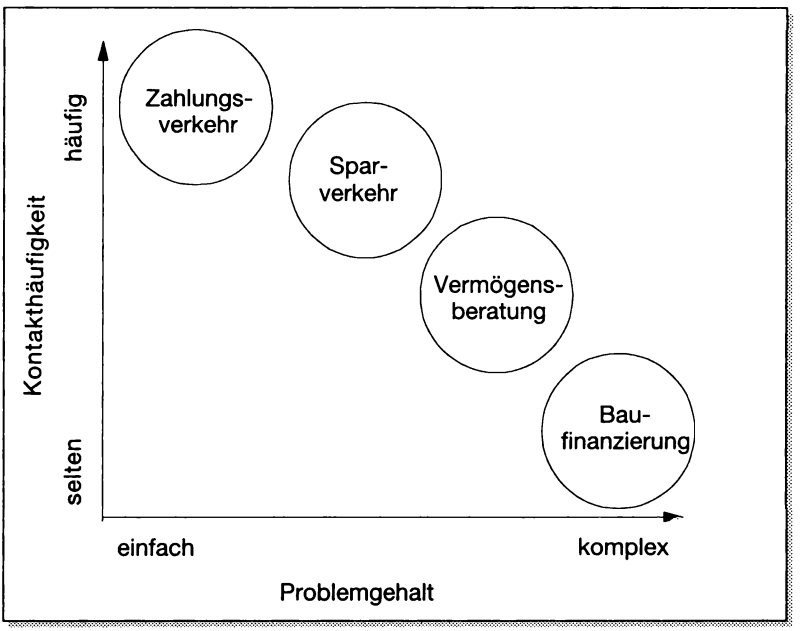


Abbildung 13: Charakterisierung
der Bankleistungen im Privatkundengeschäft

Der sachlogische Zusammenhang zwischen den dargestellten Faktoren erlaubt es, einen inversen Zusammenhang zwischen dem Problemgehalt der Bankleistung und der Kontakthäufigkeit zu unterstellen. Dadurch wird eine Abbildung der beiden Kriterien in gegenläufiger Form auf der Abszisse möglich. Die Darstellungsform ermöglicht neben der Aufnahme weiterer Zusammenhänge bereits in diesem Stadium eine Kundensegmentierung: Kunden befinden sich schwerpunktmäßig auf einem bestimmten Platz im Kontinuum der Bankleistungen; sie wandern gemäß dem Lebensphasenkonzept sogar in Richtung der Individualleistungen und können auf dem Kontinuum abgebildet werden.[37]

In Anlehnung an Christaller[38] wird die wirtschaftliche Reichweite einer Bankleistung in Abhängigkeit von Problemgehalt und Kontakthäufigkeit

[37] Dieser Ansatz wird im folgenden genauer verdeutlicht. Vgl. *Süchting*, J.: Vertrieb von Finanzdienstleistungen auf dem Markt für Privatkunden, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 8/1994, S. 452ff.

[38] Vgl. *Christaller*, W.: Die Zentralen Orte in Süddeutschland, eine ökonomisch-geographische Untersuchung über die Gesetzmäßigkeit der Verbreitung und Entwicklung der Siedlungen mit städtischen Funktionen, Jena 1933, S. 31. Ebenso

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

bestimmt: Dies ist die Entfernung zum Leistungsanbieter, die ein Bankkunde bereit ist, für den Erwerb der Leistung zu überbrücken. Neben verschiedenen Ansätzen, die ein Absatzgebiet in Form konzentrischer Kreise in Anlehnung an die Thünen'schen Kreise mit der Reichweite 1.000 Metern unterstellen,[39] ist die Orientierung an der zeitlichen Dimension die beste Abbildung der realen Verhältnisse. Die von den Kunden bis zur Bank aufzubringende Wegzeit berücksichtigt die verschiedenen vorhandenen Verkehrsmittel und Beschränkungen in Form von Ampeln, Flüssen etc. Durch die Abbildung von Isochronen, Linien gleicher Zeiteinheiten, können im Anschluß Teilmarktgebiete abgegrenzt werden.[40] Es zeigt sich, daß Bankkunden nur für komplexe Leistungen bereit sind, eine größere Entfernung zu überbrücken. Dabei ergibt sich eine signifikante Sensitivität im Bereich der kontakthäufigen Leistungen: Bei Vergrößerung der Entfernung der „Basisbankverbindung"[41] empfindet der Kunde einen deutlicheren Nutzenverlust als bei Vergrößerung der Entfernung zum Anbieter für problembehaftete Bankleistungen, dem Kundenberater. Angewandt auf die derzeitige Situation im stationären Vertrieb läßt sich eine Diskrepanz zwischen der durch den Kunden tolerierten Entfernung und dem Entfernungsangebot der Kreditinstitute feststellen, der sich in zwei Effekten äußert (siehe Abbildung 14, Seite 118).

In einem Bereich der kontakthäufigen und einfachen Leistungen bieten Bankgeschäftsstellen dem Kunden ein in bezug auf die Entfernung unbefriedigendes Angebot. Die Toleranz des Kunden, beispielsweise zur Ausführung einer Überweisung *überhaupt* eine Entfernung in Kauf zu nehmen, ist fast gänzlich verschwunden. Die Geschäftsstelle kann hier mit den Angeboten des Direktvertriebs nicht mehr konkurrieren. Im Bereich der komplexeren Bankprodukte hält eine Geschäftsstelle Kapazitäten in einer Entfernung zum Kunden vor, die von diesem weder benötigt (er ist zu wei-

---

Christaller, W.: Zur Frage der Standorte für Dienstleistungen, in: Standorte und Einzugsbereiche tertiärer Einrichtungen, Hrsg. Heinritz, G., Darmstadt 1985.

[39] Vgl. *Thünen*, J. H. *v.*: Der isolirte Staat in Beziehung auf Landwirthschaft und Nationaloekonomie, oder Untersuchung ueber den Einfluß, den die Getreidepreise, der Reichthum des Bodens und die Abgaben auf den Ackerbau ausueben, Hamburg 1826. Kommentierend hierzu: *Recktenwald*, H. C.: Johann Heinrich von Thünen, Der Forscher und das Klassische seines Werkes, in: Vademecum zu einem frühen Klassiker, Hrsg. *Recktenwald*, H. C. et al., Düsseldorf 1986, S. 10f.

[40] Um im Rahmen von Reihenuntersuchungen einen vertretbaren Meßaufwand zu betreiben ist für die Zwecke der operationalen Erfassung des Attributes „Entfernung" häufig jedoch die Messung der Distanz einzig praktikabel. Vgl. *Riedl*, M.: Ein Modell, S. 26. Mit der dort angegebenen Literatur.

[41] Vgl. *Schwan*, I.: Conjoint-Analyse im Bankensektor, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 4/96, S. 238. Die Autorin unterscheidet zwischen räumlicher Entfernung der „Basisbankgeschäfte" und der räumlichen Entfernung des persönlichen Beraters.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

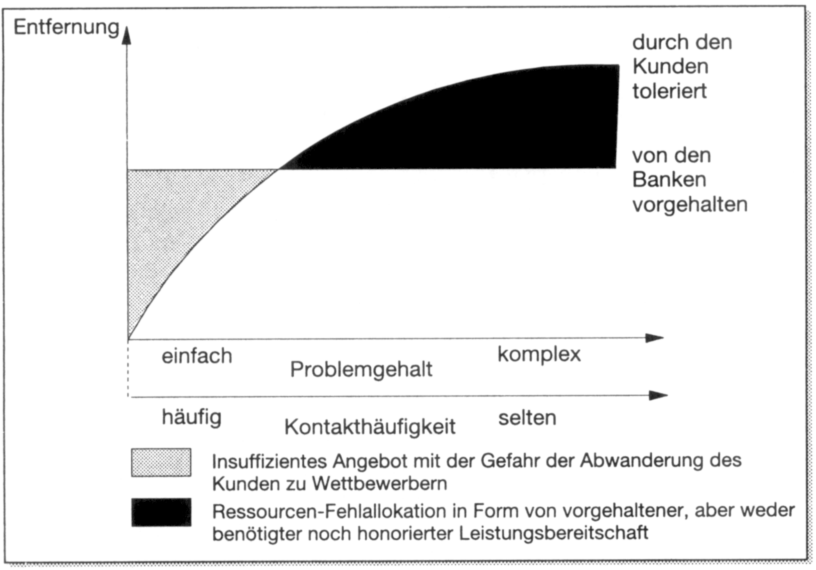


Abbildung 14: Diskrepanzen im bankbetrieblichen Vertrieb

teren Strecken bereit) noch honoriert werden. Der Vertrieb über eine Geschäftsstelle ist deshalb einerseits zu nah, andererseits zu weit vom Kunden entfernt; der Erfolg von Banken, die auf Geschäftsstellen verzichten, verdeutlicht diese Feststellung.

Eine undifferenzierte Schließung von Geschäftsstellen ist in ihrer Wirkung zweischneidig: Durch die technischen Entwicklungen im Bereich der Bankautomation kann die Vertriebsleistung der Geschäftsstellen durch Selbstbedienungseinrichtungen ersetzt werden. Durch das Angebot neuer Vertriebsformen wird dem Kundenbedürfnis nach kurzen Wegen Rechnung getragen. Es kann aber im Bereich von Bankleistungen mittlerer Komplexität, die den persönlichen Kontakt zum Berater notwendig machen, zu erneuten Diskrepanzen kommen. Kunden finden für ihre Problemen keinen Problemlöser in einer akzeptablen Entfernung. Die Folge ist eine Mindererfüllung der Kundenbedürfnisse, die langfristig eine elementare Störung der Geschäftsbeziehung nach sich ziehen kann.[42] Werden die Kosteneinsparun-

[42] „A major dilemma facing banks, therefore, is that if their branch networks are substancially reduced they too might fail to satisfy the essential requirements of market survival." *Howcroft*, J. B.: Branch Networks and Alternative Distribution Channels: Threats and Opportunities, in: International Journal of Bank Marketing, Bd. 11, Heft 6/1993, S. 30. *Hammes*, M.: Die Filialbanken der Zukunft, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbeilage „Die Bank der Zukunft" vom 3.03.98, S. B5.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

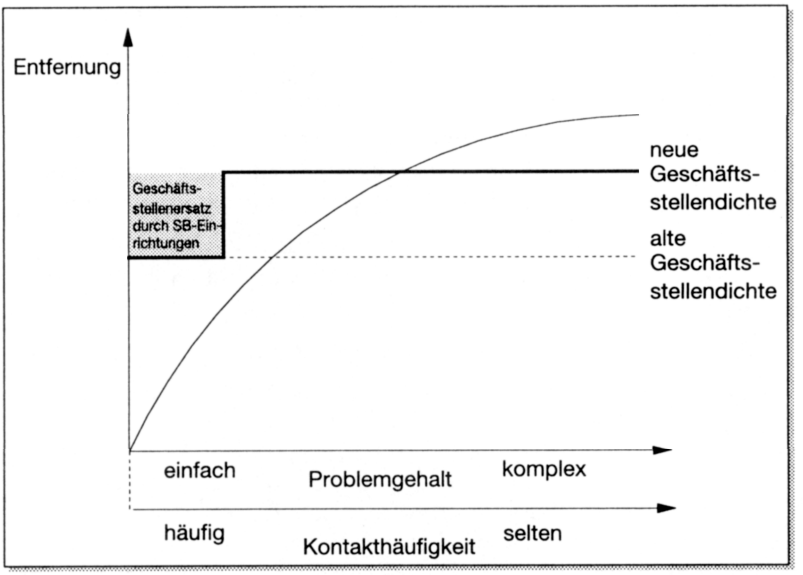


Abbildung 15: Effekte undifferenzierter Geschäftsstellenschließung

gen durch den verstärkten medialen Vertrieb nicht in der erwarteten Höhe realisiert, bleibt der Wettbewerbsnachteil der Geschäftsstellen gegenüber den filiallosen Anbietern aus Kostensicht bestehen, während der Vorteil der intensiveren Kundenbetreuung verloren geht.

Hinzu kommt bei isolierter Betrachtung, daß ein Kunde durch die Erhöhung der durchschnittlichen Entfernung zur nächstgelegenen Geschäftsstelle eher Gefahr läuft, den Service eines nähergelegenen Mitbewerbers in Anspruch zu nehmen. Um eine solche Entwicklung zu vermeiden, gilt es, die Ziele der Vertriebsformenvariation klar zu definieren.

2. Ziele der Vertriebsformenvariation

Das traditionelle Geschäftsstellennetz wird nicht in der Lage sein, sowohl die zunehmend differenzierten Kundenwünsche zu befriedigen als auch den zunehmenden Kostendruck aufzufangen oder gar Ertragssteigerungen zu erwirtschaften. Überlegungen, welche Bankleistungen in welchen Geschäftsstellen angeboten werden sollen, gewinnen an Bedeutung und bringen die Notwendigkeit von Umstrukturierungen mit sich, um den standortgebundenen Vertriebsweg zu erhalten.[43] Auf der Ebene der Gesamtbankstra-

[43] Vgl. *Büschgen*, H. E.: Bankbetriebslehre, S. 475 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

tegie ist dabei zumindest eine Doppelstrategie anzustreben, die darauf abzielt, einerseits die Filialen für den Kunden attraktiver, d.h. vor allem vertriebsorientierter zu machen, und andererseits verstärkt alternative Vertriebswege zu nutzen.[44] Scheer bezieht den Modebegriff des lean banking ein und verbindet straffes Kostenmanagement und kundengruppenspezifische Anforderungen an die Vertriebswege zur Geschäftsstellenpolitik. Gemeinsam ist allen Autoren die Quintessenz: „stop offering everything for everyone everywhere!" [45].

Auf der Ebene der Geschäftsstellenpolitik sind mit Priewasser folgende Aufgaben anzugehen:[46]

- differenzierte Reduktion des Geschäftsstellennetzes
- Strukturveränderungen im Geschäftsstellennetz und Forcierung der Kundenselbstbedienung
- Forcierung ergänzender Formen des Vertriebs

Dabei bedeutet Reduktion des Geschäftsstellennetzes, die Schließung von Filialen, im Sinne der Einkaufswirtschaftlichkeit eine Erhöhung der Entfernung zum Bezug von Bankleistungen. Da die Entfernungstoleranz des Kunden unverändert bleibt, muß jene abgefedert werden *sowohl* durch ein erhöhtes Angebot an Kundenselbstbedienung als auch durch die ergänzen-

---

[44] Krupp begründet diese Strategie damit, daß 85% der Kunden zumindest kurzfristig auf die persönliche Beratung in ihrer Bankfiliale nicht verzichten wollen. Lediglich 15% der Kunden wollen bevorzugt die neuen Kommunikationssysteme des home banking, Telefon und Computer, nutzen. Die Chance für den stationären Vertrieb wird trotz des steigenden Anteils der zweiten Kundengruppe auf absehbare Zeit bestehen bleiben. Vgl. *Krupp*, G.: Erfolgsstrategien für parallele Vertriebskanäle im Privatkundengeschäft, Vortrag vom 7.02.96, Bad Homburg. Ebenso *Schneider*, E.: Gedanken, S. 24f. *Pix*, M. und *Zinn*, B.: Hat der Vertrieb von Finanzdienstleıstungen über die Geschäftsstellen noch eine Zukunft? in: Betriebswirtschaftlich Blätter, Heft 7/1989, 38. Jg., S. 312f. *Kobel*, J.: Von der Analyse zur Aktion, S. 328ff.

[45] Vgl. *Scheer*, O.: Das Geschäftsstellennetz, S. 464ff. Vergleichbar *Heitmüller*, H.-M.: Sicherung der Marktführerschaft der Sparkassen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 11/1995, S. 542f. Ebenso *Martini*, E.: Zweigstellenpolitik und Zweigstellenführung in einer großen Geschäftsbank- das Beispiel Hypo-Bank, in: bank und markt, Heft 10, Oktober 1989, S. 16f. *Döhle*, P.: Auftakt zum großen Fressen, in: Der Stern, Heft 32/1997, S. 97. Die Entwicklung geht nach Mettenheimer eher zum „offering everything anywehere, any time, anyway", dem Angebot aller Bankleistungen an jedem Ort und zu jeder Zeit, also medial. *Mettenheimer*, A.: Drei Wege, eine Bank – Das integrierte Vertriebskonzept der Citibank Privatkunden AG, Vortrag auf der Handelsblatt-Veranstaltung „Banken im Umbruch", Frankfurt 23./24.09.1996. *Endres*, M.: Die Banken in der Welt von morgen – Kunden, Produkte, Strukturen, Vortrag am Institut für Kapitalmarktforschung, Frankfurt 13.07.1995, zit. Economist, ohne Quellenangabe.

[46] Vgl. *Priewasser*, E.: Die Priewasser-Prognose, S. 197ff. Derselbe: Bankstrategie und Bankmanagement 2009, in: geldinstitute, Heft 11–12/94, S. 11.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

den Vertriebsformen des medialen Vertriebs und eventuell eines Bankaußendienstes. Grafisch kann dies folgendermaßen verdeutlicht werden:

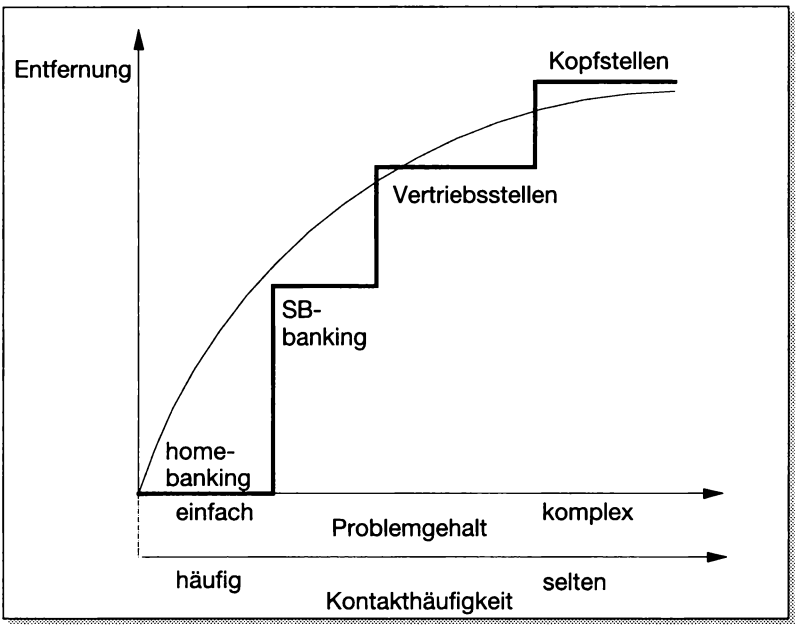


Abbildung 16: Ziele der Vertriebsformenvariation

Während die Entscheidung zum Einsatz von Kundenselbstbedienung und ergänzenden Vertriebsformen wie einem bankeigenen Außendienst häufig durch den Markt gefordert wird und damit der Entscheidung des Managements quasi entzogen ist, bleiben Entscheidungen über die Reduktion oder den Umbau des Geschäftsstellensystems in weiten Teilen unternehmensinterne Entscheidungen. Diese müssen jedoch in ihrer Außenwirkung sorgfältig geplant sein, denn das Betreiben von Bankgeschäften ist von der „öffentlichen Meinung" in vielerlei Hinsicht direkt abhängig, ein Vorgang, der als „Exponiertheit der Banken" Eingang in die Bankbetriebslehre gefunden hat.[47]

Auf die Entscheidung über Strukturveränderungen, die sich als technisch umfänglichste in bezug auf Anzahl der Alternativen und die zu berücksichtigenden Faktoren darstellt, wird im Verlauf der Arbeit gesondert eingegan-

[47] Vgl. grundlegend zum Begriff der Exponiertheit der Banken: *Börner*, C. J.: Öffentlichkeitsarbeit von Banken: ein Managementkonzept auf der Basis gesellschaftlicher Exponiertheit, Diss., Wiesbaden 1994, Kapitel 3.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gen.[48] Nach einer Darstellung der Internationalisierung sollen im weiteren Verlauf zunächst die einzelnen Vertriebsformen dahingehend analysiert werden, ob sie entweder als potentielle Alternativen in einem AHP-Modell neben die bestehende Geschäftsstellenform treten können, oder als ergänzende Vertriebsform eine Bewertung dieser Alternativen beeinflussen können.

3. Auswirkungen der Internationalisierung des Bankgeschäftes auf den Geschäftsstellenvertrieb

Die Beschränkungen der nationalen Märkte für den Vertrieb von Finanzdienstleistungen wurden in den vergangenen Jahren sukzessive aufgehoben und finden in der Schaffung eines gemeinsamen Währungsraumes für Europa ihren vorläufigen Abschluß. Die Auswirkungen dieser Entwicklungen sind derzeit im Rahmen jeder bankbetrieblichen Fragestellung zu prüfen. Es wird erwartet, daß die Wettbewerbsintensität auf den inländischen Finanzmärkten durch das Auftreten neuer Wettbewerber aus dem non- und near-bank-Bereich sowie dem Eintritt ausländischer Anbieter in den bundesdeutschen Markt steigen wird.[49] Mediale Vertriebsmöglichkeiten machen dabei den Markteintritt ohne große Investitionsvolumina möglich. Auf Kundenseite schaffen die neuen Medien die Möglichkeit, innerhalb kürzester Zeit und zu vertretbaren Informationskosten Transparenz über die Konditionen gewünschter Bankleistungen zu gewinnen. Durch die hohe Mobilität des Nominalkapitals im Vergleich zu den Realgütermärkten ist eine Verbringung zu jedem Anbieter ohne Rücksicht auf dessen Domizil möglich. Die Auswirkungen auf den gesamten Bankbetrieb sind in ihrer Dimension nur schwer abzuschätzen, sicher ist jedoch, daß Reorganisationen und stete Reaktionen auf geänderte Marktverhältnisse für die Banken noch mehr als schon heute zur Tagesaufgabe werden.

Die Auswirkungen der Internationalisierung auf das geschäftsstellengebundene Privatkundengeschäft sind losgelöst von diesen Prozessen zu untersuchen: Die Einführung der EWWU wird *für den Filialvertrieb* entgegen

---

[48] Vergleiche Teil B.III.2. auf Seite 169ff.

[49] Vgl. ausführlich *Büschgen*, H. E.: Bankbetriebslehre, S. 479ff. Weber unterscheidet in der Entwicklung der nationalen und übernationalen Bankenlandschaft: Während er national eine Reduzierung der Filialen erwartet, wird der Prozeß der Internationalisierung davon losgelöst in verstärkten Kooperationen, Allianzen und Fusionen im Hinblick auf die Vorhaltung höchstqualifizierten Personals und hoher Investitionskosten in der EDV resultieren. Vgl. *Exner*, T. und *Halusa*, M.: Banken kündigen Filialsterben an, Interview mit Manfred Weber, in: Die Welt, 28.10.1997, S. 15. Allgemein: *Wichmann*, R.-B.: Zur Globalisierung der Finanzmärkte: Finanzdienstleistungen und Finanzplätze aus der Sicht von Standort-, Außenhandels- und Direktinvestitionstheorie, Diss., Koblenz 1992, Kapitel B.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

vieler Erwartungen nicht zu verstärktem Bedeutungsverlust führen, sondern ihn nur in Randbereichen tangieren.[50] Institute im geographischen Grenzbereich zu anderen Teilnehmerstaaten werden zwar einem verstärkten Wettbewerb auf lokaler Ebene ausgesetzt werden. Für den übrigen stationären Vertrieb sind „trotz – oder gerade wegen –"[51] der Globalisierung zunächst positive Effekte zu erwarten: Der starke Wettbewerb der Anbieter im gemeinsamen Währungsraum wird zu einer fast unüberschaubaren Vielfalt verfügbarer Bankleistungen führen. Der einzelne Kunde wird dieses Angebot nur mit qualifizierter Beratungsunterstützung wahrnehmen können, die er zunächst bei seinem vertrauten Finanzpartner abrufen wird. Die traditionellen filialbasierten Institute können dabei ihre Vorteile im „relationship-banking"[52] voll einsetzen und ihre Marktstellung behaupten, sofern sie bereits im ersten Stadium der Kundenansprache die fachliche und persönliche Kompetenz besitzen, ihre Stellung gegenüber den neuen Anbietern zu behaupten. Auch die derzeit entstehenden globalen Allfinanzkonzerne unterliegen durchaus der Gefahr, filialbasierten und stark kundenorientierten Instituten im Wettbewerb des Privatkundenvertriebs zu unterliegen.

---

[50] „Für einen großen Bereich der Finanzdienstleistungen (private Haushalte, kleine und mittlere Unternehmen) verbleiben bei Wegfall der heimischen Währung als Präferenzfaktor eine ganze Reihe weiterer nachfragewirksamer Einflußgrößen, die auch im Euro-Kapitalmarkt bedeutsam bleiben werden: Sprache, Vertrautheit mit tradierten Instrumenten und Usancen, Informationsgrad, Qualitätsvertrauen u. a." *Büschgen*, H. E.: Entwicklungen und Perspektiven des deutschen Kapitalmarktes, in: *Büschgen*, H. E. (Hrsg.): Finanzplatz Deutschland an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, Frankfurt 1998, S. 26. „[...] there are no obvious gaps in the market available for foreign banks to exploit. [...] Consequently, competition in the West German commercial banking will probably emanate from within the market itself rather than from outside." *Howcroft*, B. und *Whitehead*, M.: The Single European Market: The Challenge to Commercial Banking, in: International Journal of Bank Marketing, Bd. 8, Heft 3/1990, S. 15.

[51] *Heitmüller*, H.-M.: Privatkundengeschäft: mehr als Steckdosen-Banking, in: bank und markt, Heft 4/1997, S. 19. In bezug auf globale Allfinanzstrategien vergleiche *Adler*, G. und *Oetzel*, A.: Fusionen – Wettlauf um Größe. Differenzierung als Basis der strategischen Neuausrichtung, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbeilage „Die Bank der Zukunft" vom 3.03.98, S. B4.

[52] Zum Begriff der *relationship-bankings* vergleiche *Süchting*, J.: Strategische Positionierung von privaten Banken: Relationship-Banking als Marketingansatz, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 6/1996, S. 263 ff. Synonym „Emotio-Management" bei: *Priewasser*, E.: Bankstrategie und Bankmanagement 2009, in: geldinstitute, Heft 11–12/1994, S. 10. Allgemein zu den Besonderheiten des strategischen Marketings für Dienstleistungsunternehmen: *Meffert*, H.: Marketing-Management, Analyse – Strategie – Implementierung, Wiesbaden 1994, S. 313 ff. *Gernandt*, K. Europastrategien im Retail Banking. Mit der Währungsunion bieten sich neue Möglichkeiten, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbeilage „Die Bank der Zukunft" vom 3.03.98, S. B6. *Mauerer*, A.: Überlegungen zur Strategie in der EWU, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 12/1997, S. 562 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

In einer vergleichenden Studie der Auswirkungen der Internationalisierung auf das retail-banking in der Europäischen Union kommt Neven zu dem Ergebnis, daß die Wettbewerbsintensität im bundesdeutschen Filialvertrieb überdurchschnittlich groß ist und damit deutsche Institute die Konkurrenz inländischer Institute eher als den Markteintritt ausländischer Wettbewerber zu fürchten haben. Die Ursache hierfür sieht er zum einen in der historischen Abwesenheit von Kapitalkontrollen und damit der Möglichkeit zur Kapitalaufnahme an internationalen Kapitalmärkten als Alternative zur Geschäftsstelle. Zum anderen war die in Deutschland vorherrschende niedrige Inflationsrate verbunden mit einer geringeren Profitabilität der Institute; daraus resultiert ein mäßiges Lohnniveau in bezug auf die Beschäftigten aller Sektoren im europäischen Vergleich. Abschließend stellt der Autor fest:[53]

> „On the whole, the following picture emerges: The Federal Republic of Germany seems a profitable banking market, with relatively average concentration [...]. It is apparently the country which is best positioned to compete in the new environment."

4. Entwicklung und Perspektiven der Vertriebsformen

a) Geschäftsstellenvertrieb am Beispiel der Institutsgruppen

aa) Die Kreditbanken und die Deutsche Postbank AG

Das Kerngeschäft der Kreditbanken liegt nicht im Privatkundengeschäft, sondern traditionell im Bereich der Unternehmensfinanzierung.[54] Erst nach Wegfall der Bedürfnisprüfung wurde ein umfassendes Filialnetz zur Betreuung von Privatkunden aufgebaut. Schon frühzeitig wurde dieses Netz kritischen Prüfungen in bezug auf seinen Ergebnisbeitrag unterworfen und in langfristige Planungen eingebunden.[55] Im Rahmen ihrer geschäftspolitischen Zielsetzung haben die Kreditbanken in den vergangenen Jahren

---

[53] *Neven*, D. J.: Structural Adjustments in European Retail Banking: Some Views from Industrial Organisation, in: Dermine, J. (Hrsg.): European banking in the 1900s, Oxford 1990, S. 174.

[54] Vergleiche auch zum Begriff „Kreditbanken" die Diktion der Deutschen Bundesbank, z. B. bei *Büschgen*, H. E.: Bankbetriebslehre, S. 51 ff. Gall, L. et al.: Die Deutsche Bank: 1870–1995, München 1995, S. 26 ff. *Pfeiffer*, H.: Die Macht am Main: Einfluß und Politik der deutschen Großbanken, Kleine Bibliothek der Politik und Zeitgeschichte, Bd. 541, Köln 1989, S. 52 ff. *Pohl*, M.: Die Entwicklung des privaten Bankwesens nach 1945, in: Deutsche Bankengeschichte, Bd. 3, Hrsg. im Auftrag des Instituts für bankhistorische Forschung e. V., S. 153 ff.

[55] Vgl. hierzu *Herrhausen*, A.: Zielvorstellungen und Gestaltungsmöglichkeiten einer Langfristplanung in Kreditinstituten, Vortrag vom 14.07.1971 im Bank- und Börsenseminar der Universität zu Köln, in: Bank-Betrieb, Heft 10/1971, S. 358.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Geschäftsstellenorganisationsmodelle entwickelt, deren Bewährung am Markt nun ansteht.[56] Dabei wird die Dominanz des stationären Vertriebs für die neunziger Jahre konzediert, für die Zukunft jedoch ein abgestuftes Vertriebskonzept, unterlegt mit verstärkten Selbstbedienungseinrichtungen, home-banking-Aktivitäten sowie der Einrichtung eines Bankaußendienstes über selbständige Vertriebsorganisationen angestrebt. Verbleibende Verwaltungsarbeiten, die nicht in Anwesenheit des Kunden erledigt werden müssen, werden aus den Filialen entnommen und in regionalen Bearbeitungs- und Servicecentern konzentriert oder entfallen ganz aufgrund von Automatisierung.[57] Während die Dresdner Bank AG allen Kunden den Komfort eines großen Geschäftsstellennetzes erhalten will, strebt z.B. die Deutsche Bank AG die teilweise Aufgabe von Geschäftsstellen zur Konzentration auf lukrativere Geschäftsbereiche an.[58]

Einen vollkommen differierenden Ansatz vertreten die neu in das Privatkundengeschäft eingetretenen Institute: Beispielhaft steht hier die Citibank Privatkunden AG, die sich als größtes reines Retail-Institut betrachtet.[59] Mit lediglich 305 Geschäftsstellen betreute man in 1995 4,9 Millionen Kundenverbindungen. Während Kreditbanken mit „traditionellem" Auftreten eine Geschäftsstellendichte von 9 Geschäftsstellen auf 10.000 Einwohner ihres Geschäftsgebietes vorhalten, sind es bei der Citibank lediglich 0,04. Mit einem geteilten Vertriebskonzept können die Kunden standortgebunden an den Geschäftsstellen und 555 „Citicard Banking Centern" und ortsungebunden über „Citiphone Banking" bzw. „Home Banking" in Kontakt zu ihrer Bank treten. Dabei ist über die Einbindung in die international agierende Citibank-Gruppe mit einem angestrebten weltweit einheitlichen Design in 1.200 Filialen in 42 Ländern die Option auf echtes „Global Consumer Banking" gegeben.[60]

---

[56] Vgl. im folgenden *Platzek*, H.-J.: Perspektiven des Vertriebs von Finanzdienstleistungen, in: bank und markt, Heft 2, 1996, S. 10ff. Ebenso bei *Scheer*, O.: Das Geschäftsstellennetz, S. 467f.

[57] Vgl. *Krupp*, G.: Schatzsuche, S. 13.

[58] So erwartet Heinz-Jörg Platzek, Privatkundenvorstand der Dresdner Bank AG, ein „normales Atmen" mit 20 Stellenschließungen im Jahre 1996, Die Deutsche Bank AG wird ca. 100 Stellen im nächsten Jahr streichen; auf der Jahreshauptversammlung des Unternehmens wurde bekanntgegeben, daß Niederlassungen an Orten mit weniger als 100.000 Einwohnern für die Bank nicht mehr interessant seien. Vgl. Balzer, A.: Banken im Umbruch, in: Manager Magazin, Heft 4/1996, S. 56f. Vgl. ebenfalls hierzu: Genossenschaftsverband Rheinland e.V. und *Priewasser*, E.: Handbuch, S. 23, sowie: o.V.: Zweiklassen-Gesellschaft, durch Schließung von Filialen wollen Institute Ballast abwerfen, Kölner Stadtanzeiger, 13.10.95, Wirtschaft, S. 1.

[59] Vgl. im folgenden *Mettenheimer*, A.: Drei Wege, eine Bank – Das integrierte Vertriebskonzept der Citibank Privatkunden AG, Vortrag auf der Handelsblatt-Veranstaltung „Banken im Umbruch", Frankfurt 23./24.09.1996. Derselbe: Banking zwischen McDonald's und Holiday Inn, in: bank und markt, Heft 6/1997, S. 14ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Postbank AG, am 01. Januar 1995 hervorgegangen aus der Neustrukturierung der Deutschen Bundespost, hat im Zuge der Ausrichtung auf eine gewinnorientiert agierende Aktiengesellschaft eine umfassende Neukonzeption des Vertriebs durchgeführt. Sie versteht sich als Kreditinstitut mit Vollbankfunktion, gleichzeitig jedoch als Spezialist für Zahlungsverkehr und Einlagengeschäft. Im Vertrieb wird eine duale Struktur umgesetzt: Standortgebunden ist die Bank mit 18.923 Bankstellen präsent;[61] diese Präsenz wird zumeist über die Niederlassungen der Konzernmutter Deutsche Post AG in Postämtern erzielt. Darüber hinaus bietet die Postbank ihre Dienstleistungen an derzeit 260 Kernstandorten in Eigenregie an, den sogenannten „Blauen Schaltern".[62] Als zweite Säule des Vertriebssystems dient das home-banking, in dem die Postbank durch ihren Fühlungsvorteil zur Deutschen Telekom AG eine Vorreiterrolle übernommen hat.[63]

Die umfassende Reduzierung des Geschäftsstellennetzes der Deutschen Post AG in 1995 hat auf den Vertrieb der Postbank nur geringe Auswirkungen, da auch an den zur Kompensation eingerichteten Postagenturen der

---

[60] Grundlage hierfür ist nach Hirsch die weltweit ähnliche Bedürfnisstruktur des privaten Kunden im aufstrebenden Mittelstand. Vgl. *Hirsch*, R. H.: „Branch in the Sky", Die Filialbank der Zukunft, Protokoll der 3. Handelsblatt Jahrestagung „Privatkundengeschäft", Frankfurt/Main, 11.–13. März 1997, S. 17.

[61] Vgl. Deutsche Bundesbank: Bankenstatistik August 1997, Statistisches Beiheft zum Monatsbericht 1, Frankfurt 1997, S. 104.

[62] Vgl. *Schneider*, G.: Homebanking per BTX Service und Telefonbanking – Vertriebswege der Zukunft, in: *Betsch*, Oskar und *Wiechers*, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 577f.

[63] Durch die Verbundlösung innerhalb der Deutsche Post AG werden Kosten des Filialvertriebs in Höhe von DM 4,5 Mrd., die durch zurechenbare Einnahmen aus dem Postdienst nur zur Hälfte gedeckt sind, teilweise an die Postbank übertragen; im Gegenzug erhält die Postbank neben der Möglichkeit des technischen Vertriebs die cross-selling-Potentiale aus täglich ca. 3,0 Mio. Kundenkontakten des Postdienstes. Bis zur Übernahme zahlte die Postbank AG ein Nutzungsentgelt von DM 1,2 Mrd. jährlich an die Deutsche Post AG gegen die Zusicherung, ein extensives Filialnetz zu unterhalten sowie in Zusammenarbeit beider Unternehmen Mitarbeiter zu qualifizieren. Die Zusammenarbeit innerhalb eines Unternehmens, macht jedoch nur insoweit Sinn, als in den Geschäftsstellen einfache, standardisierbare Leistungen angeboten werden, die durch ein umfassendes Beratungsangebot mit anspruchsvolleren und erklärungsbedürftigeren Leistungen an den „Blauen Schaltern" abgerundet werden. Nur dort ist der Zugang zum Markt in Eigenregie möglich, hat man Zugriff auf den Kenntnisstand und die Motivation der Mitarbeiter sowie die Einhaltung von Qualitätsstandards. Vgl. *Scholz*, A.: Duale Vertriebswege – Anmerkungen zum Vertriebskonzept der Postbank, Vortrag auf der Veranstaltung der Zeitschrift bank und markt zur Orgatec, Köln, 17.10.96. O.V.: Kooperationsvertrag mit der Post wird unterzeichnet, in: Handelsblatt, 2.05.1997, S. 19. *Diedrich*, A. und *Vogt*, U. (Hrsg.): Handbuch Qualitätsmanagement für Sparkassen und Banken, Stuttgart 1995, hier: S. 179ff. *Scholz*, A.: Wie die Postbank verkauft – und verkaufen will, in: bank und markt, Heft 6/1997, S. 12.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Grundbedarf an Bankdienstleistungen abgewickelt werden kann. Das Angebot von Bankleistungen an Postagenturen wird von 83 % der Postkunden als „wichtig" eingestuft.[64]

bb) Sparkassen

Die für die Entwicklung der Sparkassen grundlegende Idee war es, den „unbemittelten Gruppen der Bevölkerung zu ermöglichen, auch kleine Geldbeträge sicher anzulegen und in Notsituationen Kredit aufzunehmen."[65] Heute sind die Sparkassen im Bereich Privatkunden bundesdeutscher Marktführer gemessen an Präsenz am Markt und in der Fläche. Sie unterhalten mit 607 Instituten per 1996 das dichteste Geschäftsstellennetz in Deutschland mit 19.502 Standorten. Mit Hilfe dieses dichten Geschäftsstellennetzes können die Sparkassen mit einer günstigen Kostenstruktur ein hohes Mengengerüst und damit weitreichende Kundennähe demonstrieren.

Aufgrund ihrer stark heterogenen Struktur sind pauschale Aussagen zum Markterfolg der Sparkassenorganisation nur schwer zu treffen. Jedoch erzielen Sparkassen ihre Ergebnisbeiträge zumeist in Marktsegmenten, die eine unterdurchschnittliche Marktanteils- und Ergebnisentwicklung durchlaufen. Es werden derzeit 50 % der Erträge im Privatkundengeschäft mit Girokonten und dem liquiditätsnahen Spargeschäft erzielt.[66] Im Bereich Vermögensanlage und -verwaltung sind enorme Defizite zu verzeichnen. Diese

---

[64] Diese Agenturen werden in Kooperation mit Einzelhandelsgeschäften angeboten und umfassen lediglich die Postbank-Dienstleistungen Ein- und Auszahlungen von Postgriokonten und Postsparbüchern sowie die Ausgabe und Entgegennahme von Schriftwechsel für die Postbank. Vgl. *Dopychai*, M.: Post und Postbank im Agentur-Vertrieb, bank und markt, Heft 8, 1995, S. 23.

[65] *Büschgen*, H. E.: Bankbetriebslehre, S. 57 f. Vergleiche zur Geschichte der Sparkassen: *Schulze-Gaevernitz*, G. *v.*: Die deutsche Kreditbank, Tübingen 1922, S. 25 ff. *Mura*, J.: Geschichte der Sparkassen, in: Lehrunterlagen für das Lehrinstitut der Deutschen Sparkassenakademie, Fachgebiet Kreditwesen, Stuttgart 1996, S. 13 ff. Im folgenden *Wysocki*, J. und *Ellgering*, I.: Flächendeckende Sparkassen in der Bundesrepublik Deutschland, Kreissparkassen, Zweckverbandssparkassen und Sparkassen mit mehreren kommunalen Trägern – Aspekte ihrer geschichtlichen Entwicklung und ihrer heutigen Bedeutung, Stuttgart 1985, S. 39 ff. *Grommes*, H.-J. und *Schnitzler*, R.: Rangliste der deutschen Sparkassen 1996, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 6/1997, S. 300 ff. *Ashauer*, G.: Entwicklung der Sparkassenorganisation ab 1924, in: Deutsche Bankengeschichte, Bd. 3, Hrsg. im Auftrag des Instituts für bankhistorische Forschung e. V., S. 255 ff.

[66] Gerade durch die Einführung von geldmarktnah verzinslichen Anlagefazilitäten, die interessanterweise nicht im Sparkassensektor entwickelt wurden, wird es zu einschneidenden Entwicklungen kommen. Vgl. *Reichenbach*, B. und *Siebert*, S.: Vermögensanlage-Zentren – erste Erfahrungen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 10/1996, S. 451.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Situation spiegelt sich in der Kundenstruktur wider: Gerade ältere und vermögendere Privatkunden wenden der Sparkasse den Rücken zu.[67]

Als Marktführer im Bereich des flächendeckenden Vertriebs muß sich die Sparkassenorganisation auf eine Marktbehauptungsstrategie konzentrieren.[68] Trotz der angestrebten Änderungen im Vertriebsbereich wird sie jedoch weiterhin unter den folgenden Prämissen tätig bleiben:

- Angebot ihrer umfassenden Finanzdienstleistungen flächendeckend präsent und für alle Bürger ihres Gewährträgergebietes; das bedeutet, daß Finanzdienstleistungsfiliale und die Beratungscenter das „Rückgrat" und das „Standbein"[69] der Sparkasse im Markt bilden müssen.
- Die Geschäftsstelle bildet auf absehbare Zukunft die Basis des Sparkassen-Vertriebssystems; hierbei werden die neuen Technologien genutzt, ihre Nutzung jedoch menschlich gestaltet.[70]

Die Kunden werden sehr differenzierte Leistungsangebote erhalten und bei standardisierbaren Transaktionen weitgehend selbständig einzelgeschäftsbezogen agieren und zwischen den jeweiligen Vertriebswegen wählen können.[71]

Bei der Umsetzung geänderter Vertriebsstrukturen sind die Sparkassen im Gegensatz zu den Wettbewerbern in der vergleichsweise günstigen Position, aufgrund ihres Mengengerüstes als einzige eine umfassende Vertriebspräsenz in verschiedenen Marktsegmenten aufzubauen. Die unmittelbare Kenntnis des Kunden und lokaler Märkte wird als präferenzbildender Faktor herausgestellt.[72] Durch die unter dem Sammelbegriff der „Erbengeneration" bezeichneten demographischen Prozesse[73] ergibt sich darüber

---

[67] Vgl. *Heitmüller*, H.-M.: S-Direktvertrieb, in: Deutsche Sparkassenzeitung, 19.12.95, S. 1f.

[68] Vgl. *Boie*, G.: Hauptvertriebsweg Geschäftsstelle – quo vadis? Ergebnisse einer Analyse, in: Sparkasse, Heft 12/88, 105. Jg., S. 563f. Meffert, H.: Marketing-Management, S. 230ff.

[69] *Busatta*, J.: S-Vermögens-Management, S. 449.

[70] Sogenanntes „Multi-Dialog-Banking". Vgl. Erklärung des Deutschen Sparkassentages, Hannover 1995, Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V., in: Sparkasse, Heft 6/1995, 112. Jahrgang, S. 274. *Sohler*, M.: Regionalinstitute im Test. Multi-Dialog-Banking als Chance, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbeilage „Die Bank der Zukunft" vom 3.03.98, S. B5.

[71] Vgl. *Heitmüller*, H.-M.: S-Direktvertrieb, S. 2.

[72] Vgl. *Heitmüller*, H.-M.: Direktvertrieb im Sparkassenverbund – ein strategisches Doppel, in: bank und markt, Heft 10, Oktober 1996, S. 13f.

[73] Hierunter sollen die Basistrends der Strukturverschiebung im Bevölkerungsaufbau sowie das stetige Wachstum von Einkommen und Vermögen verstanden werden. Vgl. *Epple*, M. H.: Die Kundenbindung wird schwächer, S. 545. Derselbe: Marketingerfordernisse durch veränderte Kundenmentalitäten, in: Bankinformation/ Genossenschaftsforum, Heft 11/1996, S. 15. *Reichel*, H. C.: Die Intensivierung des

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

hinaus die Möglichkeit, qualifizierte Vermögensberatung auch in den Regionen anzubieten, in denen bislang aufgrund der Kundenstruktur eine nur unzureichende Menge Zielkunden anzutreffen war. Aufgrund eines Rückgangs der Bevölkerung um ca. 10 Millionen Einwohner – trotz einer Zuwanderung von schätzungsweise 5 Millionen Menschen – wird sich der Bestand des Geldvermögens konzentrieren. Hinzu kommt der Umfang der Vermögenswerte, die in den nächsten Jahren an die folgende Generation weitergegeben werden und die Einstellung der Erben zu ihrem neu erworbenen Vermögen: Während die Elterngeneration noch aus den Erfahrungen zweier Weltkriege eine sichere Anlage der Gelder in vertrauten Anlageformen favorisierte, gehen die Kinder Fragestellungen der Geldanlage mit einer stärker renditeorientierteren Haltung an. Sie sind bereit, komplexe Anlageformen zu wählen und den damit verbundenen Informationsaufwand in vertraulichem Kontakt zu Finanzdienstleistern auf sich zu nehmen. Dem erhöhten Beratungsbedarf ist von Bankenseite zu begegnen. Aus diesem Grunde wird die Differenzierung des Geschäftsstellennetzes nach folgenden Kriterien angestrebt:[74]

- Finanzdienstleistungsfilialen, die flächendeckend eine Grundversorgung mit standardisierten Routineleistungen an allen Standorten sicherstellen. Diese Service- und verkaufsorientierte Geschäftsstelle soll den Kernbedarf der Kunden mit klar gestaltetem Produktangebot von Sparkassen und ihren Verbundpartnern abdecken und in hohem Maße EDV-systemunterstützt arbeiten.[75] Eine Schließung von Standorten kommt für die meisten Institute derzeit nicht in Betracht.[76]

Bankaußendienstes, Europäische Hochschulschriften Reihe V, Bd. 1244, Frankfurt/Main 1991, S. 188. *Betsch*, O.: Wettbewerbsveränderungen auf den Finanzdienstleistungsmärkten und der Umbruch der Vertriebssysteme, in: *Betsch*, Oskar und *Wiechers*, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien – Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 6ff.

[74] Gespräch mit Herrn Jörg Busatta, Abteilungsdirektor beim Deutschen Sparkassen- und Giroverband e.V., Bonn, am 21.12.1995, Bonn. Ebenso: *Heitmüller*, H.-M.: Sicherung der Marktführerschaft der Sparkassen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 11/1995, S. 542.

[75] Vgl. *Busatta*, J.: S-Vermögens-Management für Markt der Zukunft, in Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 10/1996, S. 449. Derselbe: Geschäftsstellen, von der Vision zur Praxis, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 6/1998, S. 265f. *Heitmüller*, H.-M.: S-Vertriebspolitik in der Zukunft, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 8/1998, S. 425.

[76] „Das Filialnetz der deutschen Kreditinstitute wird bis zum Jahr 2010 etwa 80–90% seines heutigen Umfangs aufweisen, aber mit völlig anderen Strukturen". *Heitmüller*, H.-M.: Vortrag zum Thema: „Finanzmärkte im Umbruch", gehalten auf der 6. Sommerschule der Deutschen Sparkassenakademie, 15.–18.07.1996, Universität Bonn. Die Fragestellung, inwieweit dies auf die politische Einflußnahme in den Aufsichtsgremien zurückzuführen ist, stellt sich im Rahmen der Entscheidungsfin-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- Vermögensanlage- und -betreuungscenter sowie Immobiliencenter, die selektiv durch das Angebot hochqualifizierter Beratung das Angebot der Finanzdienstleistungsfilialen an Schwerpunktstandorten unterstützen, dabei jedoch organisatorisch und in bezug auf das back-office der Finanzdienstleistungsfilialen angeschlossen bleiben. In bezug auf die Ergebnisverantwortung handelt es sich jedoch um eigenständige Geschäftssysteme. Die Berater übernehmen in Gesamtverantwortung die Kundenbeziehung und vertreiben sämtliche bilanzwirksame Produkte als auch Kooperationsangebote; sie sind im Bedarfsfall auch mobil tätig, so daß sich der Aufbau eines eigenen Außendienstes erübrigt. Vorteile sieht man im Angebot „ganzheitlicher, kundenorientiert und lebensphasenbezogenen Problemlösungen“[77] sowie der Betonung von team-work-Elementen.
- Im Rahmen regionaler Direktvertriebskonzepte werden ausgewählte home-banking-Leistungen von nahezu allen Instituten angeboten, der Aufbau eines bundesweiten zentralen Instituts mit eigenständigem Produktangebot wird jedoch nicht in Betracht gezogen. Er wäre unter Würdigung des Regionalprinzips auch systemwidrig.[78] Die Sparkassen betreiben eine Doppelstrategie: Im Bereich des online-banking wird das Geschäft mit standardisierten Produkten des Zahlungsverkehrs forciert, home-banking steht für die Sparkassenorganisation jedoch auch in Zukunft nur neben dem filialgebundenen Vertrieb, an einen Ersatz ist nicht gedacht.[79]

---

dung und wird in Teil C.I.4.b.cc.(1) auf Seite 225ff. der Arbeit behandelt und anschließend validiert.

[77] *Siebert*, S. : Kundenbetreuung in Vermögensanlagezentren – Erfahrungen der Sparkasse Freiburg, Vortrag auf der Veranstaltung der Zeitschrift bank und markt zur Orgatec, Köln, 17.10.96.

[78] Zum Aufbau einer Direktbankverbindung wäre eine Überleitung des Kunden auf ein gemeinsames Institut nötig, was sich derzeit aufgrund der geschäftspolitischen Autonomie der Institute und der verschiedenen Verbände nicht darstellen läßt. Möglich wäre lediglich die Eröffnung von Zweit- oder Drittkonten, was bei der weitgehend eingeschränkten Nutzungsmöglichkeit einer Direktbank nicht sinnvoll erscheint. Es wird in der Folge zur Einrichtung regionaler Service-Systeme kommen, die den Zugang durch elektronische Medien kanalisieren, die Leistungserstellung, insbesondere Produkt- und Preisgestaltung jedoch der jeweiligen Sparkasse überlassen. In der jetzigen Form fungieren die regionalen Servicegesellschaften als Erfüllungsgehilfen für eine Leistung der kundenbetreuenden Sparkasse. Vgl. hierzu: o.V.: Direktvertrieb, Die Sparkasse im Computernetz, in: DSGV (Hrsg.): S-Blickpunkt, Heft 1/96, S. 2. *Busatta*, J. et al.: Handbuch s-direkt, Geschäftspolitik und Rechtsfragen, Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.), Stuttgart 1996, S. 50.

[79] „Wir wollen keine Direktbank werden, sondern dem Kunden zusätzlich zum Geschäftsstellennetz weitere Vertriebsformen zur Verfügung stellen.“ O.V.: Direktvertrieb., S. 2. zit.: Hans-Michael Heitmüller, DSGV. *Sauter*, A.: Eine Fülle innovativer Anwendungen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 46. Jg., Heft 3/1997, S. 102–104.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

cc) Kreditgenossenschaften

Das genossenschaftliche Bankensystem ist in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts entstanden. Weiten Kreisen der ländlichen und städtischen Bevölkerung war der durch die wirtschaftliche Entwicklung erforderliche Zugang zum organisierten Bankgeschäft verschlossen. Die Industrialisierung machte in den meist handwerklich strukturierten Produktionsunternehmen die Beschaffung von Maschinen und erstmals die Lagerproduktion notwendig. Die hierfür erforderlichen Mittel konnten ohne Zugang zu Kreditinstituten nicht beschafft werden.[80] Die Gründung von Genossenschaftsbanken beruhte in der Folge auf der Eigeninitiative der Mitglieder. Dieser genossenschaftliche Denk- und Entscheidungsansatz ist bei einer Analyse der Entscheidungsstrukturen und dem Aufbau einer AHP-Hierarchie zu berücksichtigen.[81]

Kreditgenossenschaften betreiben heute mit 19.483 (Vorjahr: 19.796) Bankstellen das zweitgrößte Bankstellennetz der Bundesrepublik und bilden eine der größten Bankengruppen des Landes. Von den 100 Kreditinstituten, die im Jahr 1997 ihr Geschäft einstellten, entfiel der Großteil auf den genossenschaftlichen Sektor; angesichts der kleinen durchschnittlichen Betriebsgrößen werden auch weiterhin Einsparpotentiale realisiert werden.[82] Auch vor diesem Hintergrund bleibt die Zahl der Bankstellen jedoch nahezu konstant, da aus den vormals selbständigen Banken meist Filialen des neuen Instituts werden.[83] Während die Genossenschaftsbanken in der Zeit der Geschäftsstellenexpansion der sechziger und siebziger Jahre überdurchschnittliche Wachstumserfolge verzeichnen konnten, hat sich in den letzten Jahren ihre Kosten- und Ertragssituation im Verhältnis zu den Wettbewerbern deutlich verschlechtert. Beides ist zumindest zu einem großen Teil auf die Struktur des Geschäftsstellennetzes zurückzuführen: Ein großer Teil der Mitarbeiter ist auf Kleinst- und Kleinfilialen mit nicht ergebnis-

---

[80] Vgl. *Kluge*, A. H.: Geschichte der deutschen Bankgenossenschaften, Zur Entwicklung mitgliederorientierter Unternehmen, Schriftenreihe des Instituts für bankhistorische Forschung e. V., Bd. 17, Frankfurt 1991, S. 95 ff. *Schramm*, B.: Die Volksbanken und Raiffeisenbanken, 2. Aufl., Taschenbücher für Geld, Bank und Börse, Hrsg. H.-E. *Büschgen* et al., Frankfurt 1982, Kapitel 1 sowie S. 22.

[81] Er wird im Rahmen der Zielstrukturierung auf der Programmzielebene als genossenschaftlicher Förderauftrag berücksichtigt.

[82] Vgl. Deutsche Bundesbank: Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 1997, in: Monatsbericht, Frankfurt/Main, August 1997, S. 37 f.

[83] Vgl. im folgenden *Hahn*, O.: Die genossenschaftliche Bankwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland, Sektorenanalyse, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 46, Heft 3, Göttingen 1996, S. 164 ff. *Rodewald*, B.: Volksbanken und Raiffeisenbanken – größtes Zweigstellennetz Europas, in: Bankinformation/Genossenschaftsforum, Heft 5/1994, S 17. *Morschhäuser*, B.: Bankstellennetz: Gezielte Verbreiterung auf hohem Niveau, in: bank und markt, Heft 10/1989, S. 30.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

wirksamen Routineleistungen beschäftigt, Freiräume zur Erbringung von qualifizierten Beratungsleistungen und zur aktiven Kundenakquisition – auch außer Haus – bestehen häufig nicht.[84] Beim Aufbau einer Bankorganisation im Anschluß an die Deutsche Wiedervereinigung ist es dem Genossenschaftssektor nicht gelungen, die Dominanz der Sparkassen in Ostdeutschland wesentlich zu verringern. Hinzu kommt, daß die große Anzahl der Geschäftsstellen hohe Sachkosten und teilweise eine nur begrenzte Technikauslastung impliziert. Die Beschaffung von qualifizierten Mitarbeitern für die Arbeit auf den Geschäftsstellen erweist sich als schwierig: Bankmitarbeiter ziehen es vor, im Team zu arbeiten und tendieren zu Spezialisierung.[85]

Zur Lösung dieser problematischen Situation wird im Genossenschaftssektor die Schließung von Filialen mit drei und weniger Mitarbeitern angestrebt. Es zeigt sich, daß sich in diesen Geschäftsstellen der Beratungsanteil, bezogen auf alle Geschäftsstellenmitarbeiter, zumeist noch unter der bereits alarmierenden Marke von 10% Zeitanteil bewegt.[86] An einen Ersatz durch mitarbeiterlose Automatengeschäftsstellen ist nicht gedacht, da man in dieser Vertriebsform kein für die Zielgruppe der Genossenschaftsbanken vertriebspolitisch geeignetes und betriebswirtschaftlich vertretbares Konzept sieht.[87] Bei den Entscheidungen über eine Optimierung des Filialnetzes in bezug auf Anzahl, Standort und Hierarchie möchte man im genossenschaftlichen Bereich einen umfassenden Ansatz wählen, der zusätzlich die Vorbereitung der Mitarbeiter auf eine Verlagerung des Schwerpunktes ihrer Arbeit hin zu qualifizierter Beratung sowie die stärkere elektronische Unterstützung der Sachbearbeitung umfaßt.

Der stationäre Vertrieb wird jedoch auch unter den geänderten Rahmenbedingungen seine Schlüsselrolle behalten. Hinzu kommen home-banking-Angebote, die von 83% der genossenschaftlichen Kundschaft als *zusätzliches* Angebot begrüßt werden. Homebanking wird im genossenschaftlichen

---

[84] Vgl. *Schneider*, W.: Gedanken zur Zweigstellenpolitik und Zweigstellenstruktur einer Genossenschaftsbank, in: bank und markt, Heft 10 (Oktober) 1989, S. 6f.

[85] Vgl. *Manger*, R.: Genossenschaftlicher Vertrieb: Chanden im Osten?, in: bank und markt, Heft 5/1997, S. 25. Genossenschaftsverband Rheinland e.V. und *Priewasser*, E.: Handbuch, S. 15.

[86] Vgl. *Kobel*, J.: Von der Analyse zur Aktion, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 7/1995, S. 328.

[87] Darüberhinaus sollte das Wort „Schließung" nicht verwendet werden, da es sich im Genossenschaftsbereich zutreffenderweise meist um „Zusammenlegungen" handele. In der Durchsetzung der Maßnahme sei ein taktvolles und einfühlsames, dennoch konsequentes Vorgehen angezeigt. Vgl. *Bartels*, G.: Zur Verschmelzung und Zusammenlegung von Bankstellen, S. 30. *Piel*, H.: Der moderne Bankbetrieb, Zweigstellen und EDV-Technik, in: Bankinformation/Genossenschaftsforum, Heft 5/1994, S. 23f. *Schneider*, W.: Gedanken, S. 11.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Sektor einheitlich unter dem Begriff „Konto Direkt" angeboten. Hierbei wird Wert darauf gelegt, daß es sich um einen Vertriebsansatz handelt, der auf der Ebene des einzelnen Instituts gestaltbar ist, damit in der traditionell dezentral organisierten Genossenschaftsstruktur Produkt- und Konditionenentscheidungen und damit die gesamte Kundenverbindung in der Entscheidungshoheit vor Ort verbleibt.[88] Zur Abdeckung des Sachkostenblocks wird zusätzlich, gerade im ländlichen Raum, verstärkt über Gemeinschaftseinrichtungen mit den genossenschaftlichen Verbundpartnern aus dem Versicherungs- und Bausparbereich nachgedacht.[89]

b) Mobiler Vertrieb

Der Begriff des mobilen Vertriebs charakterisiert sich durch seinen Gegenpart des stationären Vertriebs. Er induziert oft auch Flexibilität und Beweglichkeit, die ihn entgegen dem als starr und festgefahren charakterisierten stationären Vertriebs positiv überzeichnen.[90] Durch die Wandlungen im Filialvertrieb, der sich in letzter Zeit hin zu einem flexiblen und aggressiven Unternehmensbereich verändert, kann diese Polarisierung entfallen. Der Begriff der Mobilität hat sich in Form eines Paradigmenwandels von seiner physischen Bedeutung hin zu einer geistigen Vertriebshaltung entwikkelt, die eine umfassende und flexible Bedienung des Kunden unabhängig von Geschäftsstellen und Öffnungszeiten bedeutet und damit den Besuch des Kunden außerhalb der Filiale, die Mobilität im traditionellen Sinne, durchaus einschließt. Die Entwicklungen führen sogar soweit, daß eine Unterscheidung nur noch unter Schwierigkeiten möglich wird:[91] Häufig

---

[88] Vgl. *Rodewald*, B.: Direkt Banking und Verbundstrukturen – allen Gefahren begegnet? in: bank und markt, Heft 10, Oktober 1996, S. 9. Ebenso: *Ellgering*, I.: Die Kreditgenossenschaften im Jahre 1995, in: Sparkasse, Heft 9/1996, S. 434.

[89] Vgl. *Weinkauf*, W.: Der Verbund in der Zweigstelle – Wo hat er seinen besten Platz? in: bank und markt, Heft 1/1995, S. 36. Hierzu ist jedoch gerade im genossenschaftlichen Bereich kritisch anzumerken, daß die Zersplitterung der Institutsstruktur einer Arbeit im Verbund, die für die Institute auf Dauer lebenswichtig ist, nicht förderlich ist. Die große Anzahl von Zentral- und Spezialinstituten beinhaltet auch hohe Reibungsverluste, sogenannte organisational slacks. Vgl. *Röser*, R.: Produktivitätssteigerungen in den Filialen – Einblicke in des Geschäftsstellenkonzept der Voksbank Gießen eG, Vortrag auf der Veranstaltung der Zeitschrift bank und markt zur Orgatec, Köln, 17.10.96.

[90] Vgl. *Krupp*, G.: Zukunftsorientierte Betriebsführung, S. 257.

[91] Häufig wird die Frage nach einer Symbiose zwischen mobilen und stationären Vertriebsformen aufgeworfen; sei es in Form von Angliederungen oder Ergänzungen stationärer Einheiten. Diese kann nur im Einzelfall, getrennt für jede Vertriebsform beantwortet werden. Zu den Chancen des mobilen Vertriebs insgesamt ist festzuhalten, daß sich durch den Einsatz moderner Technik die Grenzen zwischen den Vertriebsformen grundsätzlich auflösen. Vor dem Hintergrund des persönlichen Kontak-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

erfolgt eine Gleichstellung mit dem Begriff des Außendienstes, häufig werden unter diesem Begriff dazu noch fahrbare Geschäftsstellen behandelt. Diese sind in ihrer Bedeutung auf Relikte aus der Zeit der beginnenden bankmäßigen Erschließung gerade ländlicher Regionen zu reduzieren und werden daher nicht behandelt.[92]

Die Frage des Vertriebs von Bankleistungen über einen bankeigenen Außendienst wird vor dem Hintergrund der gesunkenen Vertriebsleistung im Geschäftsstellenvertrieb erneut geführt. Der Bankaußendienst ist zunächst charakterisiert durch den Ort seiner Leistungserstellung, eben stets außerhalb der bestehenden Geschäftsstellen. Typischer Einsatzbereich von Außendienstmitarbeitern im Finanzwesen war bislang der Versicherungs- oder Bausparmitarbeiter. Der Vertriebsmitarbeiter sah sich früher zumeist in der Idealform eines „Missionars einer guten Idee"[93], der seine Kunden von der elementaren Notwendigkeit der Produkte überzeugte. Größter Unter-

---

tes aber, durch den sich der mobile Vertrieb häufig auszeichnet, sind durchaus weitere Potentiale zum Einsatz vorhanden.

[92] Der Vertrieb durch fahrbare Geschäftsstellen wird in Deutschland vornehmlich von Sparkassen und Kreditgenossenschaften betrieben, die das „flächendeckende Geschäft" betreiben. Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband gibt in einer Untersuchung zwei Hauptmotive für den Betrieb fahrbarer Geschäftsstellen an: Das *Marktbetreuungsmotiv* bezeichnet den Grund, die bankmäßige Betreuung der Bevölkerung des jeweiligen Geschäftsgebietes auch an solchen Orten sicherzustellen, an denen sich der Betrieb einer eigenen Geschäftsstelle nicht lohnt. Hinzu kommt das Markterkundungs- bzw. *Markterschließungsmotiv*: Um die Entscheidung über die Errichtung einer neuen Geschäftsstelle in wirtschaftlicher Hinsicht zu untersuchen wird über eine fahrbare Geschäftsstelle das Marktpotential ohne Kosten des Marktrückzuges geprüft und gleichzeitig bereits mit der Markterschließung begonnen. Gerade das zweite Motiv deutet an, daß es sich bei fahrbaren Geschäftsstellen um ein Relikt aus der Zeit der beginnenden bankmäßigen Erschließung gerade der ländlichen Regionen in der Bundesrepublik handelt, in der über Geschäftsstellensubstitute die Kosten einer Neugründung vermieden werden mußten. Ihre „Errichtung" war häufig durch die Verpflichtung der Institute in der Region, sei es aufgrund ihres öffentlichen oder satzungsgemäßen Auftrages, begründet. Die Untersuchung der Geschäftspotentiale einer fahrbaren Geschäftsstelle verdeutlicht, daß anspruchsvolle Bankgeschäfte nur in unbedeutendem Maße abgeschlossen werden. Die personelle und technische Ausstattung der derzeit noch eingesetzten Fahrzeuge läßt mehr nicht zu. Dahinter steht die Begründung, daß die durch fahrbare Geschäftsstellen erreichte Bevölkerung tendenziell bankunerfahren ist und der Vertrieb von Routineleistungen in dieser Kundenschicht am erfolgversprechendsten ist. Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (Hrsg.): Fahrbare Zweigstelle. Analyse eines Vertriebsweges, betriebswirtschaftliche Studienreihe, Bonn 1980. *Keller*, H.: Fahrbare Zweigstellen, in: *Betsch*, Oskar und *Wiechers*, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien – Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 394 ff. *Süchting*, J.: Marketing, in: *Kloten*, N. und *von Stein*, J. H. (Hrsg.): Geld-, Bank- und Börsenwesen, Ein Handbuch, 39. Aufl., Stuttgart 1993, S. 1023. *Weber*, W.: Fahrbare Sparkassen-Zweigstelle, in: bank und markt, Heft 10/1989, S. 43 f. *Oehler*, A.: Konsequenzen der Selbstbedienung für die Vertriebspolitik, in: geldinstitute, Heft 1–2/1990, S. 6.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

schied zum stationären Vertrieb von Bankleistungen ist insofern die mentale Einstellung der Beschäftigten: Während das Geschäft in den Geschäftsstellen stark von Kundeninitiative bestimmt ist, mit der damit verbundenen geringen Verkaufsaggressivität und höheren Beratungsfunktion, bildet das Leitbild des Außendienstes der werbende und aggressiv Verkaufende. Dieses Holgeschäft birgt auf der anderen Seite häufig wenig Verständnis für administrative Abläufe und Notwendigkeiten eines Bankbetriebes in sich.[94]

Zur Implementierung eines Außendienstes als Substitution des Filialvertriebs finden sich in der deutschen Bankenlandschaft widerstreitende Positionen: Im Sparkassensektor geht man davon aus, daß die intensivste Kundenbindung auch in Zukunft über die Geschäftsstelle erfolgt und dem Kunden die Entscheidung hinsichtlich der Nutzung der Vertriebswege im Rahmen eines „Multi-Channel-Bankings" ermöglicht werden soll;[95] an einen selbständig agierenden Außendienst ist derzeit nicht gedacht. Im Genossenschaftsbereich wird an einer steigenden Bedeutung des Außendienstes nicht gezweifelt: Nach den Ergebnissen einer Expertenbefragung sollen im Jahr 2000 knapp 10% des gesamten Mitarbeiterbestandes ganz und etwa 20% teilweise im Außendienst eingesetzt sein.[96]

Von einem Außendienst konventioneller Prägung zu unterscheiden sind auch rechtlich selbständige Vertriebsgesellschaften, sogenannte Strukturvertriebe. Ihre Merkmale liegen zunächst im Aufbau, einer streng hierarchisch-pyramidenförmig gegliederten Organisation mit auffallend vielen Ebenen. Die Besonderheit dieser Vertriebsform liegt in der Marktansprache: Mit überwiegend nebenberuflichen Vermittlern, die nahezu vollständig auf Provisionsbasis arbeiten, werden umfassende, stark standardisierte Produkte oft in Paketlösungen vertrieben, die den Kunden langfristig vertraglich binden und für die Hierarchie des Vertriebs, die an den Umsätzen ihrer Mitarbeiter partizipiert, hohe Provisionen generieren. Der Ausbildungsstand der Mitarbeiter ist zumindest am Anfang der Beratungstätigkeit unterdurchschnittlich, detailliertes Fachwissen wird teilweise durch Verkaufspsychologie ersetzt. Inwieweit die Weiterbildung zum „Versicherungsfachmann" bzw. „Wirtschaftsberater" hier Abhilfe schaffen wird, bleibt abzuwarten. Von den Beratern müssen sämtliche Kosten des Geschäftsbetriebes selbst getragen

---

[93] *Bastam*, I. und *Seuferle*, W.: Mobiler Vertrieb für Finanzdienstleistungen, in: *Betsch*, Oskar und *Wiechers*, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien – Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 299.

[94] Vgl. zur Problematik der Integration verschiedener Vertriebsmentalitäten: *Müller*, M.: Rank und schlank, Deutschlands Kreditgewerbe steht vor einer schmerzhaften Revolution, in: Die Zeit, Nr. 13, 22.03.1996, S. 21. *Bastam*, I. und *Seuferle*, W.: Mobiler Vertrieb, S. 308.

[95] *Heitmüller*, H.-M.: Direktvertrieb, S. 14.

[96] Genossenschaftsverband Rheinland e.V. und *Priewasser*, E.: Handbuch, S. 20f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

werden. In den mittleren Stufen einer Vertriebshierarchie, die den Einstieg in die Hauptberuflichkeit verlangt, ist die Fluktuation von daher besonders groß.[97]

Obwohl gerade die Großbanken bei Strukturvertrieben kapitalmäßig engagiert sind, bildet diese Vertriebsform für den auf umfassende finanzmäßige Betreuung des Kunden ausgelegten Vertrieb über Geschäftsstellen keine Alternative, da durch den starken Verkaufsdruck Kundeninteressen nicht immer im Vordergrund der Beratungen stehen. Inwieweit die über konzerneingebundene Strukturvertriebe zustandegekommenen Geschäfte allerdings durch die Attraktivität der betreuten Kunden dazu beitragen können, Neukunden für das Stammhaus zu akquirieren, ist auch eine Frage der Stellung dieses vom stationären Vertrieb losgelösten Vertriebskanals in der Gruppe.[98] Insgesamt läßt sich zeigen, daß Strukturvertriebe zwar in letzter Zeit verstärkt Kapitalanlagen zu Lasten von Lebensversicherungen vertreiben, Leistungsprogrammkongruenzen jedoch nur gering sind. Der Mangel dauerhafter Kundenbindung und die damit verbundene geringe cross-selling Kapazität kann nur durch deutliche Qualitätsverbesserungen kompensiert werden.[99]

Zur Erzielung nachhaltigen Erfolges ist *die Stellung der Außendienstorganisation* in der Vertriebsorganisation und vor allem im Verhältnis zu den Geschäftsstellen *klar zu umreißen:* Die Einbindung in die Gesamtbank kann als gleichgewichtig und unabhängig neben der Geschäftsstelle agierende

---

[97] Die Zielgruppe des Vertriebs findet sich häufig im Bekannten- und Freundeskreis des Vermittlers und zwar so lange, bis dieser Vertriebskanal erschöpft ist. Häufig verliert anschließend auch der Vermittler in Ermangelung weiterer Kunden sein Interesse am Geschäft. Durch die hohe Fluktuation in der Verkaufsmannschaft ist die Vorhaltung eines breiten Produktwissens im Vertrieb zu teuer. Auch aus diesem Grund muß sich das Leistungsprogramm eines Strukturvertriebs auf erklärungsarme und provisionsträchtige Leistungen beschränken. Vgl. *Sandmann*, H.: Strukturierter Vertrieb kontra „Strukturvertriebe", in: bank und markt, Heft 5/1993, S. 14. *Warth*, W. P.: Strukturvertriebe: Beispiel für Outsourcing im Privatkundengeschäft? in: bank und markt, Heft 11/1995, S. 13.

[98] Genossenschaftsverband Rheinland e. V. und *Priewasser*, E.: Handbuch, S. 22.

[99] Strukturvertriebe sind aufgrund ihres hierarchischen „multi-level-Aufbaus" hochgradig dynamisch: Individuelle Karrieremöglichkeiten werden begünstigt durch eine hohe Vertriebsmotivation und die klare Karriereplanung anhand transparenter Beförderungskriterien. Verkaufskompetenz, starke Identifikation mit dem Unternehmen und ein meist dynamisches Management bewirkt den hohen Akquisitionserfolg, vor allem im Neukundengeschäft. Die am Markt agierenden Vertriebe müssen daher unter vertriebsstrategischen Aspekten auch in Zukunft beobachtet werden, da sie langfristig die Sparfähigkeit des Kunden abschöpfen können und eine künftige Gewinnung oder Rückgewinnung des Kunden für die traditionellen Vertriebsformen nach einer einmal erfolgten Abwanderung des Kunden fast unmöglich ist. Vgl. *Butterwege*, S.: Die Rolle der Strukturvertriebe im Markt für Finanzdienstleistungen, in: bank und markt, Heft 1/1997, S. 30f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Vertriebseinheit erfolgen, eventuell mit eigener Organisation (paralleler Ansatz) oder in Verbindung mit der Geschäftsstelle und folglich einheitlicher Vertriebsform (integrativer Ansatz).[100] Da die Notwendigkeit eines verstärkten Außendienstes aufgrund der Intensivierung des Wettbewerbs auf nahezu gesättigten Märkten anerkannt wird, beschreitet die Deutsche Bank AG derzeit Neuland mit einem Konzept zu einer erfolgreichen Implementierung einer erworbenen Außendienstorganisation in ein bestehendes Institut und dem gleichzeitigen Aufbau einer eigenen Außendienstorganisation.[101] Durch einen Vertriebsbeauftragten werden Außendienst- und Filialvertrieb koordiniert. Alle Erträge aus dem Außendienst werden über die jeweilige Bankfiliale geleitet, so daß ein direkter Informationsfluß zwischen Außendienstmitarbeiter und Geschäftsstelle existiert. Die Kompetenzen zwischen paralleler und integrativer Einheit müssen dahingehend klar abgegrenzt werden, daß der parallele Außendienst vorrangig Neukunden akquiriert und der integrative bestehende Kundenverbindungen vertieft; zu diesem Zweck werden Adressen von Filialkunden nur an den bankeigenen Außendienst abgegeben und unterliegen dadurch weiterhin engem Kontakt durch die Filiale.

Der für die Einrichtung eines Bankaußendienstes sprechende Faktor, daß ein Kunde sich in seinem eigenen Zuhause sicherer fühlt als in einer Geschäftsstelle, kann in das Gegenteil umschlagen und den ganzen Vertriebsweg in Frage stellen. Während die Initiative zum Beenden eines Beratungsge-

---

[100] Vgl. im folgenden *Büschgen*, H. E.: Bankaußendienst, dreiteiliger Beitrag in: bank und markt, Heft 2/1980, S. 40ff., 3/1980, S. 36ff. und 4/1980, S. 30ff. Neugefaßt in: *Büschgen*, H. E.: Stichwörter zum Bankmarketing, S. IV.5–6ff. *Michel*, B.: Machen Laptops den Außendienst effektiver? in: bank und markt, Heft 2/1995, S. 29.

[101] Ein wesentlicher Aspekt im Vertriebssystem der Deutschen Bank AG, die Anteile an verschiedenen Strukturvertrieben hält, ist zumindest im Bereich Vertriebsgesellschaft mbH der Deutschen Bank für Privatkunden die direkte Zuordnung der Außendienstler zur jeweiligen Bankfiliale. Die Erträge der vermittelten Produkte abzüglich der Provision des Finanzberaters gehen voll in die Ergebnisrechnung der jeweiligen Filiale ein. In den erworbenen Strukturvertrieben Versicherungsgruppe Deutscher Herold und der zugehörigen Bonnfinanz wollte man dieses Konzept nicht in Reinform übernehmen: Man entschied sich dafür, die Eigenständigkeit der Organisationen zu wahren, jedoch über einen Vertriebsbeauftragten die zentrale Verantwortung für den Vertrieb dort anzusiedeln, wo die Verantwortung für den stationären Vertrieb liegt. Umfangreiche Abgrenzungen vermeiden Wettbewerbskonflikte mit den Filialen mit dem Ziel, den „Stilkonflikt" des aus der Banktradition gewachsenen relationship-banking und dem vor allem im Versicherungsgewerbe etablierten abschlußorientierten Vertriebsdenken zu lösen Vgl hierzu *Krupp*, G.: Erfolgsstrategien für parallele Vertriebskanäle im Privatkundengeschäft, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 12/1996, S. 717. *Reichel*, H. C.: Die Intensivierung des Bankaußendienstes, S. 188ff. *Süchting*, J.: Strategische Positionierung, S. 263ff. *Krupp*, G.: Zukunftsorientierte Betriebsführung, S. 258ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sprächs in einer Geschäftsstelle durch das Verlassen der Bank vom Kunden ausgeht, erfolgt eine Initiativumkehr, die eine hemmende Wirkung hat.[102]

Im Vergleich zum Geschäftsstellenvertrieb besitzt der Außendienst eine schlechtere Kostenstruktur. Priewasser stellt fest, daß die Gewinnschwelle bei „gemachtem Geschäft" durch den Außendienst entschieden höher liegt als beim „gebrachten Geschäft" der Geschäftsstellen.[103] Zur Erschließung neuer Kundensegmente wird es für Banken notwendig sein, den Filialvertrieb um Elemente des Außendienstes zu erweitern. Dabei werden vor dem Hintergrund geänderter Wettbewerbsverhältnisse Geschäftsstelle und Außendienst keine abgegrenzten Alternativen sein.[104] Berater, die weiterhin an Geschäftsstellen gebunden bleiben, werden an Stelle eines professionellen Außendienstes verstärkt Abend-Beratungstermine wahrnehmen. Diese Umwandlung im Außendienstbegriff bedeutet eine *Verhaltensänderung hin zu einer Vertriebshaltung* anstelle einer organisatorischen Einordnung.[105] Dieser Paradigmenwechsel wird durch Systemelemente aus dem Versicherungsaußendienst unterstützt. Ein Bankberater besäße aufgrund seiner Herkunft zusätzlich den Vorteil, daß er mit Sitz auf einer Geschäftsstelle in den Augen des Kunden als „vertrauenswürdiger" angesehen würde als ein spezialisierter Außendienst mit Versicherungsbezug.

---

[102] Vgl. *Gerckens*, B.: Absatzwegepolitik im breiten Privatkundengeschäft einer Universalbank, Veröffentlichungen des Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität zu Köln, Hrsg.: H. E. *Büschgen*, Bd. 30, Frankfurt 1982, S. 50f.

[103] Vgl. *Priewasser*, E.: Die Priewasser-Prognose, S. 204f. *Kramarsch*, M. H.: Vergütung im Marketing und Vertrieb, Neue kreative Anreize sind gefordert, in: Marktforschung & Management, Zeitschrift für marktorientierte Unternehmenspolitik, Heft 3/1997, S. 108f. Vgl. *Eckardt*, W.: Neue Wege zur Kundengewinnung und -Bindung, in: *Betsch*, Oskar und *Wiechers*, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien – Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 71.

[104] Vgl. *Spanier*, H.-D.: Anmerkungen zur Strategie und Vertriebspolitik im gehobenen Privatkundengeschäft, in: bank und markt, Heft 10/1991, S. 5. *Warth*, W. P.: Strukturvertriebe, S. 24. O.V.: Außendienst bringt viele neue Kunden, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 18.02.1993, S. 17. Backes stellt fest, daß Umsatzsteigerung aufgrund eines Außendiensteinsatzes der Geschäftsstellenmitarbeiter *zusätzlich* zum bestehenden Geschäftsstellenvertrieb ausschließlich auf den neu implementierten Außendienst zurückzuführen seien und keine Einbußen bei den Filialabschlüssen nach sich zögen. Vgl. *Backes*, S.: Integration des Außendienstes in ein bestehendes Vertriebssystem, in: *Dingeldein*, K. R. und *Kaeppel*, U. (Hrsg.): Beratungs-Marketing für die Bankpraxis, Fertige Erfolgskonzepte für den Banker vor Ort, Bd. 2, Stadtbergen 1996, S. 102f.

[105] Im Ansatz auch bei *Ortmanns*, T.: Neue Vertriebswege für das Privatkundengeschäft, in: *Dingeldein*, Klaus Rainer und *Kaeppel*, Ulrich (Hrsg.): Beratungs-Marketing für die Bankpraxis, Fertige Erfolgskonzepte für den Banker vor Ort, Bd. 2, Stadtbergen 1996, S. 11.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

c) Franchising

Bei der Untersuchung von Vertriebskonzepten mit absatzmittlergerichteten Strategien werden auch im Dienstleistungsbereich verstärkt Franchise-Lösungen in Betracht gezogen. Im allgemeinen wird unter Franchising die vertraglich geregelte Nutzung bestimmter Konzepte, des Markennamens sowie des Images und Anfangs-Know-Hows eines Franchise-Gebers gegen Entgelt und Vereinbarung diverser Kontroll- und Qualitätsabreden verstanden. Hinzu kommt häufig eine dauerhafte Schulung des Franchise-Nehmers sowie Beteiligung an Verkaufsfördermaßnahmen. Reines Franchising bzw. Betriebs-Franchising wird für Banken kaum möglich sein, erbringt doch ein Franchise-Nehmer Leistungen im eigenen Namen und für eigene Rechnung, was für den Vertrieb von Bankleistungen unüberwindliche Schwierigkeiten mit sich bringt.[106] Bezogen auf Banken reduziert sich der moderne Begriff des Franchisings auf „Althergebrachtes"[107], eine Form des outsourcings bzw. eine losere Kooperationsform, die Verlagerung originären Bankgeschäftes auf Außenstehende. Als Franchise-Nehmer bieten sich neben dem Einzelhandel auch Tankstellen oder Kaufhäuser an, die als Vertreter oder Agenten Bankleistungen vertreiben.[108]

Vorreiter im Bereich des Franchising ist die Postbank AG mit ihrer Strategie der Bankagentur: Im Jahre 1995 waren 4.000 solcher Agenturen verwirklicht, hauptsächlich als Kooperation mit Lebensmitteleinzelhandelsbetrieben. Der Anteil der Postbank-Transaktionen in diesen Kooperationen wird mit 16 – 20 % beziffert. Durch die hohe Akzeptanz in der Öffentlichkeit sieht man sich in der Strategie bestätigt, die Auswirkungen der umfassenden Geschäftsstellenschließungen durch den Vertrieb über Agenturen abzufedern. Gerade die Frage, inwieweit die hohe Akzeptanz der Kunden lediglich auf den attraktiven Öffnungszeiten des Einzelhandels beruht, die im gesamten Bankensystem derzeit einer Revision unterliegen, kann noch nicht beantwortet werden. Es bleiben erhebliche Image-Probleme, die mit dem Schlagwort „banking neben der Käsetheke"[109] umschrieben werden

---

[106] Z. B. stellt sich für das KWG die Frage, inwieweit der Franchise-Nehmer Anzeigepflichten zu erfüllen hätte oder mit unvermuteten amtlichen Prüfungen gemäß § 44 KWG rechnen müßte. Die für das BAK maßgebliche Schwelle wird sein, inwieweit für das Bankgeschäft wesentliche Bereiche durch einen Franchise-Nehmer ausgeführt werden. Unter diesem rechtlichen Gesichtspunkt sind auch die fehlenden Möglichkeiten zur Einrichtung von Kommissionsvertriebssystemen zu sehen. Vgl. *Meffert*, H.: Marketing-Management, S. 176 ff. *Busatta*, J. et al.: Handbuch s-direkt, S. 59 ff.

[107] *Wagener*, E.: Vertriebswege, a. a. O., S. 314 f. Ausführlich zu Machtverhältnissen bei Franchising in einem Bankbetrieb: *Gerckens*, B.: Absatzwegepolitik im breiten Privatkundengeschäft einer Universalbank, S. 56 ff.

[108] Vgl. *Büschgen*, H. E. und *Krumnow*, J. (Hrsg.): Finanzwettbewerb, S. 82 f.

[109] *Scholz*, A.: Duale Vertriebswege.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

können. Während im Sparkassensektor Kooperationsmodelle nicht angestrebt werden, hält man im Genossenschaftsbereich dieses Thema im Hinblick auf die gesunkene Verbunddynamik nicht für ein Tabu.[110]

d) Kundenselbstbedienung[111]

Die in den folgenden beiden Abschnitten analysierten Instrumente der Kundenselbstbedienung und des medialen Vertriebs stellen die fundamentalste Bedrohung für den filialgebundenen Vertrieb von Bankleistungen dar. Sie sind daher grundlegend für die Entscheidung über den Geschäftsstellenvertrieb darzustellen. Eine Beantwortung der Fragestellung, ob diese Instrumente nicht in einer völlig neuen Organisationsstruktur den Geschäftsstellenvertrieb vollständig ersetzen können, wird im Rahmen der Ausarbeitung konkreter Handlungsempfehlungen zur Alternativenbestimmung in der AHP-Analyse vorgenommen.

Die Ausführung von Kundenaufträgen ist typischer Geschäftsgegenstand eines Dienstleistungsunternehmens; die Verlagerung von Arbeiten auf den Kunden ist in dessen Augen damit potentiell als Minderung der Servicequalität zu deuten. Für einen erfolgreichen Vertrieb von Bankdienstleistungen mittels elektronischer Medien unter starker Mitwirkung des Kunden ist es daher wichtig, daß diese die neuen Techniken als zusätzlichen Service begreifen, der ihre täglichen Bankgeschäfte erleichtert. Anstelle eines Images als kundenabweisende und unpersönliche Behörde ist das Bild eines fortschrittlichen und modernen Instituts anzustreben.[112] Dabei sind die Auswirkungen des SB-Vertriebs auf die Kundenbindung zu beachten:

Die dauernde Verfügbarkeit der Einrichtungen kommt den Bedürfnissen des modernen Kunden entgegen; sie schafft Freiräume für persönliche Kontakte und bietet so die Chance, als loyalitätshebender[113] Faktor auf die Kundenbindung und damit den Vertrieb positiv zu wirken. Da diese Chance der Beratungsfreiräume jedoch nicht allen Kunden zugute kommt, kann es

---

[110] Vgl. *Röser*, R.: Produktivitätssteigerungen.

[111] Der Begriff der *Selbstbedienung* ist in der vorliegenden Systematik in „klassischer" Form zu verstehen: Er umfaßt die Dienstleistungen, bei der ein Bankkunde die physischen Distributionseinheiten (Automatensysteme und Kartenlesegeräte) einer Bank ohne Zuhilfenahme des Bankpersonals nutzt, wobei die Geräte durch die Bank zu Verfügung gestellt werden. Eine Abgrenzung zu den Elementen des direktbanking sowie dem traditionellen Geschäftsstellenvertrieb ist dabei nicht immer trennscharf möglich.

[112] Vgl. *Laker*, M. und *Markgraf*, I.: Automatisierung: Risiken und Nebenwirkungen, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 3/1997, S. 156ff. Ebenso *Gerke*, W. et al.: Einstellung, S. 2.

[113] Vgl. zur Begrifflichkeit: *Ebeling*, C.: Die Auswirkungen, S. 26ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

bei den Standardkunden zu einem Bedeutungsverlust des menschlichen Faktors und in der Folge zu einer Anonymisierung der gesamten Bankverbindung kommen. Der Akt der Leistungserstellung bildet nur einen Teilbereich des bankbetrieblichen Vertriebs, die persönliche Beziehung zum Kunden muß aufgrund der besonderen Eigenschaften der Bankleistung als weiterer essentieller Bestandteil des Bankgeschäftes in der Ausgestaltung des Selbstbedienungsangebotes Berücksichtigung finden. Der Verlust persönlicher Kontakte kann die Aufgabe eines bedeutenden Wettbewerbsvorteils bedeuten. Freundlichkeit und Kompetenz, die in der Kundenbeziehung Vertrauen erzeugen, können im Rahmen der Automatisierung von Bankleistungen verloren gehen. Bevor die persönliche Kommunikation mit dem Kunden durch den Zwang zur Selbstbedienung eingeschränkt wird, muß eine Messung durchgeführt werden, die den Kundennutzen aus dem persönlichen Kontakt den Vorteilen einer automatisierten Kundenbedienung gegenüberstellt und im Rahmen der lokalen Wettbewerbsposition eine Entscheidung über den Umfang der Leistungen ermöglicht, die in Zukunft automatisiert angeboten werden sollen. Diese Messung muß alle entscheidungsrelevanten Faktoren kundengruppenspezifisch berücksichtigen, um dem Kunden weder Serviceeinrichtungen vorzuenthalten, die ein Wettbewerber anbietet, noch Nutzungen in Bereichen zu erzwingen, die der Kunde ablehnt. Werden diese loyalitätsmindernden Effekte, zu denen auch die Sicherheitsrisiken sowie eine möglicherweise zu komplizierte Bedienerführung in der Abwicklung der SB-Geschäfte zählen, im Rahmen der Entscheidung über die Ausgestaltung des Vertriebssystems nicht ausreichend gewürdigt, kann es zu bedeutenden Folgen für das gesamte Institut führen: Sinkende Kundentreue impliziert im modernen Finanzwettbewerb automatisch das Nachdenken über einen Institutswechsel oder die Aufnahme einer Mehrfachbankverbindung.

Die Akzeptanz von SB-Einrichtungen kann jedoch nicht statisch gesehen werden in der Form, daß eine Nutzung für bestimmte Kundengruppen auf Dauer unterbleiben wird. Erkennt ein Kunde den zusätzlichen Nutzen, den eine anonyme SB-Einrichtung neu bietet, so ist er innerhalb kürzester Zeit bereit, diese zu nutzen.[114] Die Heranführung an Selbstbedienungseinrichtungen muß jedoch weiterhin zielgruppenadäquat gestaltet werden. Zentrale Ansprechpartner von elektronischen Vertriebsleistungen sind zunächst „Frühadoptoren" bzw. „Innovatoren": Sie sind jünger als der durchschnittliche Kunde, haben eine höhere formale Bildung und ein höheres Einkommen; sie gehören häufiger zu den Berufsgruppen der akademischen Freiberufler, der Selbständigen in Handel, Gewerbe und Dienstleistungsbereichen sowie der höheren Angestellten. Sich selbst rechnen sie überdurchschnitt-

[114] Hier wird auf das Beispiel der weitgenutzten Geldausgabeautomaten verwiesen. Vgl. *Büschgen*, H. E.: Zum Verhältnis von Markt und Technik, in: bank und markt, Heft 3/1986, S. 22.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

lich häufig der Mittel- und Oberschicht zu.[115] In ländlich strukturierten Geschäftsgebieten kommen als Nutzer solche prinzipiell technik-aversen Kunden hinzu, deren Motivation die Zeitersparnis ist, die Hemmschwelle der SB-Nutzung zu überwinden.[116] Andere Kunden bevorzugen den persönlichen Kontakt zum Berater und werden erst durch langsames Herantasten oder über die Konditionengestaltung zur Nutzung zu bewegen sein. Für diese Kunden bietet sich das Konzept der *bedienten Selbstbedienung* an.[117] Darin soll der Kundenkontakt Zug um Zug auf multimediale SB-Geräte verlagert werden, dieser Übergang jedoch durch persönliche Hilfestellung „menschlich" gestaltet werden. In angepaßten, räumlich ansprechenden Geschäftsräumen konzentrieren sich die Mitarbeiter auf die Begleitung des Kunden bei der Nutzung der Angebote. Auf lange Sicht ist der Abzug aller Mitarbeiter aus der Filiale angestrebt. Zur Erzielung eines hohen Kundendurchsatzes sollte die Atmosphäre zwar ansprechend sein, aber ein längeres Verweilen nicht unterstützen. Gerade auf freie SB-Geräte möchten Kunden nur ungern warten; vor diesem Hintergrund sollte auch eine Dimensionierung der Ausstattung erfolgen.[118]

aa) Bankautomatensysteme

Das Angebot der Banken im Bereich stationärer SB-Angebote umfaßt die Geschäftsstellen-*unterstützenden* Einrichtungen und die Geschäftsstellen-*ersetzenden* Einrichtungen. Unterstützende Einrichtungen sind diejenigen Komponenten, die mittels „high-tech-Leistungen" die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zur Erbringung von „high-touch-Beratungsleistungen" erhöhen.[119] Hierbei ist der Aufstellungsort der Geräte in Anbindung an eine Geschäftsstelle, indoor-, outdoor- oder foyer-plaziert, oder hiervon losgelöst als externe Geräte an zentralen Orten nicht entscheidend.[120] Im Rahmen

---

[115] *Gerke*, W. et al.: Einstellung, S. 166.

[116] Vgl. *Steinhaus*, B.: Telefonbanking und Homebanking, Bestandaufnahme/Zukunftsperspektiven, in: Bankinformation/Genossenschaftsforum, Heft 11/1996, S. 28.

[117] Vgl. *Gaugler*, F.: SB-Erlebniswelt als Faktor im Wettbewerb, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 2/1996, S. 59.

[118] Vgl. generell zur Planung der Kapazitäten im technisch-organisatorischen Bereich: *Büschgen*, H. E.: Bankbetriebslehre, S. 600ff.

[119] Vgl. zur Begrifflichkeit *Mangler*, W.-D.: Foyer-Banking, Technikkomponenten zur Kundenselbstbedienung in den Räumen von Kreditinstituten, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 9/1989, 38. Jg., S. 394.

[120] Einen Überblick über die Formen bietet *Turiaux*, J.: Wieviel Selbstbedienung in der Geschäftsstelle, in: bank und markt, Heft 9, September 1993, S. 8ff. Ebenso *Heitmüller*, H.-M.: Auswirkungen der Selbstbedienung, S. 199f. *Pehle*, H. und *Bellmann*, K.: Die Kundenselbstbedienung in der schlanken Bank, in: Bankinformation/Genossenschaftsforum, Heft 8/1993, S. 14.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

der Entwicklung wettbewerbsorientierter Vertriebsformen muß die Unterstützung des Geschäftsstellenvertriebs durch Technik als selbstverständlich betrachtet werden, automatisierbare Leistungen ohne die Möglichkeiten des aktiven Verkaufs sollten aus Kostengründen nicht mehr von Mitarbeitern angeboten werden. In der letzten Zeit ist das Angebot der Kreditinstitute im Bereich der Selbstbedienung über das Angebot von Geldautomaten und Kontoauszugsdruckern hinausgegangen. Die technischen Entwicklungen ermöglichen nun die Installation von Geräten, die fast das gesamte Leistungsprogramm einer Bank automatisierbar machen.[121] Es ist von daher zulässig, die Geschäftsstellen-ersetzenden Einrichtungen als SB-banking im engeren Sinne zu betrachten.

Die Einrichtungen des SB-bankings werden in zwei Gruppen gegliedert: Sie können erfolgen in Form einer *Kiosk-* oder *instore-Bank*, die als Geschäftsstellenersatz in moderner, anspruchsvoller Umgebung dem Kunden den gleichen Komfort und das gleiche seriöse Ambiente einer wirklichen Geschäftsstelle bieten[122] oder in Form von *multimedialen Selbstbedienungs-*

---

[121] Übersichten über die automatisierbaren Bankleistungen finden sich häufig; danach sind ohne Bedenken standardisierbar:
- Bargeldausgabe und Einzahlungen auf alle Konten
- Geldwechsel in ausländische Währungen, Bestellung von Reisezahlungsmitteln
- Ausgabe von Vordrucken und Schecks
- Abfragen von Kontoständen, Umsätzen und Kursinformationen sowie Terminvereinbarungen
- Erteilung von Dauer- und Einzelaufträgen im Bereich
- Beantragung von Kreditkarten
- Beratung und Analyse im Wertpapiergeschäft
- Modellrechnungen im Aktiv- und Passivgeschäft sowie für bilanzneutrale Leistungen
- Immobilienvermittlung

Verfügungen über Sparguthaben sind technisch darstellbar und vereinzelt bereits realisiert; um zu verhindern, daß sich Sparbücher zu privaten Kontokorrentkonten entwickeln, ist es jedoch erforderlich, mediale Verfügungen zu beschränken. Entgegen dieser Auffassung empfahl der Deutsche Sparkassen- und Giroverband, die Selbstbedienung bei Sparbüchern in Erwägung zu ziehen, um den Kunden mehr Bequemlichkeit bei der Handhabung dieser Anlage zu bieten (und die Erosion der Spareinlagen in den Bankbilanzen zu verhindern). Insgesamt zeigt sich, daß es sich derzeit lediglich unter 20% der Gesamtbevölkerung vorstellen können, Produktinformationen oder Wertpapierdienste über ein SB-Terminal in Anspruch zu nehmen. Zahlungsverkehrsleistungen würden dagegen von 56% der Bankkunden genutzt. Vgl. z.B. *Hoffmann*, J.-P.: Weiterentwicklung der Kundenselbstbedienung – Praxisbeispiele, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 9/1990, S. 395. *Turiaux*, J.: Electronic Banking, S. 269. *Büschgen*, H. E. und *Krumnow*, J. (Hrsg.): Finanzwettbewerb, S. 108. *Schulte*, H.-W. und *Barth*, G.: Kundenfreundliche Selbstbedienung im Sparverkehr, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft1/1997, S. 23. *Rothlein*, A.: Futura 2000 – die neue Geschäftsstellenstrategie einer Schweizer Bank, in: bank und markt, Heft 4/1993, S. 30. *Hannich*, R.: Effizienter Schutz für SB-Foyers, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 10/1997, S. 481 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

terminals, die verschiedene Bankleistungen an Orten mit hoher Personenfrequenz ohne Beanspruchung größerer Räumlichkeiten bereithalten. Während der Einsatzort von Kiosk-Banken aufgrund der hohen Investitions- und laufenden Kosten nur als Geschäftsstellenersatz oder an Verkehrsknotenpunkten rentabel erscheint, liegt die Schwelle für stand-alone-SB-Terminals tiefer: In Einkaufszentren und -passagen, Veranstaltungsorten, öffentlichen Gebäuden wie den Kommunalverwaltungen und Meldestellen, Tankstellen oder Großunternehmen sind diese Einrichtungen bereits erfolgreich eingeführt. Das hohe Aufkommen von Routinetransaktionen, verbunden mit dem geringen Raumbedarf, rechtfertigt einen Einsatz betriebswirtschaftlich. Nicht zu vernachlässigen sind jedoch Image-Probleme, die durch den Aufbau eines Bankangebotes in für den Kunden bislang ungewohnter Umgebung entstehen: Der Service einer Bank im Umfeld eines Warenhauses oder einer Tankstelle wird vom Kunden zunächst als Angebot geringer Beratungs- und Qualitätsintensität eingestuft; eine Profilierung als servicestarke Bank ist in solchen Lagen nur unter hohem Werbeaufwand zu erreichen. Hinzu kommt, daß die vordergründige Stärke der instore-Bank, hohe potentielle Kundenfrequenzen ausnützen zu können, sich in der Realität aufgrund einer traditionellen und damit fehlerhaften Marktansprache als Fehlprognose herausstellen kann, mit der Folge, daß die geforderten hohen Renditen einer Kaufhauslage nicht erzielt werden können. Eine instore-Bank erfordert eine Wettbewerbshaltung, die nicht an den konkurrierenden Banken sondern an den Konsumartikelanbietern in der direkten Umgebung ausgerichtet ist; hier haben Banken einen enormen Aufholbedarf in der Kundenansprache.[123]

---

[122] Botsis, D.: Banken als Informationsdienstleister – Multimediale Anwendungen und ihre Auswirkungen auf die Kreditinstitute, Studie der CSC Ploenzke Consulting GmbH, Hamburg 1996, S. 132f. Zu den Anfängen: o.V.: Die junge Zweigstellen-Generation, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 9/1985, S. 457ff.

[123] Als Gründe für den Erfolg von in-store-Banken nennt Lunt u.a.:

- *Kostensenkung*: Die Kosten der Errichtung neuer Geschäftsstellen betragen in der Form einer Supermarkt instore-Bank ein fünftel der normalen Investitionskosten. Dadurch erreicht eine solche Geschäftsstelle bereits typischweise nach zwei Jahren ihren break-even, eine normale erst nach durchschnittlich fünf Jahren.
- *Wettbewerbsgründe*: Während normalerweise nach der Neugründung einer Geschäftsstelle Konkurrenzinstitute aus Wettbewerbsgründen häufig eine Zweigstelle in unmittelbarer Nachbarschaft errichten, besteht in einem Einkaufszentrum ein gewisser „Bestandsschutz".
- *Öffentlicher Auftrag*: Der Community Reinvestment Act verpflichtet amerikanische Kreditinstitute ähnlich den deutschen Auftragszielsetzungen zu Investitionen im Bereich der Kommune. Durch die Errichtung von Supermarkt-Geschäftsstellen kann dieser Verpflichtung nachgekommen werden.
- *Die Erschließung neuer Kundengruppen*: Die Chancen zum Kontakt zu den Kunden, die den Besuch einer Geschäftsstelle scheuen, sind in einem Einkaufscenter größer. Darüber hinaus ist das Publikum häufig jünger, konsumfreudiger und damit ertragsstärker.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

bb) POS-Lösungen

Mit POS-Verfügungen wird die Belastung des Girokontos am „point of sale" bezeichnet, dem Ort des Warenumsatzes wie dem Einzelhandelsgeschäft, dem Großmarkt oder der Tankstelle. Benötigt wird auf Kundenseite eine Kreditkarte oder eine ec-Karte, auf Händlerseite ein Lesegerät sowie eine Datenleitung zu seinem Kreditinstitut. Nach Eingabe der Geheimzahl über eine Tastatur wird der Rechnungsbetrag per Datenleitung direkt vom Konto abgebucht oder per Lastschrift eingezogen; in der Regel erfolgt gleichzeitig eine Dispositionsabfrage beim kontoführenden Institut. Kreditkartenverfügungen werden an die Kartengesellschaft geleitet, dort gesammelt und dem Kunden einmal monatlich zugestellt. Meist erfolgt die Kreditierung der Beträge für die Dauer eines Abrechnungsmonats. Sicherheitsbedenken haben auch im Bereich der POS-Verfügungen zu weiteren Entwicklungen geführt: Die beiden weltweit größten Kreditkartenanbieter Master Card und Visa haben sich auf ein SET-Protokoll (secure electronic transaction) verständigt, das die Datenübermittlung zwischen Händlern und Finanzinstituten gegen Zugriffe von außen schützen soll.[124] Zur Steigerung der Akzeptanz und des Interesses auf Bankenseite wurde durch die Kartenanbieter das traditionelle drei-Parteien-System Emittent-Akzeptant-Inhaber erweitert.[125] Der Kartenanbieter erteilt Lizenzen an Mitgliedsbanken für die Ausgabe von Kreditkarten. Die Kreditinstitute emittieren nun diese Bankkreditkarten eigenverantwortlich und mit höherer Erfolgsbeteiligung.

Vgl. *Lunt*, P.: What makes a supermarket bank branch work, in: Retail Banking, ABA Banking Journal, Heft 4/1993, S. 31. *Thiel*, B.: Bankgeschäfte mitten im Kaufhaus – Chancen des integrierten Standortes, in: bank und markt, Heft 2/1995, S. 23f. Zur Marktansprache: *Norton*, M.: Self-service banking: The inside story, in: banking technology, Heft 5/1997, S. 25f. Zum Nachholbedarf im traditionellen Bankmarketing: *Cotham*, K. und *Swanson*, A.: What's In-Store for Bank Marketers, in: Journal of Bank-Marketing, Heft 5/1997, S. 35ff.

[124] Da dieses System auch als Internet-Zahlungslösung dienen kann und namhafte Provider, darunter AT & T, Microsoft, Netscape und Oracle diesen Ansatz unterstützen, könnte es sich hierbei um einen neuen Standard auch für den direkten Kontakt zwischen Bank und Kunde handeln. Vgl.: o.V.: SET-Protokoll für das Bezahlen im Internet, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 10/1996, S. 501. *Voigtländer*, D.: Die Basis für Electronic Commerce. Sicherheitsherausforderungen für die Banken, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbeilage „Die Bank der Zukunft" vom 3.03.98, S. B2. *Hagen*, J. U. und *Zagler*, H.: Sicherer Zahlungsverkehr im Electronic Commerce, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 4/1998, S. 218f.

[125] Vgl. *Buchal*, D.: Kreditkarten – Chancen und Risiken für das Kreditgewerbe, in: *Brunner*, W. L. und *Vollath*, J. (Hrsg.): Handbuch Finanzdienstleistungen, Stuttgart 1993, S. 291. Zur Systematik: *Dickertmann*, D. und *Feucht*, R.: Zahlungskarten: Erscheinungsformen, Funktionen und Bewertung aus einzelwirtschaftlicher Sicht, in: Wirtschaftsstudium, Heft 1/1997, S. 66. *Gerrard*, P.: Branch Banking – lending and marketing, Worcester 1991, S. B27ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Das Angebot von Kreditkarten ist keine klassische Domäne der Kreditinstitute mehr: Immer mehr Handels- und Dienstleistungsunternehmen sehen in der Kreditkarte ein Mittel zur Steigerung der Kundenbindung und zur Gewinnung von Marketing-Basisdaten.[126] Versäumen es diejenigen Kreditinstitute, die mit konventioneller Kundenansprache über Geschäftsstellen ihre Leistungen vertreiben, moderne Zahlungsverkehrsleistungen in attraktiver Weise anzubieten, werden nach der Abwicklung des Zahlungsverkehrs auch die Kreditvergabe und andere „Kerngeschäfte" des Bankvertriebs im Kielwasser elektronischer Verrechnungen abwandern.[127] Der Weg ist über eine branchenfremde Kredit- oder Chipkarte, die Wahl der Kontoverbindung über ein Versandhaus und letztlich die Aufgabe der traditionellen Hausbankverbindung vorgezeichnet.[128]

e) Medialer Vertrieb

Unter dem Begriff des medialen Vertriebs sollen alle Vertriebsformen zusammengefaßt werden, die sich unter Einschaltung eines vom physischen

---

[126] Vgl. grundlegend *Kohlmann*, P.: Kartengestützte Zahlungssysteme als bankbetriebliches Innovationsfeld, Diss., Köln 1995, S. 50ff. Ebenso *Aumüller*, J.: Marketing für Finanzdienstleistungen am Beispiel American Express, in: *Meffert*, H. und *Wagner*, H. (Hrsg.): Marketing für Finanzdienstleistungen, Dokumentationspapier Nr. 48 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. 1988, S. 28ff.

[127] Durch die Einführung der *GeldKarte* wird diese Bedrohung eher verschärft als bekämpft: Das System der GeldKarte ist prinzipiell offen, das heißt, daß sich nicht nur die Initiatoren des deutschen Kreditgewerbes, sondern grundsätzlich auch sonstige Kartenemittenten und andere Leistungsanbieter aus dem Bereich moderner Zahlungssysteme auf diesem Markt bewegen können. Nach einem Pilotversuch im Jahre 1996 wurde zum Jahresanfang 1997 die Chipkarte zur Bezahlung kleinerer Beträge bundesweit eingeführt. Ein Kunde kann vorher geladene Beträge durch Verfügungen mit seiner Karte im Handel ausgeben. Hierbei ist weder auf Kundenseite die Eingabe einer Geheimzahl noch auf Händlerseite eine Telefonleitung zum Kreditinstitut vorzuhalten. Nach Autorisierung durch die Karte kann der Händler alle Datensätze gesammelt an seine Bank zur Gutschrift auf sein Konto einreichen. Die Deutsche Bundesbank spricht von „Speicherkartengeld" oder „elektronischem Netzgeld", Zahlungseinheiten in Rechnernetzen, die unmittelbar als Zahlungsmittel zur Erfüllung von Zahlungsverpflichtungen eingesetzt werden können. Die Deutsche Telekom AG geht mit der im Test befindlichen *PayCard* bislang eigene Wege. Zielkooperationen sind hier die Verkehrsbetriebe der Kommunen, bei denen viele Kleinbetragszahlungen anfallen. Vgl. Deutsche Bundebank, Monatsbericht, Frankfurt/Main, März 1997, S. 40. *Schirmer*, J.: Vom Geldspeicher zum Speichergeld, in: Bundesbankmagazin, Heft 4/1996, S. 8. *Lahmann*, H.-D. und *Penz*, U.: Chipkarte, Erfolgreiches Konzept für die Einführung, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 46. Jg., Heft 3/1997, S. 155ff. *Berndt*, H.: Die GeldKarte läutet eine neue Ära im Zahlungsverkehr ein, in: Sparkasse, Heft 9/1996, S. 394ff.

[128] Vgl. *Ambros*, H.: Serviceerweiterung durch Kundenselbstbedienung, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 9/1989, S. 421.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Kontakt des Kunden mit Personen oder Einrichtungen der Bank losgelösten Kommunikationsmediums vollziehen. Die Angebotsformen des medialen Vertriebs zu behandeln heißt, sie zu kategorisieren. Hierbei ist eine überschneidungsfreie Darstellung aufgrund der rasanten Weiterentwicklungen nahezu unmöglich: Vertriebswege entwickeln sich aufeinander zu, ersetzen oder ergänzen sich gegenseitig und der „Quantensprung" in der Informationsverarbeitung sowie die gestiegenen Leitungskapazitäten verändern diesen Vertriebsbereich in immer kürzeren Intervallen. Die Überschneidungen der gewählten Darstellung seien vorab dargestellt: Der Begriff des *home-banking* bezeichnet lediglich das Segment des Privatkundenvertriebs, im gewerblichen Bereich findet es seinen Widerpart im *electronic banking*. Hierbei handelt es sich nicht um materielle, sondern lediglich um begriffliche Differenzen.

Der Begriff des *direkt-banking* wird weitläufig genutzt, jedoch nur selten definiert: Die umfänglichste Definition findet sich bei Krause, der direct banking „als die Summe aller systematischen Aktivitäten zum Absatz von Bankleistungen durch den Einsatz von Technik als Hauptvertriebsmedium über unpersönliche Kommunikationskanäle ohne Einschaltung von Absatzzwischenstufen an den Privatkunden in seiner Wohnung" definiert, wobei ihm der Zugang „mit hoher zeitlicher und räumlicher Verfügbarkeit ermöglicht wird und die Initiative zum Kontakt mit der Bank primär von seiten des Bankkunden ausgeht."[129] Die Komplexität der Definition und die teilweise fehlende Trennschärfe erschweren eine Systematisierung. Um den Begriff des direkt-banking handhabbar zu machen, soll er auf der Definition von Krause aufbauend definiert werden: In dieser Untersuchung bezeichnet er das gesamte Spektrum bankbetrieblicher Vertriebsformen, die sich unter Umgehung institutseigener physischer Distributionseinrichtungen und Absatzzwischenstufen vollziehen; er umfaßt danach den gesamten Bereich des medialen Vertriebs sowie die Kundenselbstbedienung über POS-Systeme und über Bankautomaten fremder Institute. [130]

---

[129] Vgl. *Krause*, R.: Direct Banking, Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (Hrsg.), Merkblatt Betriebswirtschaft NF 139, Stuttgart 1997, S. 14 ff.

[130] Vom Begriff des direkt-banking zu unterscheiden sind die Instrumente des Direkt-Marketings: Beiden gemeinsam ist der Verzicht auf zwischengeschaltete Medien, der Unterschied liegt aber in der Initiativrichtung: Während das Direkt-banking wie die Erstellung von Bankleistungen im allgemeinen weiterhin eine Aktivität des Kunden voraussetzt, zeichnet sich Direkt-Marketing dadurch aus, daß auf Initiative der Bank bestehende oder potentielle Kunden gezielt, persönlich und individuell zur Abnahme einer Leistung animiert werden. Dies drückt sich in der Definition des Deutschen Direktmarketing Verbandes aus, der unter Direktmarketing „alle Marketingaktivitäten, bei denen Medien und Kommunikationstechniken mit der Absicht eingesetzt werden, eine interaktive Beziehung zu Zielpersonen herzustellen, um sie zu einer individuellen, meßbaren Reaktion zu veranlassen" versteht. In den Bereich der Makromedien fallen die Printmedien wie Couponanzeigen, Zeitungsbeilagen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die technischen Möglichkeiten und die Strategien für die einzelnen Vertriebskanäle sollen im folgenden vor allem in ihrer Fähigkeit untersucht werden, das vorhandene Geschäftsstellennetz zu unterstützen oder zu ersetzen. Es ist gerade dieser Aspekt, der im Rahmen der Entscheidung über neue Vertriebsstrukturen als wesentlicher Einflußfaktor Berücksichtigung finden wird.

aa) Home Banking

Unter dem Begriff des *home-banking* werden alle von aktuellen oder potentiellen Kunden initiierten Finanztransaktionen verstanden, die unter Nutzung von Computer oder Telefon sowie den zugehörigen Sprach- oder Datenleitungswegen erfolgen.[131] Er kennzeichnet die wohl einschneidendste Revolution im Bankvertrieb des letzten Jahrzehnts und gleichzeitig die exi-

---

oder Postwurfsendungen sowie die elektronischen Medien des Rundfunks und Fernsehens. Der Einsatz dieser Instrumenten erfolgt häufig über Zentralen oder Verbände und dient nicht mehr dem Vertrieb der Leistung, sondern der allgemeinen Werbung und der Imagearbeit. Direkt-Marketing kann im Vertriebswegemix der Banken zwar nur unterstützende Aufgaben erfüllen, besitzt aber den Vorteil, daß es in Form von *Aktionen*, nicht ständig vorgehaltener Leistungsbereitschaft, eingesetzt werden kann und damit eine kostenmäßig optimal kalkulierbare Kundenansprache ermöglicht. Die Ziele des Direkt-Marketing müssen dabei in Abhängigkeit von der Zielgruppe der Aktion definiert werden und bestimmen ihrerseits den Inhalt der Maßnahme. Es werden drei Zielbereiche des Direktmarketings unterschieden: Das Serviceziel, das die Möglichkeiten der allgemeinen Kundenbetreuung unterstreicht, das Direktvertriebsziel, das den direkten Absatz von Bankleistungen im Rahmen des Erstkontaktes vorsieht sowie das Vorverkaufsziel, das für die direkte Ansprache lediglich das Ziel einer Vereinbarung von Beratungsterminen oder die Einladung zum Besuch der Geschäftsstelle vorsieht. Zielgruppenadäquat läßt sich das Serviceziel in der gesamten Kundschaft, das Direktvertriebsziel eher im unteren bis mittleren Kundensegment und das Vorverkaufsziel aufgrund der initial und durch die Nachbearbeitung entstehenden Kosten tendenziell im oberen Kundensegment ansetzen. Einen Einfluß des Direkt-Marketings auf den Filialvertrieb ergibt sich vor allem im Bereich des Vorverkaufs, also des vertriebsunterstützenden Einsatz der Direkt-Marketing Instrumente. Vgl. *Holland*, H.: Direktmarketing, München 1992, S. 5f. *Pix*, M. und *Zinn*, B.: Direktmarketing – Integration in das Vertriebssystem der Sparkassen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 9/1991, S. 439. Effert, D. und Schmid, W.: Bestandsaufnahme und Analyse des Direktmarketing, in: *Betsch*, Oskar und *Wiechers*, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien – Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 424f. *Hillebrecht*, S. W.: Direct Marketing, in: Wirtschaftsstudium, Heft 6/1996, S. 537.

[131] Der Definition, lediglich PC-Verfügungen als home-banking zu bezeichnen, soll aufgrund der Fülle der Entwicklungen im Bereich „smart-phones" oder TV-banking nicht gefolgt werden. Synonym werden hierfür auch die Begriffe Telebanking, Online-banking oder PC-banking verwandt. Vgl. o.V.: Alles über Online-Banking, in: COM!, Heft 3/1996, S. 9. Im folgenden vergleiche auch: *Lipis*, A. H. et al.: Electronic Banking, New York 1985, Kap. 7, S. 123ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

stentielle Bedrohung für den traditionellen Vertriebsweg „Geschäftsstelle". Neben dem Eintritt neuer Wettbewerber auf dem Markt können Nischenanbieter wie bislang nur lokal agierende Kreditinstitute oder Spezialinstitute wie Hypothekenbanken oder Bausparkassen ohne den immensen Aufwand der Errichtung eines Filialsytems ein Vollbankangebot ohne weitere Markteintrittsbarrieren errichten.

Wo liegen die Faktoren dieser „strategischen Diskontinuität"?[132] Die Möglichkeit, Bankgeschäfte von Zuhause aus zu erledigen, ist nicht neu; auch die Erteilung von telefonischen Aufträgen bei eindeutiger Identifizierung durch einen Bankmitarbeiter bestand schon vor Jahren. Bei der beobachteten Entwicklung handelt es sich um ein Faktorenbündel, das die Marktverhältnisse verändert: Zunächst haben sich auf der Anbieterseite die technischen Möglichkeiten unter dem Schlagwort des „Quantensprungs in der Informationstechnologie" radikal gewandelt: Eine gesteigerte Rechner-, Speicher- und Übertragungsleistung geht einher mit einem enormen Preisverfall im Gerätebereich. Programme werden durch die Standardisierung von Plattformen zwar komplexer, in ihrer Entwicklung jedoch schneller und billiger verfügbar. Ein Wettbewerbsvorsprung im Bereich der Informationssysteme hat heute einen Bestand von sechs bis neun Monaten;[133] einen solchen rein technischen Vorteil auf längere Zeit zu sichern und auszubauen ist infolgedessen schwierig.

(1) PC-gestützte Verfahren

Im Bereich der PC-gestützten Verfahren werden Transaktionen über online-Dienste sowie der Kundenkontakt über das Internet unterschieden.[134]

---

[132] Hierunter versteht Ansoff schwer vorhersehbare Ereignisse, deren Eintritt die Unternehmung zu einschneidenden Anpassungsmaßnahmen zwingt und sie darüber hinaus häufig sogar mit der Gefahr des Ruins konfrontiert; er unterscheidet diese Gefahren jedoch darin, auf Bedrohungen (threats) nicht schnell genug zu reagieren, aber auch sich bietende Chancen (opportunities) nicht konsequent genug zu nutzen. Vgl. *Ansoff*, H. I.: Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 28/1976, S. 131 ff.

[133] Vgl. *Krüger*, J. und *Bussmann*, O.: Von null auf 100 in weniger als fünf Jahren, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 46. Jg., Heft 3/1997, S. 121.

[134] Das Internet ist aus dem 1969 vom amerikanischenr Department of Defense in Auftrag gegebenen ARPA-Net (Advanced Research Project Agency Net) entstanden. Ziel dieses zu Zeit des „Kalten Krieges" entwickelten Netzwerkes war es, ein verteiltes Rechnersystem zu schaffen, das Betriebssystemausfälle im Falle eines Angriffes auf die USA aufzufangen in der Lage war. Nachdem dieses Netzwerk auch Hochschulen und Forschungseinrichtungen zugänglich gemacht wurde, hat es sich zum „Internet" entwickelt. Das Internet selbst ist dabei nur eine Bezeichnung für

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Bekanntester Vertreter der ersten Gruppe im deutschsprachigen Raum ist das t-online-Netz der Deutschen Telekom AG.[135] Aus dem Angebot der Online-Dienste[136] sind für unsere Zwecke vor allem zwei Bereiche interessant: Der Bereich der frei zugänglichen Wirtschafts- und Finanzinformation und der Bereich des direkten online-Dialogs mit dem Kunden. Während der erste Bereich Institutsmarketing mit Inhalten wie Wirtschaftsnachrichten, Wertpapierkursen, Teilnahme an Börsenspielen etc.[137] ermöglicht, finden im zweiten Teilbereich originäre Bankleistungen im Rahmen eines autorisierten online-Dialogs statt.

Aufgrund seiner derzeit überragenden Bedeutung für die Abwicklung von Bankgeschäften soll im folgenden exemplarisch das t-online-Netz behandelt werden.[138] Von den zur Zeit eingeführten 3.000 Anbietern stammen 30%

---

den weltweiten Verbund von ca. 65.000 Einzelnetzwerken mit etwa 8 Millionen Rechnern. Die Zahl der angeschlossenen Rechner wächst exponentiell mit einer Verdopplungszeit von derzeit 12 Monaten. Der eigentliche Boom auf das Internet setzte erst ab 1993 mit der Entwicklung des World-Wide-Webs ein. Mit diesem Dienst wurden alle bisherigen Dienstleistungen im Internet unter einer graphischen Benutzeroberfläche vereinigt, so daß keine großen Fachkenntnisse mehr zur Nutzung der weltweiten Kommunikation und des weltweiten Datenaustausches erforderlich waren. Regionale und weltweite multimediale Präsentationen und Interaktionen wurden dadurch möglich. Vgl. *Bonerz*, M. und *Degen*, V.: Auf dem Weg zur digitalen Sparkasse, in: Sparkasse, Heft 8/1996, S. 368.

[135] Der ursprünglich Bildschirmtext (Btx) genannte Online-Dienst nahm 1983 seinen Betrieb auf und ist zur Zeit weltweit drittgrößter online-Anbieter.

[136] Praktisch alle online-Dienste bieten folgende Angebote:
- *Electronic Mail:* Das Versenden und Empfangen elektronischer Nachrichten
- *Software*: Der Nutzer kann die angebotenen Programme in seinen Rechner
- *Nachrichten*: Zu verschiedenen Themengebieten
- *Information*: Lexika und Wörterbücher sowie Zugang zu Datenbanken
- *chat-room (*Plauder-Raum): Weltweite Online-Gesprächskreise zu nahezu allen Themenbereichen.

[137] Einen Überblick über die Leistungen der Banken im t-online-Netz bieten *Mahler*, Al. und *Theileis*, U.: BTX im Privatkundengeschäft – ein aktueller Marktüberblick, in: bank und markt, Heft 3, März 1995, S. 6ff.

[138] Des weiteren agieren auf dem Markt:
- *CompuServe Information Service*: Anfangs wurde über CompuServe freie Rechnerzeit vermarktet. Schrittweise hat sich Compuserve zuerst in den USA, später international als online-Dienst profiliert und bietet seit 1991 seine Dienste auch im deutschsprachigen Raum an. Es handelt sich um den ältesten online-Dienst mit ausgereiften und gut eingeführten Produkten. Ein home-banking Angebot existiert in CompuServe nicht, jedoch besteht die Möglichkeit, auf ausführliche Wirtschaftsinformationen Zugriff zu nehmen; mit Hilfe der Funktion „Fund Watch Online" können Investmentfonds ausgewertet werden, daneben lassen sich Orders für die New York Stock Exchange plazieren.
- *Microsoft Network:* Dieser recht junge Provider besitzt durch seine exklusiven Zugangsmöglichkeiten über das weltweit zum Standard avancierte Betriebssystem Windows® gute Möglichkeiten, zu den führenden online-Diensten aufzuschließen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

aus der Bank- und Finanzwirtschaft. Mittlerweile werden ca. 2,0 Mio. Girokonten über dieses geschlossene Netz verwaltet, eine Zahl mit stark steigender Tendenz.[139] Charakteristisches Merkmal des Vertriebs über den t-online-Service ist die Form der Verfügungen im Rahmen des Cept-Standards, d.h. die Sicherheit der Verfügung wird gewährleistet über eine Geheimzahl (PIN) sowie eine bei jeder Transaktion einmalig verwendbare Transaktionsnummer (TAN). Da beide Zahlen im Netz der Telekom unverschlüsselt übertragen werden, ist eine Eingriffsmöglichkeit nicht ausgeschlossen,[140] jedoch durch die einmalige Verwendung der TAN eng begrenzt. Durch den Einsatz einer elektronischen Unterschrift wird es hierbei zu mehr Flexibilität und Mobilität kommen. Weitere Charakteristika des Cept-Standards sind die geringe Standardisierung, die eingeschränkte und aufwendige Bedienbarkeit sowie die Abhängigkeit vom t-online-Netzwerk. In Zukunft wird es eine endgeräte- und diensteunabhängige, multibankfähige und hochgradig standardisierte Verfügungsmöglichkeit geben, die das Angebot der Banken im Bereich der PC-gestützten Verfahren homogenisieren wird.

Grundlage dieser Fortentwicklung kann das Internet sein, zu dem bereits alle online-Dienste einen Zugang bieten. Über dieses weltumspannende Netz kann in Zukunft der Kontakt zur Bank erreicht werden. Fast alle Banken bieten mittlerweile ihre Dienste in diesem offenen Netzwerk an.[141]

Der finanzstarke Rückhalt im Microsoft-Verbund sowie die Möglichkeiten zum Zugriff auf spezielle Finanzprogramme (MS-Quicken®) unterstreicht diese Perspektiven.

- *eWorld:* Dieses Netzwerk bietet, beschränkt auf Apple Mac-Nutzer bislang keine Möglichkeiten zur Abwicklung von Bankgeschäften.
- *AOL Bertelsmann Online:* Dieses Joint-Venture der American Online Inc. und dem Bertelsmann Konzern als mittlerweile drittgrößtem Medienkonzern der Welt strebt eine Teilnehmerzahl von 1,0 Mio. bis zum Jahr 2000 an. Möglichkeiten zur Abwicklung von Bankgeschäften sollen geschaffen werden.
- *Europe Online*: Dieses, erst Ende 1995 von verschiedenen europäischen Verlagshäusern gegründete geriet bereits 1996 in finanzielle Schwierigkeiten. Ob in dem nun als non-profit-Organisation agierenden Netz Bankgeschäfte angeboten werden, ist noch fraglich.

[139] Wieandt verdeutlicht, daß trotz dieser Zahl ein enormer Aufholbedarf im deutschen Tele- und home-banking besteht; z.B. hat sich das französische „Minitel" als Pendant zum deutschen BTX erheblich rascher durchgesetzt. Vgl. *Wieandt*, P.: Frankfurt vor Paris – Unterschiede im deutschen und französischen Bankenmarkt, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Beilage Finanzplatz Frankfurt, 30.10.95, S. B 10.

[140] Vgl *Giese*, S. und *Menhorn*, K.: Einführung von Homebanking – ein Marketingkonzept, Merkblatt Betriebswirtschaft NF 129, Hrsg.: Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V., Stuttgart 1995, S. 22ff.

[141] Einen Überblick über die im Internet vertretenen schätzungsweise 2.000 Institute und Börsen sowie deren Leistungsangebot bieten die folgenden Übersichten:

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Auch im Bereich des Internet-bankings stellte jedoch die Frage der Transaktionssicherheit einen bedeutenden Hindernisfaktor dar.[142] Bis zur Einführung eines als sicher geltenden Autorisierungsverfahrens blieb die Anzahl der Institute, die *reale Verfügungen* über ungesicherte Netze zuließen, gering.[143] Die Internet-Seiten der Banken dienten häufig lediglich als „point of contact" für Werbe- und Informationszwecke.

---

http://www.t-online.de
http://www.birkelbach.com
http://www.rrz.uni-koeln.de/wiso-fak.bankseminar/index.html
http://www.vwd.de/navigatorD/finanznavigator.html
http://www.cyber-finance.html.

[142] Bonerz et al. nennen als Bedingungen für eine sichere Abwicklung von Internet-Transaktionen

- *Vertraulichkeit*: Unbeteiligte dürfen den Inhalt einer Nachricht nicht abhören können; hierzu kann die Nachricht als Ganzes, wesentliche Teile oder sogar die Tatsache zählen, daß eine Kommunikation zwischen den beiden Partnern überhaupt stattgefunden hat. Durch die Weiterleitung der Nachrichten in verschiedenen Netzwerken ist hierzu die Anwendung von Verschlüsselungstechniken (kryptographischen Verfahren) notwendig.
- *Authentizität*: Die Versicherung, daß eine Nachricht auch vom Absender abgegeben wurde und niemand unter einer falschen Identität Geschäfte abschließt, ist auch im Hinblick auf das gesetzliche Identifizierungsgebot notwendig. Das Ausgeben für eine andere Person wird durch die Verwendung persönlicher „Schlüssel" in Form von Kennworten, Karten oder kryptographischen Verfahren gewährleistet.
- *Integrität*: Nachrichten dürfen auf dem Weg zum Empfänger nicht veränderbar sein. Durch Maßnahmen zur Schaffung von Vertraulichkeit wird meist auch eine Integrität sichergestellt, da eine verschlüsselte Nachricht nicht sinnvoll ergänzt oder geändert werden kann. Als zusätzliche Sicherheit kommt die Verwendung von Prüfsummen in Betracht.
- *Authentisiserung*: Im Rahmen der Geschäftsbeziehung muß es möglich sein, abweichende Verfügungsberechtigungen für verschiedene Transaktionen oder bestimmte Limits einzugeben, die durch Zugriffsmerkmale gesichert werden. Bislang weichen die Kreditinstitute davor aus, indem für den Kunden eine online-Autorisierung nur für die gesamte Geschäftsverbindung vereinbart wird.
- *Verbindlichkeit*: Beide Beteiligten dürfen weder Abgabe noch Empfang der Nachricht aus Beweisgründen bestreiten können.

Vgl. *Bonerz*, M. et al.: Homebanking, S. 113ff. *Bachem*, A. et al.: Digitales Geld für das Internet, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66. Jg., Heft 6/1996, S. 703.

[143] Vgl. zum Stand der Autorisierungsstandards: *Fleischer*, K.: Banking im Internet – Vom Marketing zur Businessrealität, in: bank und markt, Heft 10, Oktober 1996, S. 33ff. *Mahler*, Al. und *Göbel*, G.: Internetbanking: Das Leistungsspektrum, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 8/1996, S. 491ff. Infratest: Direktbanking: pro und contra, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 2/1996, S. 113. Zu den Möglichkeiten der Verschlüsselung: *Kröner*, M.: Wertpapierhandel im Internet – Wie steht es mit der Sicherheit?, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbeilage Finanzdienstleistungen, 4.11.1996, S. B17. *Pleil*, T.: Vertrauliche Daten besser verschlüsseln, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 46. Jg., Heft 3/1997, S. 139. *Bachem*, A. et al.: Digitales Geld, S. 703ff. *Birkelbach*, J.: Cyber Finance, Banken und Börsen im Internet, in: geldinstitute, Heft 10/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Mit der Einführung des neuen Sicherheitskonzeptes *homebanking computer interface* (HBCI) des ZKA wurden alle klassischen Geschäftsfelder des Zahlungsverkehrs sowie Wertpapierorders als sichere Transaktionen ermöglicht. Das HBCI wurde unabhängig von Kunden- und Kreditinstitutssystemen konzipiert. Es kann als Sicherheits- und Kommunikationsschnittstelle mit anschließender institutsspezifischer Ausgestaltung der Anwendungen eingesetzt werden. Verschiedene Institute haben hierauf basierend bereits funktionsfähige Anwendungen implementiert und können damit einen in der Regel umfassenderen Service bieten, als dies im Rahmen des t-online-Netzes allein möglich war.[144] Die Bedeutung von t-online als Übertragungsmedium wird damit sicherlich zurückgehen,[145] denn in der Vielfalt der bankbetrieblichen Vertriebsmöglichkeiten bietet das Internet als einziges Medium die Möglichkeit, mit einem Massenpublikum individuell in eine Verkaufskommunikation zu treten. Reaktionen des Kunden im Rahmen von Muster- und Beispielrechnungen sind möglich und können von verschiedenen Programmen unterstützt werden. Gleichzeitig erfolgt eine computerunterstützte Auswertung der von Kunden abgerufenen Informationen und ermöglicht eine statistische Auswertung des Betrachterverhaltens. Das Internet bietet damit einen spürbaren Fortschritt im Bereich des Bankvertriebs.[146] Im Widerstreit um Standardisierung der Bankleistungen auf der

---

1996, S. 10ff. *Erlingheuser*, B. et al.: Banking auf dem elektronischen Marktplatz, Einschub „Kryptographie zur Verschlüsselung von Daten", S. 16. Zur Java-Technologie: *Karbach*, W.: Java – heißer Kaffee für das Internet, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 11/1996, S. 517ff. Einen Überblick über die verschiedenen Verfahren HBCI, Java, MeChip, SET, X*Presso und OpenExchange bietet *Bonerz*, M. et al.: Homebanking im World Wide Web, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 46. Jg., Heft 3/1997, S. 114f. Ebenso *Dünnwald*, H.-P.: HBCI – Sichere Transaktionen in unsicheren Netzen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 11/1997, S. 523ff.

[144] Erschwerend wirkt sich im Bereich des Internet-bankings jedoch die Möglichkeit aus, Straftaten aus dem Ausland zu begehen und sich dadurch einem Zugriff aus der Bundesrepublik zu entziehen. Vgl. *Fleischer*, K.: Banking im Internet, S. 33. Ebenso *Bonerz*, M. und *Degen*, V.: Auf dem Weg, S. 371.

[145] Vgl. *Döring-Katerkamp*, U.: Internet: Neue Wege zum Kunden, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 9/1996, S. 548. Ebenso *Sauter*, A.: Eine Fülle innovativer Anwendungen, S. 103.

[146] Vgl. *Hies*, M.: Banken und Multimedia: schrittweise Annäherung, in: bank und markt, Heft 3/1996, S. 25. *Bechtel*, E. W.: Kundenmentalitäten verändern Vertriebsstrukturen, in Bankinformation/Genossenschaftsforum, Heft 11/1996, S. 24f. *Janik*, S.: Internet als globaler Vertriebs- und Absatzkanal, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 46. Jg., Heft 3/1997, S. 99f. *Bartmann*, D. und *Wörner*, G.: Erfolgsfaktoren für die Präsenz im Internet, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 4/1997, S. 222. Die dritte Stufe wird teilweise auch in die Möglichkeit zur Abfrage von Kontoinformationen und das Anbieten von Transaktionsmöglichkeiten aufgespalten. Vgl. *Scheidler*, V.: Virtuelle Banken im internationalen Vergleich: Analyse und Klassifikation, in: bank und markt, Heft 3/1997, S. 24. Zur

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

einen und Individualisierung auf der anderen Seite bietet es die Chance, die Vorteile beider Sichtweisen zu vereinen.[147]

Angesichts dieser Entwicklungen ist die Einführung von home-banking-Systemen daher keine Frage des „ob", sondern lediglich eine Frage des „wie". Die Auswirkungen für den stationären Vertrieb sind dabei zu beachten: Die Befürchtungen jedoch, daß neue Vertriebswege das Geschäft der Filialen kannibalisieren sind zumeist überzeichnet. Der Vertrieb über das Internet geht nach neueren Untersuchungen eher zu Lasten anderer technischer Vertriebswege wie des im folgenden beschriebenen Telefon-bankings.[148]

(2) Telefon-banking

Unter Telefon-banking soll ein Vertriebsweg verstanden werden, „bei dem aktuelle und potentielle Kunden von sich aus per Telefon auf eine von Banken gezielt eingerichtete Einheit (Stelle oder Abteilung) zurückgreifen, um ebendort bestimmte Finanzdienstleistungen im Regelfall abschließend abzuwickeln."[149] Häufig wird das Telefon-banking im hier benutzen Sinne

---

Vergabe von Krediten über das Internet: *Edmonson*, B.: A loan on the Web, in: banking technology, Heft 7–8/1997, S. 18f.

[147] Der Vorteil des PC-gestützten home-bankings liegt institutsseitig in den Rationalisierungseffekten durch die Verlagerung von Aufgaben im Zusammenhang mit der Datenerfassung und -prüfung auf den Kunden. Dieser Vorteil wird von verschiedenen Instituten an den Kunden durch geringere Gebühren bei elektronisch übermittelten Aufträge weitergegeben. Im Internet sehen dabei viele Institute die Gefahr, die für den Kunden nicht erkennbaren Kosten der Entwicklung und des Vorhaltens von Rechner- und Leitungskapazität nicht in Form von Transaktionsgebühren durchsetzen zu können; es ist jedoch ein Trend erkennbar, daß Kunden für sorgfältig zusammengestellte, vorselektierte und professionelle Anwendungen Gebühren zu zahlen bereit sind angesichts der Tatsache, daß die Überfrachtung des Netzes durch unbrauchbare Informationen vielfach als Gefahr für die Funktionstüchtigkeit des Netzes schlechthin gesehen wird So entstehen für Konzeption, Implementierung und Bereitstellung eines reinen Informationssystems im WWW bereits Kosten in Höhe von DM 150.000,–. Die monatlichen Betriebskosten werden mit ca. DM 9.000,– angegeben. Vgl. *Stein*, S.: Internet als Vertriebsweg für Bankleistungen, in: Bankinformation/Genossenschaftsforum, Heft 3/1997, S. 18f. O.V.: Cyber-Business: Geldverdienen im Internet, in: Das Wirtschaftsstudium, 25. Jg., Heft 11/1996, S. 967f. Allgemein: *Styppa*, R. und *Herold*, K.: Deutsche Kreditinstitute im WWW, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 4/1996, S. 186f.

[148] Vgl. *Wiebe*, F.: Auf der Suche nach der Bankfiliale von morgen, in: Handelsblatt, 10. Dezember 1996. *Nowak*, R.: HBCI – technischer Standard für das Homebanking, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 46. Jg., Heft 3/1997, S. 117.

[149] Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V.: Studie Telefonbanking, Merkblatt Betriebswirtschaft NF 132, Stuttgart 1995, S. 17, zit. Prof. *Steiner*, Universität Passau.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

auch als „passives" Telefon-banking oder „inbound-Verfahren" bezeichnet; unter „aktivem" Telefon-banking oder „outbound-Verfahren" versteht man dann den Einsatz von Telefon-Marketing-Instrumenten. Im Unterschied zu aktivem und passivem Telefon*marketing* handelt es sich bei Telefon-banking um die Abwicklung von Transaktionen im Rahmen einer bestehenden Geschäftsverbindung. Um Verwirrungen in der Begrifflichkeit zu vermeiden, werden die Begriffe des „aktiven" und „passiven" Kontaktes nur im Zusammenhang mit Marketing-Aktivitäten verwandt.

Das Angebot von Telefon-banking empfiehlt sich vor allem für Flächenkreditinstitute. Hier sind die Anfahrtswege zur nächsten Geschäftsstelle lang, der Zeitgewinn also groß. In einer Großstadt relativiert sich das zusätzliche Nutzenpotential aufgrund der meist ausgeprägten Kundennähe. Es verbleibt aber auch dort die Forderung vieler Kunden, ohne den Erwerb komplizierter Endgeräte über das Telefon ortsungebunden, flexibel und zu jeder Tageszeit mit dem Kreditinstitut kommunizieren zu können. Banken sehen häufig den Vorteil, spezielles Know-how in Form von Fachberatern zentral aber gleichzeitig für alle Kunden vorhalten zu können.[150] Dem ist entgegenzuhalten, daß gerade eine Fachberatung den persönlichen Kontakt im Gespräch erfordert und nur schwer über Telefon anzubieten ist, da der visuelle Kontakt zum Berater hierbei unabdingbar ist. Während im nationalen Bereich eine Beschränkung auf den Privatkundenmarkt zu beobachten ist, gibt es auf internationaler Ebene Bestrebungen, auch das gewerbliche Geschäft über das Telefon abzuwickeln.[151] Da die überwiegende Anzahl der Geschäftskunden über eine EDV-gestützte Buchhaltung verfügt, die über Magnetband oder Datenleitung dem Kreditinstitut zugänglich gemacht werden können, ist in diesem Bereich nicht mit einer erfolgreichen Umsetzung zu rechnen; hinzu kommt, daß aufgrund der Menge der Transaktionen der Einsatz des Telefons zur Abwicklung zu umständlich ist.[152]

---

[150] Vgl. *Hauck*, B.: Neue Vertriebswege statt Zweigstelle, in: Bankinformation/ Genossenschaftsforum, Heft 5/1994, S. 34. Ploenzke AG: Electronic Banking – Lösung für die Zukunft?, in: geldinstitute, Heft 4/5-1995, S. 7. *Krakow*, P.: Passives Telefonbanking als Kundenservice und Rationalisierungsinstrument, in: Betsch, Oskar und *Wiechers*, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien – Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 509ff.

[151] So erscheint der Firstdirect, einer der ersten klassischen phone-banks in Großbritannien eine Übertragung des Prinzips „Direktvertrieb" auf Firmenkunden ebenfalls aussichtsreich zu sein. Ein Erfolg in diesem Segment kann jedoch nicht als sehr wahrscheinlich angesehen werden. Vgl. *Newman*, K.: Vertrieb von Bankdienstleistungen über das Telefon, in: *Brunner*, W. L. und *Vollath*, J.: Handbuch Finanzdienstleistungen, Stuttgart 1993, S. 721.

[152] Verfügungen des Kunden über nicht abhörsichere Telefonleitungen werfen die bereits geschilderte Sicherheitenproblematik auf: Im Gegensatz zum PC-Verfahren bietet das Telefon-banking die Möglichkeit der biometrischen Autorisierung: Anhand unveränderlicher biologischer Merkmale kann ein Mensch unverwechselbar

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Mit der Einführung von Telefon-banking verband man im deutschen Kreditgewerbe hohe Erwartungen: Kosteneinsparung im Bereich Vertrieb und Administration, Entlastung von Routineaufgaben sowie die Möglichkeit zur Schließung wenig frequentierter Geschäftsstellen – Tatsache ist heute: Das Rationalisierungspotential des Telefon-bankings ist begrenzt.[153] Sicher finden sich auch in Deutschland Institute, die Telefon-banking mit wirtschaftlichem Erfolg implementiert haben,[154] aber für die meisten Universalbanken muß die Wirtschaftlichkeit angezweifelt werden: Die Kosten des Telefon-bankings können in den Wirtschaftlichkeitsrechnungen nur mit strategischen Überlegungen gerechtfertigt werden, da eine Überwälzung des Aufwandes oder zumindest eine Beteiligung in Form von Gebühren meist nicht durchsetzbar ist. Der Kunde betrachtet den Telefonservice seiner Hausbank als nicht honorierungsbedürftigen Mehrwert.[155]

Gerade aus strategischen Gründen muß der Vertrieb von Bankleistungen über das Telefon dazu hinterfragt werden: Während der Kunde bei PC-gestützten Verfahren die gesamte Auftragserfassung in EDV-mäßiger Hinsicht übernimmt, hat er bei Mensch-Mensch-Kommunikation die Möglichkeit, sich dieser Aufgabe zu entledigen. Den Rationalisierungseffekt, den der PC-geschulte Kunde erbringt, erodiert man mit dem Angebot einfacherer Verfügungsmöglichkeiten. Eine Aussage, die Telefon-banking als neuen „convenience"-Maßstab preist, als „Dienstleistungsinnovation [...], die dem Kunden nichts abverlangt, ihm keine zusätzliche Arbeit aufbürdet, sondern ihm Arbeit abnimmt"[156] geht daher fehl. Hinzu kommt die häufig schwierige Beweislage bei fehlerhaft erteilten oder ausgeführten Aufträgen. Als

---

identifiziert werden; aufgrund der zu verarbeitenden Datenfülle ist jedoch mit einem Praxiseinsatz derzeit nicht zu rechnen. Einen Ersatz bietet die bereits erwähnte Autorisierung des Kunden über Mehrfrequenzgeräte oder Spracheingabe im Mensch-Maschine-Kontakt.

[153] Vgl. *Mahler*, Al. und *Theileis*, U.: BTX im Privatkundengeschäft, S. 9. Ofer, S.: Moderne Konzepte für die Telekommunikation, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 46. Jg., Heft 3/1997, S. 136.

[154] So konnte die Sparkasse Leipzig den Bedarf an leistungsfähigen Vertriebsstrukturen in Form fehlender Geschäftsstellen direkt im Anschluß an die Wirtschafts- und Währungsunion durch die Einrichtung eines Telefon-Service-Centers decken. Vgl. *Seyda*, K.: Kontophone- ein neuer Vertriebsweg wird beschritten, in: Sparkasse 3/1993, S. 120f.

[155] Der hohe Anteil Mensch-Mensch-Kommunikation ist verantwortlich dafür, daß aus kostenrechnerischer Sicht die Erwartungen an das Telefon-banking nicht erfüllt wurden. Selbst bei der Mensch-Computer-Kommunikation liegen die Kosten einer Überweisung bei DM 3,–. Eine Bearbeitung in konventioneller Belegform kostet derzeit ca. DM 1,– bis DM 1,40. Nur die konsequente Verlagerung auf maschinenbedienten Telefonservice mit minimalem Nachbearbeitungsaufwand kann das notwendige Einsparpotential erschließen. Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V.: Studie Telefonbanking, S. 96ff. *Bund*, S.: Telefonbanking, Bilanz nach fünf Jahren, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 46. Jg., Heft 3/1997, S. 142f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Substitut zum Filialvertrieb kann Telefon-banking von daher nicht angesehen werden. Im Gegenteil: aus den geschilderten Gründen heraus ist eine Implementierung von Telefon-banking für unsere Zwecke als kontraproduktiv zu bezeichnen. Angesichts der Tatsache, daß der weit überwiegende Anteil aller Direktvertriebskontakte derzeit noch auf das Telefon entfällt, ist eine Einführung aus Marketing-Gesichtspunkten heraus häufig jedoch nicht zu vermeiden.[157] Die tendenziell geringe Hemmschwelle gegenüber der Telefonnutzung sollte aber genutzt werden, den Kunden zu einer Nutzung PC-gestützter Verfahren zu drängen.

(3) Anwendung: Die „virtuelle Geschäftsstelle"

Bei der Entwicklung von Entscheidungsalternativen für eine Modelldarstellung kristallisiert sich eine Geschäftsstellenform heraus, die sich nicht durch neue Vertriebseinrichtungen, sondern lediglich durch deren konsequente Umsetzung auszeichnet: Die „virtuelle Geschäftsstelle" ist inhaltlich die konsequente Anwendung der gegebenen technischen Möglichkeiten im Finanzvertrieb. Konstituierendes Merkmal des virtuellen Bankgeschäfts ist das Auseinanderfallen der Orte der Dienstleistungserbringung und Dienstleistungsnutzung;[158] hinzu kommt das Fehlen eines persönlichen Kontaktes zum Kunden, die Bank ist vielmehr als komplexes „Programm" im Computer des Kunden vorhanden. Der Erstellungsprozeß der Bankleistung, der schon bisher die Einbeziehung des Kunden beinhaltete, wird nun noch stärker auf die Seite des Kunden verlagert. Hieraus ergibt sich der zentrale Problempunkt virtueller Geschäftsstellen: Das Fehlen von „Human touch" baut Barrieren auf, die in Formularen und Bildschirmmasken, Tastaturen, Sonderzeichen und Befehlstasten greifbar und angreifbar werden. Eine neue Technik darf sich nicht darauf beschränken, dem Kunden Zeit- und Kostenersparnisse zu bringen, sondern sollte die Bankleistung transparent und erlebbar machen. Hintergrund jeder Anwendung sollte es sein, dem Kunden das Gefühl zu geben, am anderen Ende der Datenleitung säße ein Mensch, denn ansonsten kann vermeintlicher Fortschritt zu Rückschritt degradieren.[159]

---

[156] *Keller*, H. U.: Telefon-Marketing – Ein erster Schritt in Richtung neue Kommunikation mit der Bank, in: *Betsch,* Oskar und *Wiechers,* Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien – Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 488.

[157] Vgl. zur Kritik: *Stiefelhagen*, M.: Telefon-banking – Eine kritische Betrachtung, unveröffentlichte Diplomarbeit am Lehrstuhl für Bankbetriebslehre, Professor Hans-E. *Büschgen*, Köln 1994, S. 50ff.

[158] Vgl. *Burchard*, U.: Banken im Umbruch, Auf dem Weg zur virtuellen Bank, Vortrag auf der Handelsblatt-Veranstaltung „Banken im Umbruch", Frankfurt 23./24.09.1996, S. 5.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Krupp sieht in der Virtualität keinen Gegensatz zur bestehenden Filiale, sondern ihre zukünftige Erscheinungsform. Dies sei jedoch für den Filialvertrieb positiv, da zeitliche Freiräume geschaffen würden, die für Beratung und Akquisition genutzt werden können. Zentral vorgehaltenes Expertenwissen wird dezentral verfügbar gemacht und wertet den Filialvertrieb qualitativ auf.[160] Für den Kunden ist der Vorteil der hohen Transparenz augenscheinlich: Durch die Vergleichbarkeit von Angeboten und Alternativen, verbunden mit der zeitnahen Aktualität der angebotenen Informationen und Konditionen (die nicht nur „freibleibend" sind) ergeben sich auch mt Hilfe von Zusatzprogrammen Vergleichsmöglichkeiten, die das Angebot verschiedener Leistungsanbieter transparent darstellen.

Die Möglichkeiten der Technik versetzen Banken in die Lage, das Leistungsangebot von Geschäftsstellen in jeder Form abzubilden; hierunter fällt auch die Form einer virtuellen Geschäftsstelle mit einer öffentlichen Zugangsmöglichkeit, der Internet-Filiale.[161] Auf internationaler Ebene hat die Security First Network Bank das Konzept der „virtuellen Geschäftsstelle" als erstes Institut voll umgesetzt. Am Beispiel der homepage[162] der 1822direkt, der Direktbanktochter der Frankfurter Sparkasse, wird eine Bankfiliale dargestellt, deren verschiedene Schalter per Mausklick angewählt werden können.

Problematisch ist der Verlust der „unique selling proposition", der imagebildenden Faktoren der Bankleistung. Durch die Harmonisierung technischer Standards werden die einzelnen Institute austauschbar. Die Aufgabe besteht nun darin, die elektronische Schnittstelle zum Kunden so individuell zu gestalten wie ein Gespräch am Beratertisch, denn sonst wird die Wahl der Bankverbindung durch den Kunden lediglich durch die Konditionen bestimmt. Es ist insofern bemerkenswert, daß die Security First Network Bank sogenannte „City Offices" gründet, um den Kunden persönlichen Ser-

---

[159] Vgl. *Büschgen*, H. E.: Zwischen High Tech und Human Touch, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 9/1988, S. 476. Ambros formuliert drastisch: „Der ‚zufriedene' Telebanking-Kunde muß entweder ein nostalgischer EDV-Freak oder schwerst körperbehinderter Bergdorfbewohner sein." *Ambros*, H.: Virtual Reality, Virtual Banking, Betriebswirtschaftliche Schriftenreihe Bd. 34, Stuttgart 1995, S. 204ff. Ebenso *Schurig*, W.: Human Touch im Multimedia-Banking, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 11/1996, S. 678. *Biere*, A.: Keeping the high-tech high-touch, in: Journal of Bank-Marketing, Heft 5/1997, S. 42ff.

[160] Vgl. *Krupp*, G.: Erfolgsstrategien, S. 22ff.

[161] Vgl. *Kisters*, J.: Antwort auf eine bank und markt-Umfrage, in: o.V.: Finanzvertrieb: eine technische Herausforderung?, in: bank und markt, Heft 10, Oktober 1996, S. 26f. *Hatchkiss*, D.: Brickless Banking, in: Journal of Bank-Marketing, Heft 1/1997, S. 36ff.

[162] Die Eingangsseite eines Internet-Anbieters. Hier http://www.1822direkt.com der Frankfurter Sparkasse.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Abbildung 17: Homepage der 1822direkt,
Direktbanktochter der Frankfurter Sparkasse

vice für die Gelegenheiten zu bieten, in denen man „a live person" sehen möchte. Es soll mit diesen Stellen die Lücke zwischen dem „old way of banking" und dem zukünftigen geschlossen werden.[163] Obwohl diese Geschäftsstellen nur als Sprungbrett gesehen werden, verdeutlicht die Tatsache ihrer Eröffnung die Notwendigkeit, den anonymen Internet-Service um die Möglichkeit des persönlichen Kontakts zu erweitern.

Trotz dieses Rückschritts kann virtuelles Bankgeschäft nicht als bloße Fortführung des medialen Vertriebs angesehen werden. Es handelt sich um eine neue Qualität der Kundenansprache und insofern um eine neuartige Bedrohung des traditionellen Vertriebs. Der Wettbewerb um den Privatkunden wird sich durch den Durchbruch des virtuellen Vertriebs wesentlich erhöhen.

[163] „A few people have asked me if opening these offices means we're turning our backs on the ‚no brick-and-mortar' concept. [...] We're still the small, lean-and-mean, low-cost internet bank we've always been." *Karlin*, M. S.: Security First Network Bank, President's letter, 02.10.1996.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

bb) Direktvertriebsinstrumente

Als Direktvertriebsinstrumente werden alle Formen der Kundenansprache unter Verzicht auf zwischengeschaltete Medien verstanden;[164] hier sollen die Instrumente der direct-mailings und des Telefon-Marketings kurz beleuchtet werden: Unter direct-mailing wird der postalische Vertrieb von Bankleistungen gefaßt. Adressierte Werbesendungen sind das wichtigste Medium der Botschaftsübermittlung im Direkt-Vertrieb; 46% der gesamten Ausgaben in diesem Segment entfallen auf mailings. Einsatzgebiete des Postvertriebs finden sich als unterstützende, vorbereitende und ergänzende Maßnahme zum sonstigen Vertriebssystem der Bank.[165] Da sich keine Überschneidungen zum Geschäftsstellenvertrieb ergeben, ist dieses Instrument nicht weiter zu behandeln.

Anders dagegen sieht es für den aktiven Vertrieb von Bankleistungen via Telefon aus einer Initiative der Bank heraus aus. Dieser wird derzeit in Form des zentralen Vertriebs in Telefon-Service-Centern und durch teilweise freigestellte Berater oder Teilzeitkräfte dezentral auf den Geschäftsstellen betrieben. Zielgruppe der aktiven telefonischen Ansprache sind nur Kunden der Bank, da die Rechtsprechung und freiwillige Selbstbeschränkungsabkommen den Anwendungsbereich auf bestehende Kundenverbindungen reduzieren;[166] diese Regelungen finden in praxi aber bei zahlreichen konkurrierenden, meist selbständigen Vermögensberatern wenig Beachtung.[167]

Der jeweilige Einsatzort ist abhängig vom vertriebenen Produkt: Ein erklärungsarmes Standardprodukt, wie z. B. eine Kreditkarte, kann unter Nutzung von Produktivitätsvorteilen zentral vertrieben werden. Im Bereich der mehrstufigen Vertriebsaktionen ist die Einbindung der Geschäftsstellen notwendig, denn Untersuchungen zeigen, daß gegenüber zentralen Telefonteams Zurückhaltung bis Widerspruch auf den Geschäftsstellen vorherrscht; es steht noch nicht die Unterstützung, sondern Konkurrenzdenken im Vor-

---

[164] Vgl. auch die Definition auf Seite 147 in Fußnote 130.

[165] Vgl. *Sielaff*, G.: Die Nutzung der Post als Distributionsweg für Kreditinstitute, in: Österreichisches Bank Archiv, 1980, S. 277. *Gundel*, M.: Direkt-Marketing im Bankgeschäft – nach außen und innen, in: bank und markt, Heft 2/1986, S. 19.

[166] In diesem sogenannten „Ehrenkodex" verpflichten sich die Agenturen, keine Umfragen vorzutäuschen, keine Privatperson aus eigenem Antrieb erstmalig anzurufen und die „Tele-Stop-Liste" zu beachten, die jedermann das Recht gibt, unerwünschte Telefonanrufe zu vermeiden. Vgl. Deutscher Direktmarketing Verband e. V.: Ehrenkodex der Fachgruppe Telemarketing, Wiesbaden. zit. *Holland*, H.: Direktmarketing, a. a. O., S. 19. Erläuternd: *Büschgen*, H. E.: Bankbetriebslehre, S. 548.

[167] Vgl. *Pix*, M. und *Zinn*, B.: Strategische Dimensionen und Formen des Direktmarketing, in: *Betsch*, Oskar und Wiechers, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien – Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 459.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

dergrund.[168] Zentrales Element der Integration in das gesamte Vertriebssystem ist auch hier die rechtzeitige und permanente Information der Mitarbeiter über Planung, Inhalt und abschließend den Erfolg der Maßnahme.

Während generell das Telefonmarketing ebenso wie direct-mailing unterstützend für alle sonstigen Vertriebsformen eingesetzt werden kann, bietet sich eine interessante Zusammenarbeit mit einem Bankaußendienst an: Die „telemarketer" können bei vorliegenden Termin- und Routenplanungen des Außendienstes Termine akquirieren und so den Außendienstmitarbeiter für Beratungsaufgaben freistellen. Der Erfolg des Außendienst erhält dadurch eine Hebelwirkung. Hier liegt auch die Bedeutung für den Geschäftsstellenvertrieb: Durch einen aktiven Einsatz des Telefonmarketings kann die Effizienz einer Geschäftsstelle gesteigert werden, so daß die Kostennachteile im Vergleich zu einem filiallosen Institut abgemildert werden.

f) Anwendung: Das Direktbankkonzept

Nach der Analyse der Elemente des bankbetrieblichen Vertriebssystems soll nun das Direktbankkonzept als ganzheitliche Anwendung aller Elemente des direkt-banking dargestellt werden: Abgeleitet aus dem Begriff des direkt-banking definiert sich eine Direktbank als Kreditinstitut, das Bankprodukte *ohne* stationäres Geschäftsstellennetz oder sonstige physische Einrichtungen vertreibt und damit die persönliche Betreuung der Kunden in Geschäftsstellen vollständig durch direkte Ansprache zentraler Ansprechstellen über Medien der Telekommunikation ersetzt.[169] Es soll Definitionen nicht gefolgt werden, die das „Angebot weniger ausgewählter und für den Kunden leicht verständlicher Bankprodukte unter Einsatz des Direktmarketing-Instrumentariums" als konstituierend ansehen.[170] Durch den Verzicht

---

[168] Vgl. *Pix*, M. und *Zinn*, B.: Strategische Dimensionen, S. 458.

[169] Die Entwicklung des deutschen direkt-bankings hat sich in mehreren Phasen vollzogen: Die erste Generation beschränkte sich auf einfache Bankdienstleistungen per Telefon, die bald darauf vor allem durch die Emission von Kreditkarten und die Vermittlung von Ratenkrediten sowie durch verschiedene, unverbundene Einzelleistungen ergänzt wurden. In letzter Zeit kam das Angebot erklärungsarmer, preisattraktiver Geldanlageangebote durch verschiedene Spezialinstitute hinzu. Die zweite Welle war gekennzeichnet durch einen integrierten Ansatz der Institute: Zielgruppengerechte bedarfsumfassende Leitungsprogrammstrategien, verbunden mit erhöhten Serviceleistungen ließen die Direktbanken erstmals als potentielle Hausbanken und deshalb als Gefahr zum traditionellen Vertrieb in Erscheinung treten. In einem letzten Schritt boten Direktbanken dann das Segment der Anlage- und Vermögensberatung an und avancierten zur Beanspruchung der Erstbankverbindung souveräner Privatkunden. Weiterhin liegt der Schwerpunkt der abgewickelten Geschäfte auf Transaktionsleistungen, bei denen eine Direktbank wesentliche Kostenvorteile gegenüber einer klassischen Filialbank besitzt, es kann nur eingeschränkt von Beratungsgeschäft gesprochen werden. Vgl. *Raab*, H.-J.: Direct Banking der dritten Ge-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

auf physische Präsenz ist ein Nutzungszwang moderner Vertriebswege wie Computer und Onlinedienste nicht unbedingt gegeben; der Kontakt kann auch über traditionelle mediale Kanäle wie Telefon oder Briefe vollzogen werden.[171]

Am Markt agierende Direktbanken lassen sich klassifizieren nach der angestrebten Stellung in der Vermögenssphäre des Kunden:[172]

- *Hausbankphilosophie*
  Bei dieser Philosophie versucht das Institut, die typischen Vorteile einer Direktbank, wie zum Beispiel einfache Produktgestaltung und günstige Konditionen, mit dem umfassenden Angebot einer Erstbankverbindung zu kombinieren. Diesen Weg gehen in Deutschland bislang nur wenige Institute. Zentrales Zeichen dieser Philosophie ist die Führung von Girokonten, einem Nimbus der gemeinhin immer noch die Drehscheibe der Geschäftsverbindung charakterisiert. Aufgrund der in der Regel zahlreichen Daueraufträge und Lastschrifteinzugsermächtigungen ist die Wechselbereitschaft in diesem Bankleistungsbereich jedoch relativ gering ausgeprägt, so daß die Gewinnung von Marktanteilen mit hohem Marketingaufwand verbunden ist.[173]
- *Nebenbankphilosophie*
  Hierbei handelt es sich um die zur Zeit am häufigsten realisierte Direktbankstrategie: Die attraktiven Konditionen der Direktbank, meist auf der

---

neration dargestellt am Beispiel der Advance Bank, Vortrag auf der Handelsblatt-Veranstaltung „Banken im Umbruch", Frankfurt 23./24.09.1996, S. 6ff. In anderer Abstufung: *Reimers-Mortensen*, S. und *Disterer*, G.: Strategische Optionen für Direktbanken, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 3/1997, S. 133.

[170] Vgl. zum Beispiel bei *Pischulti*, H.: Produktpolitik bei Direktbanken – ein systematischer Überblick, in: bank und markt, Heft 5, Heft 5/1996, S. 14. Ebenso *Swoboda*, U.: Konsumentenbanken: Erfolgreiche Spezialisten, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 9/1996, S. 563. *Verbunt*, J. M. W.: Das Phänomen Direct Banking, in: Finanzierung – Leasing – Factoring, Heft 1/1996, S. 23. Krupp gibt zu Bedenken, daß im Gegensatz zu den Versicherungen schon die Bankfiliale direkt mit dem Kunden kommuniziert und insofern „direkte" Kundenansprache betreibt. Der Begriff „filiallose Bank" oder „Remote Bank" wäre daher treffender. Vgl. *Krupp*, G.: Zukunftsorientierte Betriebsführung, S. 262.

[171] Vgl. *Hellmann*, N.: Halbherziges Direktbanking, in: Börsen-Zeitung, 10.02.96, S. 1.

[172] Vgl im folgenden *Pischulti*, H.: Produktpolitik, S. 14ff. Ebenso: *Bacher*, U.: Produktstraffung und Kontodirekt: Alternative zur Direktbank, in: bank und markt, Heft 5, Mai 1996, S. 8ff. *Broschinski*, G.: Produktivitätsfaktoren einer Call Center-Vermögensberatung, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 5/1997, S. 265.

[173] Vgl. *Raab*, H.-J.: Die filiallosen Konkurrenten kommen – Die Direktbank als Hausbank, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbeilage „Finanzdienstleistungen" vom 04.11.1996, S. B14.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Einlagenseite, werden zur Kundengewinnung genutzt, die Beratung und Kontoführung, die bei vielen Direktbanken nur eingeschränkt möglich ist, verbleibt bei einer Geschäftsstelle. Durch die schnelle Entwicklung der technischen Möglichkeiten traditioneller Filialbanken werden diese allerdings in den nächsten Jahren in der Lage sein, solche Direktbanken vom Markt zu verdrängen.[174] Der typische Direktbankkunde verfügt über mehrfache Kontoverbindung, ist zwischen 30 und 59 Jahre alt, männlich, Angehöriger der „white-collar-Berufe" und gehört vorwiegend zum gehobenen Einkommenssegment. Großbankkunden sind „Direktbank-affiner" als Kunden der Sparkassen oder Genossenschaftsbanken.

- *Zielgruppenphilosophie*
  Zielgruppe der Direktbanken mit dieser Philosophie sind Kunden, die keine Beratung seitens der Bank sondern lediglich eine kostengünstige und professionelle Abwicklung ihrer Transaktionen wünschen. Hierbei handelt es sich zumeist um einfachere, erklärungsarme Produkte mit standardisierbarem und damit bequemem Service.[175] Typische Vertreter der Zielgruppenphilosophie sind z. B. discount-broker, deren Produktangebot auf die Abwicklung von Wertpapiertransaktionen beschränkt ist oder die Vermittler von Ratenkrediten.

Nach einer Umfrage des Spiegel[176] erreicht das direkt-banking per Telefon bereits einen hohen Bekanntheitsgrad von 61 % der Bevölkerung. Konkret nutzen jedoch erst 4 % das Angebot des Telefon-banking; der entsprechende Wert für den Teilbereich des home-banking per PC und online-Verbund liegt knapp darunter. Die geringere Quote für die PC-gestützte Abwicklung ist überraschend, weil die Verfügbarkeit über die technischen Voraussetzung zur Nutzung des PC weit verbreitet sind: Jeder zweite Nutzer des Telefon-bankings verfügt über einen PC im Haushalt und/oder Büro, von den Interessenten ist es jeder vierte. Obwohl die Angst um die Einlagensicherheit weit verbreitet ist, sind sich 60 % der Befragten sicher, daß sich die Direktbankangebote in Zukunft durchsetzen werden. Das Image des direkt-banking ist positiv: Die Form der Abwicklung von Bankgeschäften wird mit einem bestimmten Lebensgefühl – einfach, praktisch, modern, clever – verbunden, im Rahmen der Werbung durch life-style-Ele-

---

[174] Pischulti merkt an, daß die strategische Ausrichtung als Zweitbankverbindung mit problemlosen Routineleistungen auf Dauer existenzbedrohend sei. *Pischulti*, H.: Mehr oder weniger Beratungsleistung. Wohin die Entwicklung der Direktbanken geht, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbeilage „Die Bank der Zukunft" vom 3.03.98, S. B7.

[175] Vgl. *Raab*, H.-J.: Direktbanken: Das Beratungskonzept, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 5/1996, S. 281 f.

[176] Vgl. Spiegel-Verlag: Soll und Haben 4, Dokumentation, Hamburg, August 1995.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

mente unterstrichen und spricht in dieser Form die gesuchten jüngeren Zielgruppen an.[177]

Organisatorisch werden Direktbanken meist als Tochtergesellschaften von Banken geführt. Über getrennte Vertriebskanäle möchte man eine Kostenführer- und Servicestrategie im Mengengeschäft verbinden mit einer Qualitätsführerschaftsstrategie im Geschäft mit vermögenden Privatkunden. Dazu ist es notwendig, daß die Direktbank und das Mutterunternehmen einen eigenen Marktauftritt, auch in bezug auf ihr Erscheinungsbild, wahrnehmen. Die Filialisten im Sparkassen- und Genossenschaftssektor sehen das direktbanking in erster Linie als Abrundung ihres Vertriebswegemixes an.[178] Marktfremde Unternehmen scheuen die Gründung eines eigenständigen Kreditinstituts meist ganz; Ausnahmen bilden hier die Konzernbanken, die als Service- und Absatzfinanzierungsbanken gegründet aus Risiko- oder Rentabilitätsüberlegungen ihr Betätigungsfeld auf konzernfremde Unternehmen und Personen ausgeweitet haben. Hierzu gehören z. B. die Quelle-Bank als Tochterunternehmen eines Versandhauses und die V.A.G.-Bank, die als Absatzfinanzierungsinstitut gegründete Tochtergesellschaft der Volkswagen-Audi-Gruppe.[179] Durch die gewählte Organisationsform der Bankentochtergesellschaft ergibt sich die Gefahr, daß die Kunden der Direktbank vornehmlich aus dem Kundenkreis der Muttergesellschaft akquiriert werden. Die Gefahr wird erkannt, jedoch aus den folgenden Gründen in Kauf genommmen: Diejenigen Kunden, die die Leistungen einer Direktbank in Anspruch nehmen möchten, würden ohne das Direktbank-Angebot eine Bankverbindung außerhalb der Gruppe aufnehmen und wären als Kunden verloren; der „Kannibalisierungseffekt"[180] stellt sich danach bei jeder

---

[177] Vgl. *Martin*, A.: Direct Banking als Herausforderung für Volksbanken und Raiffeisenbanken, Vortrag auf dem Symposium „Direct Banking" des Instituts für Genossenschaftswesen der Humboldt-Universität, Berlin 14.03.1996, S. 6. *Skudlik*, R. M. und *Raab*, A.: Customer Loyalty Management, S. 19. *Köcher*, R.: Zur aktuellen Attraktivität der Direktbanken, Ergebnisse aktueller Marktforschungsuntersuchungen, in: Bankinformation/Genossenschaftsforum, Heft 2/1997, S. 6.

[178] Vgl. *Ströbele*, E.: Direct Banking – Wirklich ein Trend? in: geldinstitute, Heft 10/1996, S. 7f.

[179] Durch den Einstieg in das Direktbank-Geschäft mit marken- oder unternehmensfremden Kunden erreichen die Konzernbanken eine Verbesserung ihrer Refinanzierungsstruktur sowie eine Diversifikation zum Ausgleich von Abhängigkeiten in ihrem Kerngeschäft (Automobilkonjunktur oder allgemeines Konsumklima). Aus diesem Grund werden auch Investitionen im Kartengeschäft, die Zusammenarbeit mit Fondsgesellschaften und der Aufbau eines eigenen Wertpapiergeschäftes angestrebt. Eine Typologie findet sich im Rahmen einer Übersicht bei: *Dahlhausen*, V.: Konzernbanken – Typologie und Marktaktivitäten, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 4/1997, S. 229f.

[180] So kommentiert ein Vorstandsmitglied der Citibank Privatkunden AG, die keine Ausgliederung vorgenommen hat sondern einen integrierten Service bietet, den Effekt: „Wenn Du Dir Sorgen über Kannibalismus-Effekte machst, dann wird

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Untersuchung überzeichnet dar; hinzu kommt die Hoffnung, daß sich der Beratungsbedarf des Kunden entlang des Lebensphasenkonzepts intensiviert und eine Rückkehr zur filialen Betreuung angestrebt wird.

Ausschlaggebend für den Erfolg einer Direktbank erweist sich trotz aller Entwicklungen im Bereich der elektronischen Zahlungsformen die Möglichkeit zur Versorgung mit Bargeld über Geldausgabeautomaten.[181] Während die Kunden der Großbankentöchter auf das (noch) weitverzweigte Filialnetz der Mütter zurückgreifen können, haben die anderen Institute lediglich die Möglichkeit zur Subventionierung von Verfügungen an Geldausgabeautomaten anderer Institute oder die Aufstellung eigener Geräte.[182] Die Bankengruppen mit weitreichender Automatenversorgung sehen im Rahmen ihrer Gebührenpolitik einen Weg, den Kundennutzen der Direktbanken direkt beeinflussen zu können; durch die Neuverhandlung der „Vereinbarung über das deutsche ec-Geldautomatensystem" soll hier der Weg für höhere Automatengebühren freigemacht werden. Alle Direktbanken gehen von daher den Weg, allen Kunden ohne Mehrkosten das gesamte Spektrum kartenbezogener Zahlungsmöglichkeiten anzubieten und fördern durch ihre Gebührenpolitik bargeldlose Verfügungen.

Die Entwicklung im Bereich der Direktbanken muß derzeit negativ gesehen werden: Obwohl Schätzungen für Direktbanken ein Marktpotential von 15 Prozent aller Bankkunden sehen,[183] ist die euphorische Stimmung, die mit der Gründung der Institute einherging, verflogen: Die Kosten der Kundenakquisition sind für alle beteiligten Institute außerordentlich hoch, der Werbeaufwand verhindert für alle Institute derzeit den Ausweis eines positiven Jahresergebnisses.[184] Direktbank-affine Kundengruppen sind mittlerweile von den Innovatoren des Direkt-bankings gebunden, Nachzüglern wird der Markteintritt nur gelingen, wenn eine klar differenzierte „Mehr-

---

Dein Marktanteil sinken". *Jakobs*, G.: Kreditwirtschaft: Deutsche Banken haben Rückstand beim Service, Handelsblatt, 7.03.1996, S. 34. Ebenso *Krupp*, G.: Erfolgsstrategien, S. 20.

[181] Jakfeld spricht in diesem Zusammenhang von der „Achillesferse der Direktbanken". *Jakfeld*, J.: Die Herausforderung durch die Direktbanken, in: Sparkasse, Heft 4/1997, S. 179.

[182] Diesen spektakulären Weg geht beispielsweise die Bank GiroTel, die ein Netz von derzeit (1996) 1.100 Geräten an Tankstellen (primär Aral und Esso) sowie in Einkaufszentren installiert hat. Hierdurch deckt man den Bedarf der Kunden bundesweit ab. Vgl. *Pischulti*, H.: Produktpolitik, S. 16.

[183] *Gloystein*, P.: Das Direktbank-Konzept in der Marktpolitik deutscher Großbanken, Vortrag im Hauptseminar Bankbetriebslehre/Bank- und Börsenseminar am 19.06.1996, Leitung: Prof. Dr. Hans-E. *Büschgen*.

[184] Vgl. *Lebert*, R.: Direktbanken – Ernüchterung macht sich breit, Reuter-Feature, 04.07.96, 11.11. Ebenso: *Otto*, K.-F.: Die Zukunft läßt sich schon greifen, Podium zum Fortschritt des Finanzvertriebs, Veranstaltung der Zeitschrift bank und markt zur Orgatec, Köln, 17.10.96

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

wert-Position" gefunden wird. Erschwerend kommt der durch das Geldwäschegesetz und die darauf basierenden Vorschriften des BAK vorgeschriebene Legitimationsaufwand hinzu, der für viele Kunden eine bürokratische Hürde bedeutet.[185]

Im Gegensatz zu Banken, die eine Möglichkeit zum Kundenkontakt im Rahmen eines einheitlichen Marktauftrittes bieten, können sich ausgegliederte Direktbanken ohne Einbindung in ein ganzheitliches Vertriebssystem voll auf ihren Vertriebsweg konzentrieren und können auf komplexe Abstimmungen mit dem Informationssystem und den Geschäftsprozessen des Mutterunternehmens, die im Laufe der Zeit entstanden und insofern nicht „aus einem Guß" bestehen, verzichten. Ob die Trennung von Filial- und Direktbanken in ihrem Marktauftritt sinnvoll und von Bestand ist,[186] muß bezweifelt werden; ein einheitliches Informationssystem mit einem Zugang „vor Ort und direkt" bietet erhebliche Vorteile, so daß in den nächsten Jahren Reintegrationen der ausgegliederten Direktbanken zu erwarten sind.[187] Diese Erwartung wird unterstrichen durch die Tatsache, daß der überwiegende Teil der Anbieter im Bereich der Leistungserstellung auf das Leistungsprogrammangebot des Mutterunternehmens zurückgreift. Darüber hinaus verlangt der Markt ein erweitertes Angebot von Direktbanken, die eine Zielgruppenphilosophie verfolgen; während Discount Broker ihre Lei-

---

[185] Vgl. § 1 Abs. 6 des Gesetzes über das Aufspüren von Gewinnen aus schweren Straftaten (Geldwäschegesetz-GwG): Danach bedeutet das Identifizieren „das Feststellen des Namens aufgrund eines Personalausweises oder Reisepasses [...] sowie das Feststellen von Art, Nummer und ausstellender Behörde [...]". In Abstimmung mit dem BAK wurde von der Deutsche Post AG der „PostIdent Service" entwickelt, um einen reibungslosen Ablauf der vom Gesetzgeber geforderten Identitätsfeststellung zu gewährleisten. Durch diesen Service werden die Anforderungen an den Kunden in Zukunft sinken und die Attraktivität von Direktanbietern deutlich erhöht. Vgl. Deutsche Post AG: PostIdent Service, die Identitätsfeststellung bei Neukunden von Direktbanken und Direktversicherungen, Bonn, September 1996, S. 4f.

[186] So erwartet Sohler im Wege eines „Integrationsansatzes der Vertriebswege" unter anderem eine Zusammenführung von Direktbank- und Filialbankaktivitäten innerhalb der Bankinstitute oder Konzernverbünde. Vgl *Sohler*, M.: Bankvertriebswege im Wandel – Hat die Filiale ausgedient? in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbeilage „Finanzdienstleistungen" vom 04.11.1996, S. B17. Eine gegensätzliche Meinung bei: *Weinel*, M.: Frankfurter Sparkasse im Directbanking, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 6/1997, S. 279ff.

[187] Ein erster Beispiel für diese Tendenz findet sich in der Reintegration der Bank 24 in den Deutsche Bank-Konzern. Hier soll in der Verbindung mit dem Retail-Banking ein neuer Ansatz für den Privatkundenvertrieb gesucht werden. Vgl. auch *Leichtfuß*, R. et al.: Excellence in Retail Banking- Spitzenleistungen in fünf Kernfähigkeiten erforderlich, in: International Bankers' Forum: Die Banken auf dem Weg in's 21. Jahrhundert, Strategien und Konzepte, Wiesbaden 1996, S. 216f. *Sieweck*, J.: Vertriebswege von Finanzdienstleistungen, in: Sparkasse, Heft 5/1996, S. 232f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

stungen um Zahlungsverkehrsleistungen erweitern, bieten andere Direktbanken zusätzlich Wertpapiergeschäfte an. Im Ergebnis wird dies eine Angleichung der Direktbanken an eine filiallose Universalbank beschleunigen.

III. Geschäftsstellenpolitik als strategisches Handlungsfeld

Im folgenden Abschnitt sollen nach der Analyse des bestehenden bankbetrieblichen Vertriebssystems die Möglichkeiten untersucht werden, die einem Institut bei der Variation des Geschäftsstellenvertriebs offenstehen. Hierbei ist zunächst der Handlungsrahmen aufzuzeigen, innerhalb dessen sich ein Entscheidungsträger bewegen kann. Anschließend sind alternative Strategien zu untersuchen bevor abschließend eine Typologisierung verschiedener Geschäftsstellen erfolgen kann. Im Rahmen der AHP-Analyse bilden diese Geschäftsstellentypen dann die bei der Restrukturierung einer einzelnen Geschäftsstelle zur Wahl stehenden Alternativen.

1. Darstellung des Handlungsrahmens

Die vorangegangenen Aussagen lassen zu der Annahme verleiten, daß Kreditinstitute autonom über ihr Agieren am Markt entscheiden und den Vertriebswegemix gestalten können. Eine solche Annahme zu treffen hieße, die Entwicklungen im Kundenkreis falsch zu deuten: Die unter den Begriffen „Einkaufswirtschaftlichkeit der Bankleistung" und „Sinken der Bankloyalität" sich ergebenden Prozesse sind vorab als Basistrends erläutert worden. Hinzu kommt die technologische Entwicklung, die in Form von Kostensenkungen und Leistungssteigerungen im Telekommunikationsbereich sowie neuartigen technischen Anwendungen zur Bearbeitung von bankbetrieblichen Prozessen das Vertriebssystem der Finanzdienstleister revolutioniert und die Gefahr für den standortgebundenen Vertrieb in sich birgt, obsolet zu werden.

Vor dem Hintergrund des erhöhten Beratungsbedarfs der „Erbengeneration" und der stärkeren Gewichtung privater Vorsorgeinteressen bleibt der Bedarf nach persönlicher Beratung weiterhin bestehen. Den gewichtigsten Grund für eine strategische Neuausrichtung der stationären Vertriebspolitik bildet jedoch die gestiegene Wettbewerbsintensität auf dem Markt privater Finanzdienstleistungen. Durch traditionelle Konkurrenten aus dem Bereich der Lebensversicherungsgesellschaften und Bausparkassen werden die Marktanteile der Kreditwirtschaft in der Anlage des privaten Geldvermögens erodiert. Die Spareinlagen als eines der wichtigsten Refinanzierungsinstrumente bilden eine seit Jahren rückläufige Passivposition in den Bankbi-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

lanzen. Aus dem banknahen und Nichtbankenbereich treten weitere Wettbewerber in den Markt ein, zu denen Investmentgesellschaften, Brokerhäuser und Absatzfinanzierungsgesellschaften zählen. Die Bereiche der Konsum- und Kraftfahrzeugfinanzierung, in denen die Banken eine traditionell starke Stellung inne hatten, sind nahezu vollständig weggebrochen. Weitere Geschäftsfelder wie das Kartengeschäft sind durch diese Institute nun ebenfalls bedroht, nachdem der Einbruch in die Kundenbeziehung der Banken gelang.[188]

Vor diesem Hintergrund ist das gesamte Vertriebssystem der Banken zu betrachten. Es sind, ausgehend von der allgemeinen unternehmerischen Zielsetzung, Vertriebsstrategien zu entwerfen, die in der Folge Leitlinien bankbetrieblicher Aktionen darstellen. Benölken formuliert: „Zu entwickeln ist ein Instrumentarium, das teilmarktspezifische Unterschiede transparent macht, mit dem Teilmärkte potentialorientiert gesteuert und die Organisation kosten- und marktorientiert ausgerichtet werden kann."[189] Teilmärkte lassen sich dabei abgrenzen im Hinblick auf Unterschiede einer abgegrenzten Region des Marktes in bezug auf die Marktattraktivität, die Konkurrenzsituation, die Kundenpotentiale, die eigene Marktposition, die personellen und organisatorischen Voraussetzungen des Marktauftritts sowie der unterschiedlichen Chancen-Risiken-Potentiale.

Die marktpolitischen Aktionsparameter einer Bank können nicht losgelöst voneinander behandelt werden, da bedingt durch Interdependenzen die Entscheidung über einen Parameter eine Entscheidung zu anderen bereits determiniert. Um also vorrangig die Entscheidung von Fragestellungen mit strategischer Reichweite zu betreiben ist eine Untersuchung des Katalogs der Handlungsmöglichkeiten notwendig.

Mit einer solchen Untersuchung begibt man sich von der Gesamtbankebene und der Untersuchung der Optionen in verschiedenen Vertriebsbereichen nun auf die Ebene der Geschäftsstellenstrategie. Es ergibt sich, daß aus den Bereichen des bankbetrieblichen Handlungsrahmens in diesem Zusammenhang nur zwei Parameter die Bezeichnung einer *strategischen* Entscheidung verdienen:[190]

---

[188] Vgl. z.B. *Büschgen*, H. E.: Bankbetriebslehre, S. 93ff. und 101f. *Schuster*, L.: Trends im deutschen Bankwesen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 18/1995, S. 918ff. *Hoch*, P.: Vertriebshierarchien der Universalbank: Von Stufe zu Stufe, in: bank und markt, Heft 11/1993, S. 5ff.

[189] Vgl. *Benölken*, H.: Strategieorientierte Vertriebssteuerung, in: *Dingeldein*, Klaus Rainer und *Kaeppel*, Ulrich (Hrsg.): Beratungs-Marketing für die Bankpraxis, Fertige Erfolgskonzepte für den Banker vor Ort, Bd. 2, Stadtbergen 1996, S. 118.

[190] Als solche werden Entscheidungen bezeichnet, die im Rahmen eines permanenten und komplexen Willensbildungsprozesses auf der Basis einer rationalen Analyse der geschäftspolitischen Ausgangssituation und der zukünftigen Möglichkeiten

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Entscheidungen über die *Segmentierung der Kundenbasis* zum einen sind für alle anderen Entscheidungen in der Vertriebsstrategie von besonderer Bedeutung: Die Entscheidungen über die Anzahl der Kundensegmente und die Abgrenzungskriterien zwischen den einzelnen Segmenten determinieren fast zwangsläufig weitere wesentliche Aspekte des Vertriebssystems. Das Leistungsprogramm einer Retail-Bank ist durch das Management nur eingeschränkt zu beeinflussen. Das Angebot des Wettbewerbs ist zu adaptieren und eventuell durch eigene Entwicklungen zu erweitern. In bezug auf die Personalpolitik eines Hauses ist das gegebene Leistungsprogramm in qualitativer Hinsicht nur mit einer bestimmten Personalausstattung darzustellen. Die Personaldifferenzierung folgt damit zusammengefaßt in weiten Teilen dem Leistungsprogramm, das Leistungsprogramm in weiten Teilen den zu betreuenden Kundensegmenten.

Entscheidungen über die *Ausgestaltung der Geschäftsstellen* als weitere strategische Entscheidung limitieren zusammen mit der Festlegung der Kundensegmente interdependent die Möglichkeiten einer Öffnungszeitenvariation.

Der Zusammenhang aller Elemente des bankbetrieblichen Handlungsrahmen läßt sich auch, wie in Abbildung 18 gezeigt, darstellen.

2. Strategiedifferenzierungen

a) Segmentierungsstrategien

aa) Polarisierung der Kundensegmente

Die Kundenstruktur ist einem essentiellen Wandel unterworfen, der sich in einer starken Heterogenisierung äußert und eine zunehmend differenzierte Gesellschaftsstruktur widerspiegelt. Unterschiede im Bildungsniveau, der Kaufkraft, der Akzeptanz verschiedener Vertriebsformen, der Markentreue und der Aufnahmebereitschaft für Marketingmaßnahmen resultieren darin, daß es zur Marktansprache keine „Standardstrategie" mehr geben kann. Auf diese Entwicklung müssen Kreditinstitute reagieren, indem sie alle Determinanten des Vertriebssystems auf ihre Bedürfnisadäquanz hin

---

und Risiken der Unternehmung die Konzipierung und Formulierung von Intentionen, Maßnahmen und Zielen beinhalten. Sie sind von entscheidender Bedeutung für die zukünftige Entwicklung des Gesamtunternehmens, werden als solche nur von der obersten Unternehmensleitung getroffen und sind aufgrund ihrer langfristigen Auswirkungen nur in Ausnahmefällen revidierbar. *Büschgen*, H. E.: Strategische Planung im marktorientierten Bankbetrieb, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 6/1983, S. 260. Im folgenden derselbe: Bankbetriebslehre, S. 574ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

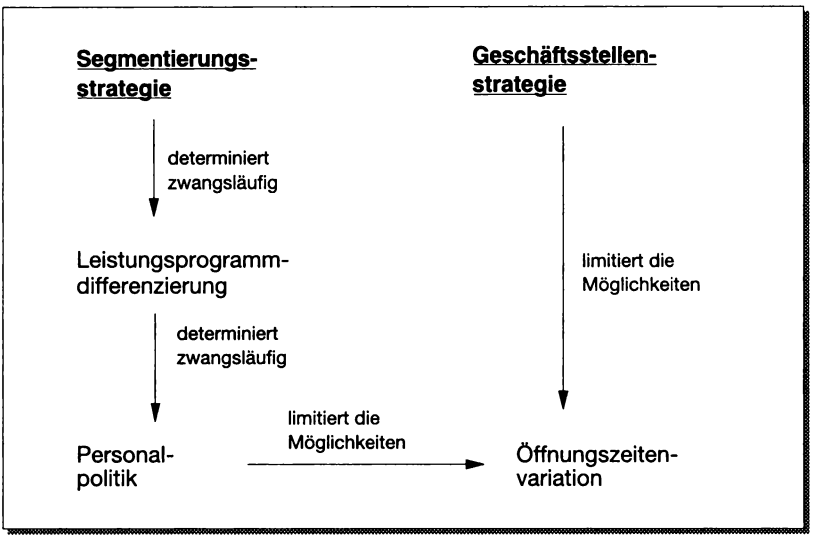


Abbildung 18: Dependenzen im bankbetrieblichen Handlungsrahmen

überprüfen und ihr marktpolitisches Instrumentarium den Marktgegebenheiten entsprechend variieren, auffächern und anpassen.

Ein Kreditinstitut wird erst durch die Kenntnis der Kunden und insbesondere der Kundenbedürfnisse in die Lage versetzt, Service und individuelle Kundenansprache bedürfnisadäquat bereitzustellen. Vor dem Hintergrund der Vertriebskosten ist es allerdings unmöglich, für jeden Einzelkunden eine individuelle Strategie zu entwickeln. Bei dem Versuch, einheitliche Kundengruppen zu identifizieren, ergeben sich jedoch Probleme: Kunden entziehen sich dem Versuch der Segmentierung, ihr Produktbedarf wird zunehmend individualisiert und zersplittert.[191] Diese zersplitterten Kundengruppen bleiben darüber hinaus im Zeitablauf nicht konstant, ihre Mitglieder wandern über die verschiedenen Gruppen anhand zu untersuchender Kriterien.

Es ergibt sich im Rahmen einer ersten Betrachtung ein Kontinuum der Kundenpolarisierung, an dessen einem Ende sich das Segment des preisbewußten Kunden befindet, der homogene Massenprodukte ohne Beratungsnotwendigkeit abnimmt und an dessen anderem Ende servicebewußte

[191] Vgl. *Schierenbeck*, H.: Perspektiven des Marketing für Finanzdienstleistungen, in: *Meffert*, H. und *Wagner*, H. (Hrsg.): Marketing für Finanzdienstleistungen, Dokumentationspapier Nr. 48 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. 1988, S. 59ff. *Bacher*, U.: Produktstraffung, S. 8f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Kunden neben der Abnahme von Standardleistungen bereit sind, hohen Beratungsaufwand für differenzierte Bankleistungen durch entsprechende Gebühren zu honorieren:[192]

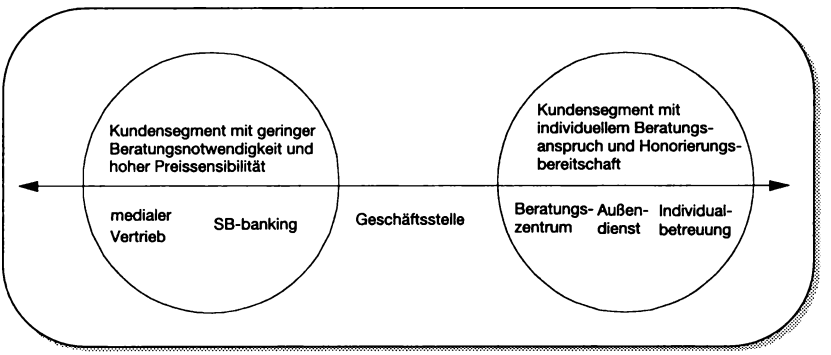


Abbildung 19: Das Vertriebssystem angesichts polarisierter Kundensegmente. In Anlehnung an: *Epple*, M. H.: Die Kundenbindung, S. 550.

Im Rahmen der vorgestellten Segmentierungstypologie soll diese Zweiteilung der Kundenbasis im folgenden untersucht und differenziert werden Als strategische Entscheidung ist die Festlegung von Kundensegmenten auf die gesamte Vertriebssteuerung einer Bank bezogen und geht damit über die isolierte Betrachtung des Geschäftsstellenvertriebs hinaus.

bb) Segmentierungstypologie

Der Zweck der Segmentierung, die Potentialausschöpfung durch intensive und aktive Betreuung besonders erfolgversprechender Kundenverbindungen, kann nur über eine effektive und trennscharfe Abgrenzung dieser Kundengruppen verfolgt werden. Eine Typologisierung der Kunden zur Bildung von Kundensegmenten kann anhand der folgenden Merkmale angelegt werden:[193]

---

[192] Vgl. *Epple*, M. H.: Die Kundenbindung, S. 549f.

[193] Vgl. *Büschgen*, H. E.: Überlegungen zur Geschäftspolitik im Passivgeschäft der Sparkassen, Strategie-Erwägungen für vier Zielgruppen, in: Sparkasse, Heft 9/1983, S. 317f. Ebenso: *Botsis*, D.: Banken als Informationsdienstleister, S. 148, zit. *Mertens*, M.: Kundentypologien im Versicherungsgeschäft mit Privatkunden, ohne Quellenangabe.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Sozioökonomische Merkmale beziehen sich in erster Linie auf finanzielle Kriterien. In diese Gruppe fallen das Familieneinkommen, Vermögen, Schulden aber auch sozialwissenschaftliche Aspekte wie Bildungsstand, Zugehörigkeit zu politischen oder religiösen Gruppen sowie die Staatsangehörigkeit. Sie bilden meist den zentralen Ansatzpunkt einer Segmentierung, da die zugrundeliegende Datenbasis den Banken meist ohne weiteren Erhebungsaufwand zur Verfügung steht. Seine besondere Bedeutung erfährt dieses Merkmal durch die 80-20-Regel: Die Prämisse, daß 80% der Deckungsbeiträge von 20% der Kunden erbracht werden erweist die Evidenz, dieses primäre Quantil der Kunden, das auch als A-Gruppe im Rahmen der ABC-Analyse bezeichnet wird, durch die möglichst genaue Bestimmung von Abgrenzungskriterien zu bestimmen und durch besondere Marketingmaßnahmen zu bearbeiten. Schon die Bestimmung von Kundensegmenten kann im Rahmen einer gesonderten AHP-Analyse unternommen werden.[194]

In der Bevölkerung hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, daß jedem Kundensegment der Vertriebskanal angeboten wird, der unter kostenrechnerischen Gesichtspunkten den höchsten Deckungsbeitrag erzielt.[195] Gerade hier erfolgt eine Segmentierung „über den Kopf des Kunden hinweg" häufig vorschnell und mit zuwenig Flexibilität; zentral muß zwar die Kostenseite berücksichtigt werden, wünscht ein Kunde jedoch einen Service, der über den Deckungsbeitrag „seines" Segmentes nicht zu rechtfertigen ist, so sollte es eine Möglichkeit geben, die erhöhten Serviceleistungen gegen eine Beteiligung an den entstehenden Kosten bereitzustellen.

Als weiteres Abgrenzungskriterium kommen *demographische* Merkmale hinzu: Geschlecht, Kinderzahl und Familienstand und vor allem das Alter. Grundlage der auf diesen Angaben basierenden Segmentierung ist das Lebensphasenkonzept, das von der Annahme eines idealisierten Lebenszyklus' ausgeht. Ein in jungen Jahren passivlastiger Kunde wird nach Haus-

---

[194] Hinzu kommen Portfolio-Ansätze, die den „Kundenwert" mit der Loyalität des Kunden in Verbindung bringen. Auch Scoring-Modelle, die das Interesse an einem Kunden zu einem bestimmten Wert verdichten, gehören ebenso zu den Weiterentwicklungen der sozioökonomischen Segmentierung wie die Versuche, über neuronale Netzwerke einen Lernprozeß über bestimmte Muster nachzubilden. Dies sind die Instrumente der RFM-Analyse (Recency, Frequency, Monetary Ratio), die Loyalitätsleiter sowie das value-loyality-Portfolio. Vgl. *Seitz*, J. und *Stickel*, E.: Database Markteting, S. 99f. Segmentierungen mittels Faktorenanalyse beschreiben: *Soutar*, G. N. und *McNeil*, M. M.: A Benefit Segmentation of the Financial Planning Market, in: International Journal of Bank Marketing, Bd. 9, Heft 2/1991, S. 25ff. Ebenso *Minhas*, R. S. und *Jacobs*, E. M.: Benefit segmentation by factor analysis: an improved method of targeting customers for financial services, in: International Journal of Bank Marketing, Bd. 14, Heft 3/1996, S. 3ff.

[195] Vgl. *Priewasser*, E.: Die Priewasser-Prognose, S. 196. Zur Ermittlung des „consumer profit potential" vergleiche *Stemper*, R. G.: The guide to successful consumer banking strategy, John Wiley & Sons., ohne Ortsangabe, 1990, S. 103ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

bau und Familiengründung zum Kreditkunden und nach Rückzahlung der hieraus erwachsenen Verbindlichkeiten erneut zum Einlagenkunden. Benutzt man dieses Modell zu einer Segmentierung erhält man Grobinformationen über die Bedarfsstruktur und den Beratungsbedarf des Kunden.[196]

Zu diesen Merkmalen treten *geographische* Kriterien, die eine Einteilung der Kunden nachgeordnet unter der Prämisse einer homogenen Wohnbevölkerung, „Gleiche gesellen sich zu Gleichen", aufstellen. Grundlage bilden eigene Datenbanken oder offizielle Daten wie Kaufkraftstatistiken oder Arbeitslosenzahlen, dargestellt in bezug auf Stadtviertel.[197] Durch diese Aufbereitung können regional unterschiedliche Deckungsbeiträge ausgeschöpft und über die Ermittlung von Trends in der Bevölkerungsstruktur Steuerungssignale an den Vertrieb abgegeben werden. Hinzu kommen *Verhaltens- und Reaktionsmerkmale:* Der Überblick über die privaten Ausgaben bietet im Bankenbereich eine gute Grundlage, Kundenverhalten zu typologisieren. Als Vertriebsmedium, das sich besonders zur Festlegung von Verhaltensmerkmalen eignet, hat sich das Internet entwickelt: Hier kann das Verhalten des Kunden individuell beobachtet und über selbstlernende Systeme verarbeitet werden. Die Auswertung der Seiten, die ein Kunde betrachtet, Dauer und Reihenfolge der angewählten Seiten bieten vielfältige Informationen über das Nutzungsprofil des Kunden. Sie können zum Aufbau und zur ständigen Aktualisierung einer Kundensegmentierung ebenso genutzt werden wie zur Erstellung einer kundenspezifisch individualisierten Eingangsseite des Instituts.[198]

Als Beispiele verschiedener Ansätze zur Segmentierung von Kundengruppen führt Oehler in seiner Studie insgesamt sechs unterschiedliche Kunden-Typologisierungen auf:[199]

---

[196] Vgl. zum Lebenszyklusmodell *Swoboda*, U.: Erfolgsfaktoren der Konsumentenbanken, in: Finanzierung Leasing Factoring, Heft 3/1996, S. 90f.

[197] Zum Beispiel die mikrogeographische Datenbank „Point plus" der GfK Marktforschung, die die Bundesrepublik in rund fünf Millionen Konsumzellen mit im Durchschnitt sieben adressbezogenen Haushalten einteilt. Vgl. hierzu auch *Emmerich*, N. et al.: Neuer Weg zur Opimtimierung des Filialnetzes, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 11/1994, S. 558.

[198] Vgl. *Döring-Katerkamp*, U. und *Bauer*, R.: Kommunikations-Reengineering beim Internet Banking, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 7/1997, S. 438ff.

[199] Ziel einer jeden Typologisierung ist es, Marktsegmente mit hohem Diskriminanzwert und damit möglichst zutreffende Aussagen über Kundenpräferenzen und Kundenverhalten abzuleiten. Auch Verhaltensweisen gegenüber technischen Innovationen und sonstige Werthaltungen können zur Segmentierung herangezogen werden. Reaktionsmerkmale sind beispielsweise die Beobachtung, wie Kunden auf verschiedene Anspracheformen mit welcher Reaktionszeit antworten. Beide Merkmale können nur als ergänzende Information zur Verfeinerung oder Verifikation der durch die anderen Merkmale erzielten Segmente herangezogen. Vgl. *Oehler*, A.: Die Ak-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- Typologie der Commerzbank: Zum einen ermittelt sich anhand von Verhaltensmerkmalen wie Aufgeschlossenheit, Ausgabenfreude und Zukunftsorientierung eine Segmentierung. Darüber hinaus differenziert die Bank anhand von Anspruchsniveaus acht Kundensegmente, die beispielsweise „unbeholfene, preisbewußte Kunden" oder „renommierfreudige, anspruchsvolle Kunden" unterscheiden. Es ist hier die mangelnde Berücksichtigung der oben geschilderten Deckungsbeitragsproblematik zu kritisieren.
- Typologie der Sparkassenorganisation: Allround,-, Kredit-, Spar-, nicht planende- und inaktive Kunden werden anhand des Nachfrageverhaltens nach Bankdienstleistungen segmentiert.
- Typologie nach Dambmann und Förster: Allein anhand des Haushaltsnettoeinkommens werden 5 Segmente unterschieden. Diese Segmentierung berücksichtigt keine Potentiale wie sozialen Aufstieg oder Erbschaften und ist deshalb als zu pauschal abzulehnen.
- Thiesing differenziert fünf Marktsegmente anhand von Lebenseinstellungen wie „konservativ-exklusiv", „bequem-anspruchslos" oder „konditionsbewußt-kritisch". Es ergeben sich Ähnlichkeiten mit der Commerzbank-Segmentierung.
- Die bereits genannte Spiegel-Dokumentation berücksichtigt in vier Segmenten anhand von Kundenmentalitäten „durchschnittliche Mengenkunden", „sich entwickelnde Kunden", „wenig bankfähige-" und „gehobene Vollkunden"

Um für das Gesamtinstitut über eine bedürfnisadäquate Kundenansprache die genannten Vorteile zu gewährleisten, ist eine Segmentierung notwendig, die ein differenziertes Kundengruppen-Leistungsbündel-Portfolio ermöglicht und den Entwicklungen in der Kundenbasis flexibel zu folgen in der Lage ist.[200] Zunächst wird dies erreicht durch eine Segmentierung der Privatkundenbasis in eine Gruppe von *Betreuungskunden* mit hohem Potential und eine Gruppe von *Mengenkunden* mit geringerem Potential. Anhand dieser anzustrebenden Grundsegmentierung sollen weitere Kriterien dargestellt werden:

Erfolgreiche Segmentierungsansätze berücksichtigen übereinstimmend die folgende Vorgehensweise: Zentraler Ansatzpunkt zu einer EDV-unterstützten Segmentierung bildet das *Einkommen und Vermögen* des Kunden, defi-

---

zeptanz der technikgestützten Selbstbedienung im Privatkundengeschäft von Universalbanken, Stuttgart 1990, S. 262ff., mit der dort angegebenen umfangreichen Literatur.

[200] Vgl. *Schäfer*, H.: Nachhaltige Stärkung des Kerngeschäfts, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 6/1997, S. 272f. *Büschgen*, H. E.: Strategische Planung, S. 270.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

niert durch die numerisch faßbaren Größen des „monatlichen Haushalts-Nettoeinkommens" sowie der „bilanzwirksamen Geldanlagen und Wertpapierdepotbestände abzüglich Schulden", jeweils klassiert nach dem Familienstand. Die Grenzen der jeweiligen Klassen werden häufig durch die Beratungskapazität des Instituts bestimmt, sie sehen jedoch als Schwelle für eine intensive Betreuung des Kunden zumeist ein monatliches Einkommen um TDM 5,0 oder ein Nettovermögen um TDM 400 für Ledige vor.[201] Bis zu dieser Grenze erhält *Mengenkunde* keine Individualbetreuung und wird über zentrale Vertriebsmaßnahmen nur in Standardleistungen erfaßt. Eine Bezeichnung des Kunden als „Laufkunde" im „Massengeschäft" wird in der Kommunikation mit Rücksicht auf die eventuell herabsetzende Außenwirkung vermieden. Dem *Betreuungskunden* wird ein zentraler Ansprechpartner mitgeteilt, der dauerhaft die erfolgversprechende Geschäftsverbindung ausbauen soll. Kunden mit sehr großem Vermögen und Meinungsträger wie Personen des öffentlichen Lebens, Künstler oder Pressevertreter können in enger Auswahl durch einen Sondervertrieb betreut werden. Hier finden sich hochqualifizierte Mitarbeiter, die mit hoher Sachkompetenz in besonderer räumlicher Umgebung dieses schwierige und sensible Kundensegment bearbeiten.

Eine Reduzierung auf Einkommens- und Vermögensmerkmale besitzt als Grobraster für die Inanspruchnahme von Finanzdienstleistungen lediglich prognostische Relevanz und muß einer *Präzisierung* unterworfen werden.[202] Korrekturen werden vorgenommen für Kunden mit künftig hohem Ergebnispotential, zur Berücksichtigung von Auf- und Abstiegspotentialen werden Altersklassen gebildet, z. B. um das Vermögen junger Haushalte stärker zu gewichten als das eines Senioren. Über diese Subsegmentierung wird auch die jeweilige Lebenszyklusphase berücksichtigt. Angehörige der freien Berufe und die übrigen Selbständigen werden getrennt segmentiert. Anhand dieser Merkmale ist auch die Ansprache durch gesonderte Jugend- und Seniorenmarktkonzepte gewährleistet.

Eine statische, d. h. über einen längeren Zeitraum hinweg unveränderbare Segmentierung ist zu gunsten einer Dynamisierung abzulehnen. Obwohl die Grundlage der Segmentierung über eine maschinelle Zuordnung gelegt wird, erfolgt eine *manuelle Nachbearbeitung* in regelmäßigem Turnus.

---

[201] Häufig findet sich unterhalb der Schwelle Individualbetreuung noch ein Segment, das den Bedarf der Beratungskunden in „gehoben" und „gering" unterteilt. Vgl. *König*, M.: Zielgruppenorientierte Vertriebsstrategie im Privatkundengeschäft, in: *Dingeldein*, Klaus Rainer und *Kaeppel*, Ulrich (Hrsg.): Beratungs-Marketing für die Bankpraxis, Fertige Erfolgskonzepte für den Banker vor Ort, Bd. 2, Stadtbergen 1996, S. 20.

[202] Vgl. *Knauber*, N. et al.: Kundenorientierung durch Marktsegmentierung, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 5/1997, S. 301.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zuordnungsfehler können so korrigiert werden, die z. B. darin bestehen, daß Darlehensauszahlungen als Gehalt erfaßt werden oder aufgrund einer Zweitbankverbindung eine maschinelle Einstufung in die Gruppe betreuungswürdiger Kunden unterbleibt, obwohl das Wissen über Gehaltseingänge z. B. in der kreditbearbeitenden Stelle vorhanden ist. Am Beispiel des Seniorenmarktes wird die Unzweckmäßigkeit einer alleinigen Segmentierung nach dem Kalenderalter des Kunden deutlich: Durch ihre verschiedenartige subjektiv-psychologische Einstellung zum Alter und ihre Lebensweise bilden Senioren eine äußerst heterogene Kundengruppe. Neben dem Alter müssen in einer Nachbearbeitung diese Kriterien Berücksichtigung finden was darin resultiert, daß verschiedene Geschäftsansätze geboten sind.[203]

Die Überleitung von Kunden auf einen neuen Ansprechpartner kann am Verhalten des Mitarbeiters scheitern, das von Furcht um eigenes Ansehen und sogar dem Verlust des Arbeitsplatzes geprägt ist. Um dies zu verhindern, ist die Akzeptanz der Kundensegmentierung durch die Mitarbeiter in den Geschäftsstellen durch die *Partizipation* an der Segmentierung zu erhöhen; dies kann soweit gehen, daß man dem Kompetenzträger vor Ort das Recht einräumt, eine bestimmte Anzahl „Wunschkunden" trotz widersprechender Segmentierungsergebnisse in der Gruppe besonders betreuter Kunden zu belassen.[204] Hierzu können dann auch Kunden gehören, die mit „ihrem" Berater in „ihrer" Geschäftsstelle teilweise jahrelang in zufriedenem Kontakt stehen und einer Überleitung zu einem Individualberater ablehnend gegenüberstehen.

---

[203] So erhält Jasny drei verschiedene Seniorenmarkt-Teilsegmente:

Geldinteressierte Senioren, die ein Leben lang im Beruf erfolgreich waren und den Verlust an Verantwortung durch einen aktiven Umgang mit ihrem Geld kompensieren.

Lebensfreudige Senioren, die ihren Ruhestand genießen und neben Reisen verschiedene Hobbys pflegen; ihre Geld sollte sicher, aber ohne aufwendige Betreuung angelegt werden.

Klassische Senioren, die den Alterungsprozeß als störend empfinden, Neuem gegenüber mißtrauisch eingestellt sind und ihre geschichtlichen Erfahrungen in eine äußerst risiko-aversen Anlagepolitik einbringen.

Vgl. *Jasny*, R.: Seniorenmarketing im Vermögensanlagegeschäft, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 4/1997, S. 197 f.

[204] Vgl. *Reichenbach*, B. und *Siebert*, S.: Vermögensanlage-Zentren – erste Erfahrungen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 10/1996, S. 453. Siebert, S.: Kundenbetreuung in Vermögensanlagezentren.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

b) Leistungsprogrammdifferenzierung

aa) Leistungsprogrammabstufung im externen Leistungsbereich

„Banks are not short of products, but pretty hopeless at using their branches to sell them".[205] Die Notwendigkeit zur Reorganisation des Vertriebs bedingt keine Umstellung im Leistungsangebot, sondern eine Modifikation der Formen, in denen diese Leistungen bezogen werden können. Die zunehmende, in sich inhomogene Sensibilität der Kunden in Zins-, Gebühren- und Steuerfragen veranlaßt Banken, über Kundenstrukturanalysen Leistungsportfolios zusammenzustellen, die den Bedarf der Grundtypen in der Privatkundschaft bedienen. Dabei werden zunächst zwei Formen der Bereitstellung unterschieden:

Die Leistungspalette für den *Mengenkunden* umfaßt die „klassischen" Standardbankleistungen, wie z. B. Zahlungsverkehrsleistungen, standardisierte Kreditprogramme und Vermögensbildungspläne, aber auch Leistungen der Finanzverbünde wie Investmentzertifikate und Versicherungs- und Bausparleistungen. Durch die fehlende Zuordnung gibt es keine zentrale Ergebniszurechnung zu einem Betreuer, sondern lediglich eine Verantwortung auf dem Bereich der einzelnen Produktsegmente. Die Termininitiative verbleibt beim Kunden, lediglich anlaßbezogene Beratungstermine werden mit Cross-selling-Ansätzen verbunden.

Für die *Betreuungskunden* hat die Bank verstärkt individuelle und beratungsintensive Finanzierungs- und Geldanlagefazilitäten vorzuhalten.[206] Diese stehen natürlich nicht an der Stelle, sondern neben den bereits aufgeführten zum Basisbedarf zählenden Leistungen. Hierunter fallen alle, das gewünschte Vorsorgevolumen abdeckenden Finanzdienstleistungen, die nicht auf das originäre Leistungsspektrum eines Kreditinstitutes beschränkt sein müssen. Gerade Versicherungsleistungen im Bereich der Personenversicherungen werden in ein umfassendes Leistungsprogramm einbezogen. Unter Nutzung der weiteren Segmentierungsansätze werden individuelle Betreuungskonzepte ausgearbeitet und durch die zugeordneten Betreuer umgesetzt. Es erfolgt eine aktive Ansprache durch den Betreuer, der für die gesamte Kundenverbindung die Ergebnisverantwortung besitzt.

---

[205] *Wilson*, A. M.: The Adoption of a Retail-Oriented Marketing Mix for Bank Branch-Operations, zit.: K. *Brown*, in: The Service Industries Journal, Bd. 12, Heft 3/1992, S. 405.

[206] Vgl. *Berchthold*, H.: Zweigstellen und Mengengeschäft, in: *Betsch*, Oskar und *Wiechers*, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien – Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 199ff. Benölken, H.: Hoffnungsvolle Ertragssäule im Visier, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 6/1997, S. 286.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Eine Abstufung des Leistungsprogramms kann nur in Form einer abgestuften Leistungsbereitschaft in räumlicher, zeitlicher oder inhaltlicher Art dargestellt werden. Abstufungen in Form von Qualitätsunterschieden werden Kunden niemals akzeptieren, auch nicht im Rahmen einer günstigeren Bepreisung. Das bloße Angebot einer Leistung impliziert daher automatisch die Einhaltung der Qualitätsstandards des Marktes.[207] Das Verbot der Abstufung nach Qualität heißt jedoch nicht, daß der Preis einer Leistung über alle Formen hinweg, in denen die Leistung bezogen wird, konstant bleibt. Neben der Bewertung der gesamten Kundenbeziehung durch Preiselemente in Form eines relationship-pricings, die Preisnachlässe für Zielkundenengagements beinhaltet, ist gerade im Privatkundengeschäft eine Steuerung des Kundenverhaltens über Preiselemente notwendig: Um dem Kunden die Wahl der verschiedenen Vertriebswege zu belassen, ist aus Rentabilitätsüberlegungen heraus eine stärkere Partizipation an den Kosten notwendig. Diejenigen Kunden, die den medialen Vertrieb nicht akzeptieren, müssen weiterhin die Option zu Nutzung traditioneller Vertriebswege behalten; zur Bewahrung der Kundensouveränität muß diese Form der parallelen Leistungserstellung beibehalten werden.[208] Dies bedeutet aber in der Folge, daß im Direktvertrieb günstigere Preise angeboten werden, als im stationären oder mitarbeiterbedienten telefonischen Vertrieb.[209] Um in der Preisstellung mit den Direktvertriebsinstituten konkurrieren zu können, wird derzeit versucht, die Transaktionskosten auf das Konkurrenzniveau zu senken und die Beratung als eigene Bankleistung anhand von Gebührensätzen zu bepreisen. Es stellt sich hierbei die Frage, ob eine modulare, zeitli-

---

[207] Eine Beratung über Wertpapiere muß in der gewünschten Qualität erfolgen oder ganz unterbleiben. Es ist dabei zu konzedieren, daß im Wege einer ganzheitlichen Vermögensberatung, orientiert am Lebensphasenkonzept auch artfremde Bereiche in die Beratung einfließen, jedoch ist hier die Hinzuziehung von Spezialisten möglich, falls das Grundlagenwissen des Beraters nicht ausreicht. Die Kosten der jeweiligen Leistung dürfen darüberhinaus nicht davon abhängig sein, ob in der betrachteten Geschäftsstelle auch weitere Bankleistungen angeboten werden, sprich: Die Kosten einer Wertpapierberatung dürfen nicht davon abhängen, ob Baufinanzierungsberatung angeboten wird. Dieser wichtige Sachverhalt wurde bereits im Rahmen der Untersuchung zur *Präferenzunabhängigkeit* eines Zielsystems in Teil A.I.1.c. auf Seite 23 ff. der Arbeit behandelt.

[208] Vgl. *Heitmüller*, H.-M.: Auswirkungen der Selbstbedienung, S. 203 f.

[209] „Rather than force people to bank the way we want them to, we need to let customers decide how they want to access the bank and figure out how to provide that access in a profitable way. You can try to put incentives in place to get customers to do what you'd like them to do, for example charge them for teller [Kassierer-] transactions, but very often that doesn't work in a competitive marketplace." *Hickey*, J. P.: Long live the branch!, in: ABA Banking Journal, Heft 4/1995, S. 43. Vgl. ebenfalls *Heitmüller*, H.-M.: S-Direktvertrieb, S. 1. *Röseler*, R.: Strategische Preispolitik im Wertpapiergeschäft, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 6/1997, S. 275 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

che oder volumenorientierte Gebührenformel angewandt werden soll, eventuell unterlegt durch Ertrags- und Risikogarantien. Der Marktsatz für eine strukturierte Vermögensberatung liegt zur Zeit bei einer Vermögensgröße in Höhe von DM 2 Mio. bei rund DM 10.000,–.[210]

bb) Bestimmung alternativer Fertigungstiefen im internen Leistungsbereich

Bei der Identifizierung potentieller Geschäftsstellenformen für die Abbildung der Vertriebswegeentscheidung im AHP kann die Analyse nicht auf den derzeitigen Stand der Praxis beschränkt werden. Es sind darüber hinaus weitere Formen der betrieblichen Organisation zumindest dem Entscheider zu vermitteln, die langfristig das Vertriebswegesystem eines Kreditinstitutes nachhaltig beeinflussen können. Bei der Untersuchung von strategischen Handlungsoptionen im geschäftsstellengebundenen Finanzvertrieb kann das Ergebnis auch darin bestehen, die bestehenden Strukturen vollständig abzulehnen und auf Geschäftsstellen vollständig zu verzichten. Diese Frage wird vor allem vor dem Hintergrund geänderter Produktionsstrukturen in der Finanzdienstleistungsbranche derzeit scharf diskutiert. Um hier zu einer abschließenden Feststellung zu kommen, sind zunächst die Fertigungsstrukturen im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf die Geschäftsstellen zu untersuchen. Im Anschluß daran kann die Geschäftsstelle im Rahmen der identifizierten „virtuellen Unternehmung" neu positioniert werden:

Die Bestimmung alternativer Wertschöpfungsketten und Geschäftsprozeßoptimierung müssen als Reaktion auf eine neue Wettbewerbssituation im Bereich der Erstellung von Bankleistungen gesehen werden. Wurde durch die Entwicklung von Allfinanzstrategien dem Eintritt von non- und nearbanks in den Markt für Finanzdienstleistungen begegnet, so sehen sich die Finanzdienstleister nun einer neuen Form von Wettbewerbern gegenübergestellt, die durch die Entwicklung alternativer Vertriebswege auch eine neuartige Bedrohung für den Geschäftsstellenvertrieb darstellt.

Das deutsche Bankensystem ist in bezug auf seine Fertigungstiefe durch einen hohen Anteil an In-house-Wertschöpfung gekennzeichnet: Hauseigene Vertriebsangestellte verkaufen die von eigenen „Produktdesignern" entworfenen und von eigenen Marketing-Fachleuten beworbenen Bankleistungen. Die „Produktionsstätten" finden sich in Form von Geschäftsstellen alle in Eigenregie des jeweiligen Instituts. Eine Zusammenarbeit zwischen Instituten oder das Angebot von zur Leistungserstellung notwendigen Faktoren

[210] Vgl. *Tilmes*, R.: Vermögensstrukturberatung: Schlüsseldienstleistung für Wohlhabende, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 10/1996, S. 600.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

durch ungebundene Zulieferer findet nur in Randbereichen statt und ist auf einen meist verbandsbezogenen Abnehmerkreis beschränkt.[211] Der Markteintritt in diesen Bereich ist aufgrund der fehlenden Bezugsmöglichkeiten von Produktionsfaktoren mit hohen Barrieren versehen. Diese Strukturen sind derzeit in vielen Bereichen Änderungen unterworfen: Durch den hohen Standardisierungsgrad ergeben sich für verschiedene Institute freie Kapazitäten bei eigenerstellten Serviceleistungen. Sofern dieses Angebot im eigenen Sektor keine ausreichende Nachfrage findet, ist derzeit ein verbandsübergreifendes Angebot, z. B. im Bereich der Wertpapierdienstleistungen der Landesbanken, feststellbar. Neue Dienstleister mit Wettbewerbsvorteilen in bankenfremden Bereichen wie online-Dienste oder Großrechner-Betreiber können aus dem Schatten der marktfremden Wertschöpfungsbereiche, z. B. der Abwicklung oder des Server-Managements in die Kernelemente der strategischen Kundendifferenzierung einbrechen, die von der Leitungsprogrammgestaltung bis zum Design der Kundenschnittstelle reichen.

Burchard sieht in der Bestimmung alternativer Wertschöpfungstiefen beim virtuellen Aufbau der Bankleistungserstellung eine Entscheidung von langfristig strategischer Tragweite für die Kundensteuerung.[212] Viele Banken versuchen aus diesem Grund, in ihre unternehmerische Informationsinfrastruktur zu investieren und durch die Eigenerstellung von informationellen Bankleistungen das Entstehen einseitiger Abhängigkeiten von Software-Produzenten zu vermeiden oder mit der Möglichkeit zum Verkauf der Eigenentwicklungen strategische Positionen durch insourcing, den Verkauf freier Kapazitäten an Außenstehende, zu besetzen. Die hohen Kosten der Programmentwicklung können jedoch häufig nur für kleinere Anwendungen getragen werden, für Großprojekte müssen weiterhin entweder externe Dienste in Anspruch genommen werden oder eine – zumindest zeitweise – Kooperationen mit anderen Anbietern ist einzugehen.[213] Diese Strategie der Marktbehauptung kann als konventionell bezeichnet werden; ihr

---

[211] In diesem Zusammenhang sind die Kreditkartenserviceleistungen der GZS Gesellschaft für Zahlungssysteme sowie des Bankverlages für die Produktion von eurocheque-Vordrucken und Scheckkarten zu nennen. Verbandsbezogen werden Rechenzentren gemeinsam betrieben, es erfolgen zentrale Marketingunterstützungen und weitere Serviceleistungen wie: Verbandsprüfungswesen, Unterstützung in satzungs- und bankenaufsichtsrechtlichen Fragen sowie die zentrale Erarbeitung und Pflege von Musterverträgen und Vordrucken. Vgl. *Reimers-Mortensen*, S. und *Disterer*, G.: Strategische Optionen, S. 136f.

[212] Vgl. *Burchard*, U.: Banken im Umbruch, S. 18. Ebenso *Klingler*, A.: Erfolgsfaktoren prägen Banken-Neuausrichtung, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 46. Jg., Heft 3/1997, S. 107. Ausführlich zu den Vor- und Nachteilen der Auslagerung von Prozessen aus den Geschäftsstellen in zentralisierte Bankfabriken sowie der Gestaltung der zugehörigen Schnittstelle: *Harvey*, J. und *Filiatrault*, P.: Service Delivery Process: New Technology and Design, in: International Journal of Bank Marketing, Bd. 9, Heft 1/1991, S. 27ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Erfolg ist in den umkämpften Märkten der Datenverarbeitung oder der Abwicklung von Bargeldtransaktionen zweifelhaft.

cc) Die Stellung der Geschäftsstelle in einer virtuellen Unternehmung

Um die Frage der Existenzberechtigung von Geschäftsstellen angesichts der zukünftigen Unternehmensstrukturen beantworten zu können, ist zunächst ein Unternehmen zu skizzieren, das die technischen Möglichkeiten auch in bezug auf seine Strukturen und Prozesse umfassend umgesetzt hat. Neben der Frage alternativer Fertigungstiefen ist in diesem Zusammenhang ein Ansatz aktuell, der als Ideal einer virtuellen Unternehmung zur Entwicklung eines Zukunftsbildes und damit der Alternativengestaltung herangezogen werden kann. Hierbei ist die virtuelle Unternehmung nicht mit der virtuellen Geschäftsstelle, dem Vertrieb von Bankleistungen ohne persönlichen Kundenkontakt, zu verwechseln:[214] Während die eine lediglich die Form der Kundenbeziehung im Außenverhältnis einer Bank beschreibt, die – wenngleich revolutionär – lediglich eine stringente Fortführung der Konzepte des medialen, insbesondere PC-gestützten Vertriebs darstellt, handelt es sich bei der anderen um eine umwälzende Neuorientierung des Gesamtunternehmens, die im Endergebnis den Zerfall der Unternehmensstruktur in bisher bekannter Form zu Folge haben wird.

In einer virtuellen Unternehmung arbeiten Betriebe im Rahmen ihrer Kernkompetenzen in einem Netzwerk entlang einer einheitlichen Wertschöpfungskette zusammen. In seiner Reinform handelt es sich bei dieser Organisationsform um eine fallweise Zusammenarbeit von Unternehmen zur Durchführung einer einzigen Mission; im Anschluß zerfällt das Netz-

---

[213] So berichtet Burr, daß die Bayerische Vereinsbank AG für die Entwicklung der Direktbank „Advance" Investitionen in Höhe von DM 50,0 Mio. und einen Werbeetat von DM 20 Mio. in 1996 aufbringen mußte. Hierbei handelt es sich jedoch um eine Vollbank; die Entwicklung von Internet-Anwendungen in einer Standardstruktur bindet weit weniger Ressourcen. Vgl. *Burr*, W.: Wie Informationstechnik die Bankorganisation verändern könnte, in: bank und markt, Heft 11, November 1996, S. 30f.

[214] Zu kurz greifen in diesem Zusammenhang die Definitionen der virtuellen Bank bei Reimann, Weiss und Krupp, die diesen Begriff auf Unsichtbarkeit und Technologieorientierung reduzieren. Vgl. *Reimann*, E.: Kundenbindung in der virtuellen Bankfiliale, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 3/1996, S. 29. *Krupp*, G.: Erfolgsstrategien, S. 718 sowie *Krupp*, G.: Zukunftsorientierte Vertriebsführung, S. 264f. *Weiss*, M.: Virtuelle Bank – Geschäftsfeld der Zukunft, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 12/1997, S. 566. Derselbe: Virtuelle Bank – Zeitgeistphänomen oder Geschäftsfeld der Zukunft, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 8/1998, S. 427ff. Im folgenden auch bei *Reimers-Mortensen*, S. und *Disterer*, G.: Strategische Optionen, S. 136ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

werk wieder in seine Einzelunternehmungen, die in anderen virtuellen Unternehmungen weiterarbeiten. Kern eines solchen Netzwerkes ist ein Koordinator, der das Netzwerk zusammenfügt, die Informationsflüsse steuert und die Vertragsverhältnisse zwischen den einzelnen Mitgliedern überwacht, denn Vertrauen und eine offene Kommunikationskultur bilden eine wesentliche Grundlage der Zusammenarbeit.[215]

Die Leistungen einer virtuellen Unternehmung erscheinen dem Kunden als einheitliche Leistung eines Anbieters, obwohl die Leistungserstellung durch eine Vielzahl von Trägern erfolgt.[216] Die Teilnahme an einem virtuellen Netzwerk verlangt vom Unternehmen die Bestimmung und absolute Konzentration auf Kernkompetenzen; nur diese Fähigkeiten können in die Gemeinschaft eingebracht werden. Notwendig ist eine permanente Überprüfung der eigenen Wertschöpfungskette, um die bestehenden Kernkompetenzen zu sichern oder im Rahmen des Netzwerkes neue zu entwickeln. Dies kann sogar unter Einbeziehung des Wissens und der Kontakte der übrigen Mitglieder des Netzwerkes geschehen. Insgesamt wird durch die Konzentration auf die Kernkompetenzen unter gleichzeitiger Einbindung in ein Netzwerk die Flexibilität zur Reaktion auf geänderte Kundenbedürfnisse in einer Größenordnung erhöht, daß die durch Fremdvergabe einzelner Unternehmensbereiche entstehenden Abhängigkeiten kompensiert werden.

Die Anforderungen an die Mitarbeiter eines solchen Netzwerkes steigen: Qualifikation und Motivation sind Schlüsselfaktoren eines erfolgreichen virtuellen Unternehmens. Dabei können sich die Mitarbeiter nicht mehr mit ihren Unternehmen und mit seinen Grenzen, sondern nur noch mit dem jeweiligen Produkt oder Projekt identifizieren; die Schaffung von corporate identity wird vor große Herausforderungen gestellt.

---

[215] Vgl. *Goeken*, M.: Interorganisationale Unternehmensnetzwerke als Alternative zur Fusion, in: *Henckel von Donnersmarck*, M.-E. und *Schatz*, R. (Hrsg.): Fusionen, Gestalten und Kommunizieren, Bonn 1998, S. 188ff.

[216] Vgl. im folgenden *Mertens*, P. und *Faisst*, W.: Virtuelle Unternehmen, Eine Organisationsstruktur für die Zukunft? in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 6/1996, S. 282. *Klein*, S.: Virtuelle Organisation, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 6/1994, S. 309ff. *Wicher*, H.: Virtuelle Organisation, in: Wirtschaftsstudium, Heft 6/1996, S. 541f. *Szyperski*, N. und *Klein*, S.: Informationslogistik und virtuelle Organisationen, Die Wechselwirkung von Informationslogistik und Netzwerkmodellen der Unternehmung, in: Die Betriebswirtschaft, Bd. 53, Heft 2/1993, S. 194. *Mack*, O. und *Späth*, P.: Kernkompetenzen systematisch ausschöpfen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 5/1997, S. 241ff. „The bank has to be seen by the customer as a consistent, homogeneous entity [...]." *Saurais*, G.: Look after the capital, Retail banks must recognise that the customers are its capital, in: The Banker, Heft 1/1995, S. 65. Kritisch hierzu: *Chesbrough*, H. W. und *Teece*, D. J.: Innovation richtig organisieren – aber ist virtuell auch virtuos? in: *Brown*, J. S. und *v. Oetinger*, B. (Hrsg.): Ergebnis Innovation, Die Welt mit anderen Augen sehen, München, 1998, S. 217ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Eigenschaft von Bankleistungen, im Rahmen einer Vorkombination ohne Beitrag des Kunden vorgehalten zu werden, um anschließend im externen Produktionsverfahren unter Einbeziehung des Kunden unter Verwendung der Vorkombination im eigentlichen Sinne zu „entstehen", begünstigt den Aufbau einer virtuellen Organisationsstruktur. Die einzelnen Bestandteile der Bankleistung können aufgebrochen und auf verschiedene Ersteller verteilt werden. Die Forschung im Bereich der Bankleistungen ist ausgereift, so daß Schnittstellen zwischen den einzelnen Gliedern der Wertschöpfungskette relativ einfach zu definieren sind. Der gesamte Bereich der Vorkombination kann ohne Spürbarkeit für den Kunden in sogenannte Bankfabriken ausgelagert werden.

Die Bank erstellt die Bankleistung nicht mehr, sie koordiniert lediglich als Informations-broker in einem Netzwerk von Produzenten die Erstellung der Vorkombination auf der einen und die Endkombination mit Kunden und Absatzmittlern auf der anderen Seite.[217] Sie besitzt im Netzwerk allerdings weiterhin eine Schlüsselrolle: Sie bestimmt die Architektur des Netzwerkes, definiert die Schnittstellen und setzt Qualitätsstandards der Zulieferer, die von ihr kontrolliert werden. Der eigene Vertriebsbereich erscheint dabei ausgelagert.

Kunden- und Produktinformationen bilden als wesentliches Aktivum der Bank den Kern der neuen Unternehmung. Sie werden den Vertriebseinheiten zur Verfügung gestellt, die sie für die Akquisition von Kundenaufträgen benötigen. Erhaltene Aufträge werden von der Bank kontrahiert, aber nicht selbst ausgeführt: Je nach Anforderung oder Kondition wird der Auftrag an ein Unternehmen im Netzwerk weitergegeben und von dort bearbeitet.

Das Spektrum der möglichen Formen, in denen die Netzwerkunternehmen zusammenarbeiten können, ist dabei weit: Neben einer *marktlichen Lösung* bieten sich *strategische Netzwerke* als stabiler Zusammenschluß rechtlich selbständiger Unternehmen an. Sicherheit entsteht im marktlichen Modell durch langfristige Absprachen, Marktdruck durch die Variation der im Einzelfall vergebenen Auftragsmenge und umfangreiche Kontrollmaßnahmen im Rahmen von Qualitätssicherungs- und Zertifizierungssystemen. Die Gestaltung dieser Verhältnisse begünstigt die Flexibilität und Zukunfts-

---

[217] Am Beispiel der Automobilindustrie wird dieser Produktionsprozeß von Baldwin und Clark verdeutlicht: Das Volkswagen-Werk in Resende, Brasilien, ist lediglich der Standort für die Endmontage der einzelnen Werkstücke. Die Zulieferer sind insoweit unabhängig, beziehen eigene Rohstoffe und produzieren mit eigenen Arbeitern. „Volkswagen does not ‚make' the car, in the sence of producing or assembling it. But it does establish the architecture of the production process and the interfaces between cells, it sets the standards for quality that each supplier must meet, and it tests the modules and the trucks as they proceed from stage to stage." *Baldwin*, C. Y. und *Clark*, K. B.: Managing in an age of modularity, in: Harvard Business Review, Heft 9–10/1997, S. 87.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

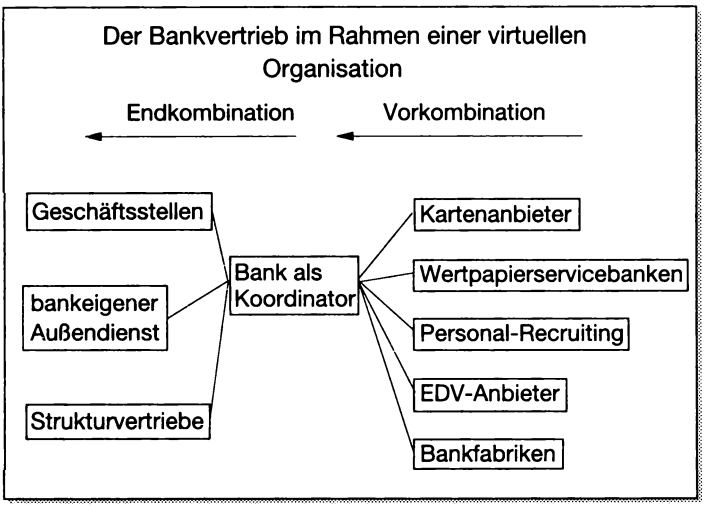


Abbildung 20: Der Bankvertrieb im Rahmen einer virtuellen Organisation

offenheit des Gesamtsystems. Im Gegenzug begünstigt eine marktliche Konstruktion durch die Verfügungsmacht über Informationen mit wirtschaftlichem Wert und das Know-how des Partners opportunistisches Verhalten. Da die Erstellung von Bankleistungen oft sensible Kundendaten benötigt und hohen Sicherungsaufwand erfordert, entfallen diese Ansätze für die meisten zentralen Prozesse der Leistungserstellung. Grundlage der Zusammenarbeit in diesen sensiblen Gebieten muß neben einer vertraglichen Grundlage ein Vertrauensverhältnis zwischen den Partnern sein, durch das ein Mißbrauch der übertragenen Informationen ausgeschlossen wird. In der Organisationsform der strategischen Allianz wird dieses Verhältnis gewährleistet, der Verlust marktlicher Prozeß- und Sanktionierungsmöglichkeiten jedoch vermindert durch die Senkung des Wettbewerbsdruck die Anpassungsgeschwindigkeit an geänderte Marktverhältnisse.

Basis einer virtuellen Organisationsstruktur könnte das Drei-Banken-Modell von Betsch sein, das die heutige Bankorganisation in eine Technik-, eine Service- und eine Beratungs-/Betreuungsbank zergliedert.[218] Während

[218] Vgl. *Betsch*, O.: Vertrieb der Zukunft: ohne den Banktresen? in: bank und markt, Heft 3/1996, S. 12. Ähnlich bei Bigbie, der die überlebensfähigen retail-banking-Unternehmen in drei Gruppen teilt: *Customer specialists*, die aufgrund ihrer überlegenen Kundenkenntnis Markterfolge erzielen, *Product specialists*, die über eine Fokussierungsstrategie mit überlegenen Produkten ihren Marktanteil behaupten sowie *Service providers to banks*, die outgesourcte Geschäftsprozesse für andere

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Betsch jedoch alle drei Teilbanken unter Regie einer Bank angesiedelt sieht, geht das virtuelle Unternehmen von einer koordinierenden Bank aus, die den Technikbereich an Diensteanbieter auslagert, den Servicebereich an Servicegesellschaften vergibt und den Beratungs-/Betreuungsbereich gemeinschaftlich mit Strukturvertrieben, Vermögensberatungsgesellschaften, Außendienstmitarbeitern und den eigenen Geschäftsstellen betreibt.

Die Stellung der Geschäftsstelle im Rahmen dieser Organisation ist in der Zusammenarbeit mit den übrigen Absatzmittlern neu zu definieren: Die Abwicklung von Sachbearbeitung im Rahmen der Vorkombination entfällt vollständig. Die Besinnung auf das Kerngeschäft aber läßt die Stärken der Geschäftsstelle im persönlichen, relationship-orientierten Vertrieb hervorstechen. Während die Bank im Außenverhältnis zum Kunden als Einheit bestehen bleibt, erfolgt intern eine Auflösung in die verschiedenen Produktionsbereiche.

Die Frage nach der Existenzberechtigung von Geschäftsstellen kann nun beantwortet werden: Der standortgebundene Vertrieb erlebt in seiner Bedeutung im Vertriebsgefüge eine Renaissance: Geschäftsstellen werden im Rahmen der virtuellen Organisation nun als Mehrwert neu identifiziert und sie erhalten, geschäftsprozeßoptimiert, eine stärkere Bedeutung im virtuellen Gefüge der Bankunternehmung, denn vor dem Hintergrund der Wettbewerbsintensivierung in allen nachgeschalteten Bereichen handelt es sich bei den Kundenbeständen, den Geschäftsstellen und dem standing einer Bank um die wesentlichen Wettbewerbsvorteile, die es in eine virtuelle Unternehmung einzubringen gilt. Die „Last" der Geschäftsstelle kann sich in einem solchermaßen geänderten Umfeld zu einer Gunst wandeln, sofern es gelingt, ihren Aufgabenbereich als *reine Vertriebseinheit* im Rahmen einer virtuellen Organisation neu zu definieren.

c) Personalpolitik

aa) Personalbedarf

Bei der Gestaltung von Alternativen zur Geschäftsstellenstrukturierung muß der Personalpolitik eine große Aufmerksamkeit gewidmet werden. Der in der noch zu entwickelnden Zielsystematik enthaltene Faktor „Durchsetzbarkeit" zielt darauf ab, daß die für den Erfolg einer Restrukturierung notwendige Unterstützung der Mitarbeiter über Erfolg oder Mißerfolg entscheiden kann. Der Personalbereich eines Kreditinstituts hat grundsätzlich die Aufgabe, an Vertriebsstrukturen abgeleiteten Personalbedarf qualitativ

---

Banken abwickeln, ohne selbst im Kundenverkehr aufzutreten. Vgl. *Bigbie*, J.-E.: Bye-bye to the branch, in: The Banker, Heft 8/1996, S. 22.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

adäquat zu decken. Durch die Umwälzungen im Vertrieb wird sich auch der Personalbereich auf neue Umweltsituationen einstellen; betroffen ist zunächst der Personalbedarf: Der Personalbestand im Vertriebsbereich wird in den nächsten Jahren stagnieren oder sogar abnehmen. Entlassungen sind im Bankgewerbe nicht zu erwarten, vielmehr ist ein sozialverträglicher Personalabbau wahrscheinlich. Während es im qualifizierten Beratungs- und Betreuungsgeschäft sogar noch zum Ausbau von Kapazitäten kommen kann, werden Stellen im Zahlungsverkehr oder der einfachen Kontoführung durch den Einsatz von Selbstbedienungseinrichtungen und medialer Vertriebsunterstützung ersatzlos entfallen.[219] Aufgrund der unterschiedlichen Anforderungsprofile der beiden Bereiche ist die Besetzung offener Stellen mit Mitarbeitern frei werdender Stellen nicht oft möglich und macht einen Rekrutierungsbedarf am externen Stellenmarkt sowie verstärkte Anstrengungen im Bereich der Mitarbeiterqualifizierung erforderlich.

Die vielfach eingesetzte Maßnahme der Umwandlung von Ganztagsstellen in Teilzeitarbeit bedeutet eine Problemlösung in doppelter Hinsicht: Durch die Reduzierung des Personalbestandes werden Kosten eingespart, durch den flexiblen Einsatz der auch als „Ultimokräfte" bezeichneten Mitarbeiter wird der Fixkostenteil in hohem Maße variabilisert und damit die Kontrolle der Kostenträger vereinfacht.[220] Dieser Effekt, der auch durch effektives Leerkostenmanagement erzielt werden kann, verhindert Fehlsteuerungen im Bereich der Kundenkalkulation und damit Fehlentscheidungen im Vertrieb.

bb) Qualifikation und Aufstieg

Im Filialbereich ist derzeit die interne Ausbildung im dualen Ausbildungssystem dominierend. Nach einer Ausbildung zum „Bankkaufmann" hat der Mitarbeiter eine fachliche allround-Ausbildung, die durch Seminare oder Fortbildungen nur noch in Spezialbereichen unterlegt wird. Diese Aus-

---

[219] Bei der Behandlung der Thematik „Personalabbau" sind Euphemismen in der innerbetrieblichen Kommunikation strikt zu vermeiden; Begrifflichkeiten wie bei Osthues-Albrecht und König: „Anpassungen im Rahmen von Personalbedarfsmessungen in Abhängigkeit von verlagerten Aufgabenbereichen" führen zu Widerspruch und der Kündigung von Kooperationsbereitschaft. Vgl. *Osthues-Albrecht*, H. und *König*, M.: Zielgruppenorientiert ausgerichtet, in Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 6/1993, S. 286.

[220] So ist die Teilzeitquote, die über lange Zeit konstant blieb, von Mitte der 80er Jahre bis heute von 9% auf 12% des inländischen Stammpersonals gestiegen. Vgl. *Sauer*, H.-D.: Personelle Strukturtrends im Bankgewerbe, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 7/1997, S. 442. Im folgenden: *Lund*, M. und *Pfeufer-Kinnel*, G.: Leerkostenmanagement durch flexible Arbeitszeitmodelle, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 2/1997, S. 77f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

bildung ist für die Anforderung des abgestuften Leistungsprogramms häufig zu weitgehend, teilweise auch fehlorientiert. Die Mitarbeiter erwerben hohes Know-how in Bereichen, die wenig oder gar nicht vertriebsorientiert sind, Abschlußorientierung und Sozialkompetenz zur Arbeit im Team sind nach Abschluß der Ausbildung häufig nicht ausreichend. Ausreichend für eine Tätigkeit in den neuen medialen Vertriebsbereichen sind die Kenntnis der Organisation mit den zu vetreibenden Leistungen, Kommunikationsfreude und Belastbarkeit, Teamfähigkeit und die Bereitschaft zu lebenslangem „training on the job" und Arbeitszeiten außerhalb der normalen Kassenöffnungszeiten. Notwendiges rhetorisches Können kann auf Schulungsbasis vermittelt werden. Vom Kreditgewerbe angestrebt ist unter diesen Prämissen die Entwicklung eines neuen Ausbildungsganges unterhalb der Qualifikation eines „Bankkaufmann" der über interne Fortbildungsmaßnahmen oder Fernstudien zu einem „Bankassistent" erweitert werden kann.

Für das qualifizierte Beratungsgeschäft bleiben weiterhin die klassischen Anforderungen an Vertriebsmitarbeiter bestehen: Hohe verkäuferische Fähigkeiten sollten mit einem breiten Produktwissen einhergehen; eine Unterlegung sollte erfolgen durch Kenntnisse in steuerlichen Fragen oder des Portfoliomanagements. Häufiger wird in den nächsten Jahren eine akademische Vorbildung auch auf der Vertriebsebene anzutreffen sein, da diese „Ebenbürtigkeit" von Teilen der Kundschaft gewünscht wird.[221] Der Einsatz von Hochschulabsolventen im Vertriebsbereich wird sich jedoch auf solche mit ausgeprägtem verkäuferischem Potential, eventuelle verbunden mit einer Bankqualifikation, beschränken.

Durch die Abflachung der Hierarchien wird es zukünftig schwerer, im Bereich der Personalentwicklung Karrierewege aufzuzeichnen; traditionelle Karrierewege mit vorgezeichneter Aufstiegsfortbildung hin zur Übernahme von Führungsverantwortung haben auch vor dem demographischen Hintergrund an Bedeutung verloren. Auch durch den Einsatz von ungelernten Mitarbeitern oder Seiteneinsteigern, die unterhalb der Qualifikation eines Bankkaufmanns anzusiedeln sind, kann jedoch diese Aufgabe der Personalpolitik nicht entfallen. Im Anforderungsprofil für den Bereich des Telefon-bankings der Sparkasse Leipzig wird „mittlerer Durchsetzungswille" sowie „geringes Führungsinteresse" genannt;[222] doch auch diese Mitarbeiter entwickeln sich, haben Vorbilder und Pläne.[223]

---

[221] Vgl. *Davis*, S. I.: Excellence in banking, Houndmills und London 1985, S. 131f.

[222] Vgl. *Seyda*, K.: Kontophone- Anruf genügt, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 7/1993, S. 346. Bei der brititsche Firstdirect gilt: „Banking representatives are selected on the basis of telephone manner and empathy with people. They are then trained in banking and computing skills." *Williams*, T.: The story of Firstdirect, in: Österreichisches Bankarchiv, Heft 1/1994, S. 21.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Laufbahnen im qualifizierten Privatkundengeschäft lassen sich spiegelbildlich zu den Anforderungen eines abgestuften Leistungsprogramms entwickeln: Vom Juniorberater zum Individualkundenbetreuer, weiterer Aufstieg als spezialisierter Vermögensberater oder durch die Übernahme von Personalführungsverantwortung.[224] Hierbei ist der dauerhafte Verbleib über mehrere Jahre auf einer Stelle mit der Übernahme von Kundenverantwortung nötig, da wesentliches Element einer modernen Vertriebsstruktur der persönliche Kontakt des Beraters und die Kenntnis eines Ansprechpartners auch auf Kundenseite ist.[225]

cc) Gehaltssystem

Um die verstärkte Verkaufsorientierung der Mitarbeiter des Geschäftsstellennetzes zu unterstützen, ist ein Anreizsystem einzusetzen, das die Bindung der Gehälter als zentralen Ansatzpunkt an den Vertriebserfolg des Mitarbeiters oder seiner Organisationseinheit enthält.[226] Ein variabler Einkommensteil eröffnet dem Kreditinstitut gezielte Steuerungsmöglichkeiten gerade in modernen Vertriebsstrukturen, in denen die Mitarbeiter nicht immer der direkten Einfluß- und Kontrollmöglichkeit durch Führungskräfte unterworfen sind.

Der variable Gehaltsanteil soll sich im vorgeschlagenen Vertriebssystem an der Position und der Risikobereitschaft des Mitarbeiters orientieren. Grundsätzlich gilt, daß die Mitarbeiter mit kundenorientierten Tätigkeiten (derzeit ca. 60% des Personalbestandes) einen möglichst hohen variablen

---

[223] Vgl. *Ashauer*, G.: Vortrag zum Thema: „Neue Vertriebsstrukturen – Auswirkungen auf die Personalpolitik", gehalten auf der 6. Sommerschule der Deutschen Sparkassenakademie, 15.–18.07.1996, Universität Bonn.

[224] Vgl. *Greve*, W. und *Winkelmann*, A.: Sparkasse Mittelholstein: Neuer Vertrieb im Privatkundengeschäft, in: bank und markt, Heft 2, Februar 1996, S. 40f.

[225] Vgl. *Schäfer*, B. und *Korthals*, S.: Erfolgsfaktor und Herausforderung Vertriebsstruktur, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 1/1997, S. 9.

[226] Unter einem solchen Anreiz- oder incentive-System versteht man „alle gestaltbaren materiellen und immateriellen Faktoren der betrieblichen Arbeitsumwelt, die geeignet sind, das Leistungsverhalten der Arbeitnehmer positiv zu beeinflussen und dadurch zur Verwirklichung betrieblicher Leistungsziele beizutragen." *Kriebelt*, P. C.: Leistungsanreize – Leistungsanreizsysteme, in: Personal-Enzyklopädie, ohne Hrsg., Bd. 2, München 1978, S. 458. Zum Widerstreit der Instrumente Führung und Vergütung auch *Fischer*, K.: Vergütungssysteme für den Außendienst, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 6/1995, S. 331. *Prüss*, F.: Vergütung von Mitarbeitern im Außendienst, Welchen Sinn macht eine leistungsabhängige Bezahlung, Vortrag auf der Fachkonferenz Außendienstvergütung des Management Circle, Wiesbaden 13.02.1992. *Stolze*, S.: Möglichkeiten und Grenzen des Direkt-Marketing für Kreditinstitute, in: Österreichisches Bank-Archiv, Heft 11/1988, S. 1090ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Gehaltsanteil erhalten. Der Mitarbeiter sollte aber den Anteil zunächst innerhalb bestimmter Unter- und Obergrenzen selber festlegen können. Die Zahlung erfolgsabhängiger Vergütung kann erfolgen in Form von „on-top"-Prämien bei gleichbleibendem Grundgehalt oder als Gehaltsersatz in Form von „Tarifrückstufungen" oder „Anhalten der Tarifeinstufung"; dabei wird das Grundgehalt schrittweise durch leistungsabhängige Bestandteile ersetzt. Um den Einstieg in variable Entlohnung, der viele Bankmitarbeitern zunächst tendenziell ablehnend gegenüberstehen, attraktiv zu gestalten, wird für das zu entwickelnde Vertriebssystem ein variables Gehaltssystem mit dreifacher Absicherung vorgeschlagen:[227] Grundsätzlich erhält ein Mitarbeiter, der für variable Entlohnung optiert, eine Gehaltserhöhung in Form eines steigenden Zieleinkommens. Hierbei handelt es sich um diejenige Summe, die ein Mitarbeiter bei Erfüllung seiner Zielvereinbarungen erhält. Diese Erhöhung soll dem Risiko Rechnung tragen, das der Mitarbeiter einzugehen bereit ist. Die Zahlung dieses Gehalts wird folgendermaßen abgesichert: Über eine *Einstiegsabsicherung* wird das Zielgehalt im ersten Jahr garantiert; es soll damit die Option zur Variabilität erleichtert und im Falle einer Zielverfehlung einer Demotivierung im ersten Jahr entgegengewirkt werden. Auch nach Ablauf des ersten Jahres wird das Risiko des variablen Gehalts gemindert, indem ein Prozentsatz von 75% des Zieleinkommens als *Garantieeinkommen* gezahlt wird, so daß der Einfluß der variablen Zahlungen erst ab dieser Marke zum Tragen kommt. Als letztes wird eine *Altersabsicherung* etabliert, die das geminderte Vertriebspotential älterer Mitarbeiter berücksichtigt und ebenfalls in Form eines Garantieeinkommens die Vertriebsleistungen der 10 Vorjahre ab einem Lebensalter von 55 Jahren berücksichtigt.

Grundlage eines solchen Systems ist die Meßbarkeit des Ergebnisbeitrages und eine Vereinbarung darüber, wie sich die variablen Vergütungsbestandteile an dieser Ergebnisbeitragsgröße und an Zielvereinbarungen bemessen. Zur Schlüsselung wird meist der *Deckungsbeitragszuwachs* herangezogen: Er ist konsistent mit den Steuerungszielen des Unternehmens, berücksichtigt also optimal die Abwägung zwischen der erwünschten Verkaufssteigerung durch das Anreizsystem und der Rechenbarkeit der Bemessungsgrundlage.[228] Nahezu alle anderen Steuerungsgrößen können zu Ver-

---

[227] In Anlehnung an: *Hössle*, M.: Absicherung der Unternehmensziele durch Motivationsprogramme für den Vertrieb, Vortrag auf der Fachkonferenz Außendienstvergütung des Management-Circle, Wiesbaden 13.02.1992, S. 58ff.

[228] Vgl. *Wienkamp*, H.: Performanceorientierte Anreizsysteme im Finanz- und Dienstleistungsgeschäft, in: Marktforschung & Management, Zeitschrift für marktorientierte Unternehmenspolitik, Heft 3/1997, S. 98ff. *Krämer*, H.-P.: Verkaufssteigerungsprogramme und Vertriebscontrolling, in: *Betsch*, Oskar und *Wiechers*, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien – Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 794ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

zerrungen und Fehlallokationen im Vertrieb führen. Der Deckungsbeitrag ist in seiner Entstehung gut kommunizierbar, operational und beeinflußbar und damit zur Vereinbarung von Zielvorgaben geeignet; es lassen sich mit ihm die Unternehmensziele und die persönlichen Ziele des Mitarbeiters in Übereinstimmung bringen. Gerade in einem Vertriebssystem mit abgestuften Leistungsprogramm ist der Einsatz eines variablen Vergütungssystems für fast alle Mitarbeiter zu empfehlen; jedoch ergibt sich hier implizit ein Problem der Personalplanung: Für das neu zu entwickelnde Anforderungsprofil sind Bankkaufleute, die mit einem tariflichen Festgehalt bezahlt werden, meist zu teuer. Für das unterste Segment moderner Vertriebsformen werden preiswerte und leistungsbezogen entlohnte, häufig berufsfremde Verkäufer benötigt.[229]

Die Entlohnung der einzelnen Positionen im Vertrieb wird sich durch ihre Variabilität vom hierarchischen Denken lösen und sowohl Teamerfolge als auch eine Einzelvergütung des Mitarbeiters auf der Grundlage der Personalbeurteilung durch den Vorgesetzten berücksichtigen. Die Personalbeurteilung wird folglich eine anspruchsvollere und wichtigere Aufgabe im Rahmen der Personalführung.[230] Eine Führungslaufbahn wird sich von einer Laufbahn im aktiven Vertrieb jedoch nicht mehr unbedingt im Gehalt unterscheiden, es sollte sogar soweit kommen, daß ein erfolgreicher Vertriebsmitarbeiter durchaus ein höheres Gehalt als sein Vorgesetzter erzielen kann.

d) Geschäftsstellentypologisierung

Gegenstand der AHP-Analyse ist eine Variation der Erscheinungsform einer einzelnen Geschäftsstelle. Im Rahmen der Untersuchung von Handlungsoptionen im gesamten Vertriebssystem eines Institutes stellt die Analyse der verschiedenen Geschäftsstellentypen damit den wichtigsten Teil

---

[229] *Heitmüller*, H.-M.: Sicherung der Marktführerschaft, S. 543.

[230] Beurteilungen waren in der Vergangenheit häufig wenig aussagekräftig, da der Beurteilende zur Vermeidung von langwierigen Diskussionen alle Mitarbeiter in die höchste Kategorie einstufte. Neuere Personalbewertungssysteme geben die Vorgabe der Normalverteilung, damit eine Unterscheidung von Mitarbeitern überhaupt möglich wird. Weichen die Beurteilungen in ihrer Gesamtheit von der Vorgabe ab, besteht Erklärungsbedarf gegenüber der nächsthöheren Instanz. Problematisch wird dieses Verfahren im Vergleich über „dynamische" und „bürokratische" Abteilungen des Gesamtinstituts gesehen. Ein „schwacher" Mitarbeiter einer „dynamischen" Abteilung erbringt unter Umständen immer noch eine größere Leistung als ein „starker" Mitarbeiter einer „bürokratischen" Abteilung. Eine Normierung für das Gesamtinstitut ist jedoch nicht sinnvoll im Hinblick auf den Zweck der Verteilung abteilungs- bzw. teambezogener variabler Vergütungsbestandteile. Vgl. als Lösungsansatz: *Lindena*, B.: Leistungsanreize durch variables Vergütungssystem, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 12/1997, S. 713 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

dar, denn die Ergebnisse bilden den Ausgangspunkt für die Identifizierung der Alternativen im Entscheidungsmodell. Der für die Untersuchung des Geschäftsstellenvertriebs maßgebliche Parameter ist die Entscheidung über den inneren Aufbau und den Standort der Geschäftsstellen; dabei ist die Zahl der in der Literatur vorgestellten Geschäftsstellenkonzepte Legion.[231] Das allen gemeinsame Grundkonzept der abgestuften Leistung unter Zugrundelegung eines modularen Aufbaus im Sinne Zügels wird für die folgende Darstellung übernommen,[232] jedoch inhaltlich ergänzt.

Allen Ansätzen gemeinsam ist die Notwendigkeit, unterhalb der bislang betriebenen Geschäftsstellen eine Geschäftsstellenform zu etablieren, in der Kunden unter Nutzung umfassender Selbstbedienungseinrichtungen ein preiswerter Grundbedarf zur Verfügung gestellt wird und bei dem Leistungen und Prozesse in hohem Maße automatisiert und standardisiert sind. Um das Geschäftsstellenkonzept kommunizierbar zu halten, wird ein Ansatz von vier verschiedenen Typen gewählt, die eingebettet in ergänzende Formen des Vertriebs ein Leistungsangebot darstellen, das den Kundennutzen in Form von Einkaufswirtschaftlichkeit und umfassender persönlicher Beratung maximiert.

Die Entscheidung, eine Geschäftsstelle, die sich als Selbstbedienungsfiliale fortgeführt nicht mehr rechnet, aufzugeben und zu schließen ist in ihren Auswirkungen sorgfältig zu bedenken. Die Standortaufgabe ist zumeist irreversibel, eine Wiedereröffnung käme einem Schuldeingeständnis gleich, ist erheblich imagerelevant und unterbleibt häufig aus geschäfts-

---

[231] Vgl. z.B. *Büschgen*, H. E. und *Krumnow*, J. (Hrsg.): Finanzwettbewerb, S. 99. *Schmalhardt*, H.: Die Auswirkungen der neuen Technologien auf den Vertrieb von Bankleistungen, in: Österreichisches Bankarchiv, Heft 8/1986, S. 343f. *Ostertag*, J.-X.: Effiziente Zweigstellenstrukturen, S. 194f. *Oehler*, A.: Die Akzeptanz, S. 285. Ploenzke AG: Der Finanzdienstleistungsmarkt: Die Herausforderung der 90er Jahre, Hamburg 1993, Blatt 2.3. *Schneider*, G.: Multi-Channel-Management bei Banken, in: *Bierbaum*, D. und *Feinen*, K.: Bank- und Finanzwirtschaft, Strategien im Wandel, Festschrift für Hans E. *Büschgen* zum 65. Geburtstag, Wiesbaden 1997, S. 364. *Burchard*, U.: Neue Rolle für das Filialnetz, *Greve*, W. und *Winkelmann*, A.: Sparkasse Mittelholstein, S. 39. *Kobel*, J.: Von der Analyse zur Aktion, S. 330. *Osthues-Albrecht*, H. und *König*, M.: Zielgruppenorientiert ausgerichtet, a.a.O., S. 287. *Channon*, D. F.: Bank strategic management and marketing, John Wiley & Sons., ohne Ortsangabe, 1986, S. 160ff. *Wiebe*, F.: Auf der Suche nach der Bankfiliale von morgen, in: Handelsblatt, 10. Dezember 1996. *Hoch*, P.: Vertriebshierarchien der Universalbank, S. 6. *Greif*, H.-J.: und *Hämmerl*, T.: Marktorientierte Vertriebsorganisation, Merkblatt Betriebswirtschaft NF 124, Stuttgart 1995, S. 70ff. *König*, M.: Zielgruppenorientierte Vertriebsstrategie, S. 27. *Schüller*, S.: Der Finanzshop – Neue Impulse für das Filialsystem? in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 1/1998, S. 6ff.

[232] Vgl. *Zügel*, W.: Zukunftsstrategien großer Sparkassen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 9/1992, S. 383.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

politischen Gründen.[233] Die Imagewirkung geht über den eventuell zu vollziehenden Personalabbau bei der Umwandlung in eine SB-Filiale weit hinausgeht. Vor dem Hintergrund meist positiver Erträge des Bankensektors ist der Abbau von Geschäftsstellennetzen nur schwer zu vermitteln. Wie das Beispiel der Schließung von Geschäftsstellen der Deutschen Post AG in 1995 zeigte, kann es zu erheblichem Widerstand in der Bevölkerung bis hin zur Bildung von Interessengruppen, massiven öffentlichen Angriffen mit Boykottaufrufen und insgesamt zu enormen Image-Einbußen kommen. Inwieweit eine Schließung für Institute des Genossenschafts- und Sparkassensektors überhaupt rechtlich zulässig und internen Aufsichtsgremien gegenüber vertretbar ist, wird im Rahmen der Entscheidungsfindung auf Institutsebene noch erörtert. Die Umwandlung bestehender Geschäftsstellen in SB-Filialen erscheint derzeit in ihren Auswirkungen weitgehend genug und ist finanziell tragbar; eine Standortaufgabe als weitere Option wird nicht in den Handlungsrahmen der Vertriebsrestrukturierung aufgenommen.

Eine Fortführung von Geschäftsstellen in Franchise-Form oder fahrbaren Geschäftsstellen bleibt ebenfalls unberücksichtigt. Vor dem Hintergrund des eingeschränkten Leistungsumfanges, den diese Vertriebseinheiten zu bieten in der Lage sind, ist ein ausreichendes Marktpotential in den kommenden Jahren aufgrund der Vertriebskapazitäten des medialen Vertriebs nicht mehr zu erwarten. Es ist damit zu rechnen, daß in den nächsten Jahren diese Vertriebsformen, auch aus Image-Gründen der beteiligten Institute, vom Markt verschwinden werden.

Die Struktur des Geschäftsstellennetzes wird über die folgenden Geschäftsstellentypen umgestaltet:

aa) SB-Filiale

Umfassende multimediale Selbstbedienungseinrichtungen ermöglichen dem Kunden die Nutzung eines umfangreichen Leistungsprogramms automatisierbarer Bankleistungen. In einer zeitlich begrenzten Übergangszeit wird das Konzept der *bedienten Selbstbedienung* eingesetzt, in der ausgewählte Mitarbeiter die Kunden in der Nutzung der SB-Applikationen schulen. Längerfristig ist jedoch eine konsequente SB-Einrichtung anzustreben, um auch aus Kostengesichtspunkten eine doppelte Leistungserstellung zu vermeiden sowie über eine klare Positionierung die Präferenzen des

[233] Hinzu kommen Kosten der Standortaufgabe in Form von Personalplänen, Fortbildungen im Zuge von Umsetzungen und die Risiken aus einem Verkauf oder der Vermietung der Räumlichkeiten. Vgl. *Howcroft*, B. und *Beckett*, A.: Branch networks and the retailing of high credence products, in: International Journal of Bank Marketing, Bd. 14, Heft 4/1996, S. 3ff. *Bunk*, H.: Vertriebspolitik: Geschäftsstellenpolitik im Wandel, in: bank und markt, Heft 11/1992, S. 22.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Kunden abzugrenzen.[234] Über Video-Konferenzeinrichtungen ist ein visueller Kontakt zu einem Mitarbeiter der Zentrale zur Beratung oder zur Vereinbarungen eines persönlichen Beratungstermins möglich. Die SB-Filiale ist keine kontenführende Stelle, sondern lediglich Buchungsort. In Anbetracht der Tatsache, daß sich in den Augen der Leistungsabnehmer die Bankleistung zu einer Ubiquität, einer überall verfügbaren Leistung, entwikkelte, ist eine SB-Filiale geeignet, diesem Kundenwunsch zu entsprechen. Sie soll daher an stark frequentierten Orten errichtet werden, sofern der Bedarf über das Angebot eines stand-alone-Geldautomaten hinausgeht. Hierzu zählen vor allem Randlagen und Verkehrsknotenpunkte wie Bahnhöfe und Flughäfen, nicht jedoch Einkaufszentren und Fußgängerpassagen.

bb) Vertriebsstelle

Die umfassende Selbstbedienungszone einer SB-Filiale wird in der Struktur beibehalten, jedoch um eine limitierte personelle Ausstattung ergänzt. Dieser, auch *Kernteam* genannte Mitarbeiterpool kann den Kunden mit einem umfassenden Leistungsangebot von Kassen- und Servicegeschäften bis hin zu Spar- und Girokontoneuanlagen oder Sonderzinsvereinbarungen komplett beraten.[235] Dabei entfällt auf längere Sicht die Unterscheidung in einen Zahlungsverkehrs- und Beratungsbereich. Die bislang auch über Sicherheitswände optisch unterstrichene Grenze der Bargeldabwicklung wird über automatische Kassentresore am Sachbearbeiterplatz obsolet.[236]

In ihrer baulichen Gestaltung folgt die Vertriebsstelle dem „2-Zonen-Konzept", einem Ansatz, der Service und Beratung des Kunden konsequent als zentrale Bestandteile des Leistungsprogramms im Bau einer Geschäfts-

---

[234] So erlaubt erst eine klare Trennung beider Formen die Untersuchung der Kundenwünsche in Form von Nutzungsanalysen. Vgl. *Rodewald*, B.: Selbstbedienung im Privatkundengeschäft – Aktueller Stand und Zukunftsperspektiven, in: *Betsch*, Oskar und *Wiechers*, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien – Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 549. Eine entgegengesetzte Meinung vertritt Gloystein, der im Zuge des direct-bankings ein Verschwinden reiner SB-Filialen prognostiziert. *Gloystein*, P.: Das Direktbank-Konzept in der Marktpolitik deutscher Großbanken

[235] Vgl. *Schröder*, G. A.: Orientierung an den Wünschen der Kunden, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 1/1997, S. 4. Schäfer, H.: Nachhaltige Stärkung des Kerngeschäfts, S. 272f.

[236] Vgl. zu den Möglichkeiten beschäftigtenbedienter Geldautomaten und der mit dem Einsatz verbundenen Problematik der Unfallverhütungsvorschrift-Kassen: *Benz*, H. et al.: Unfallverhütungsvorschrift Kassen der gesetzlichen Unfallversicherungsträger (UVV „Kassen"), Merkblatt Betriebswirtschaft NF 39, Stuttgart 1993, hier: § 18 – Beschäftigtenbediente Banknotenautomaten, S. 59ff. *Lehmann*, P.: Pro und Contra für den Einsatz in Filialen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 10/1996, S. 477ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

stelle widerspiegelt.[237] Den Eingangsbereich bildet ein Kommunikationsraum, der großzügig bemessen die „Visitenkarte" des Hauses bildet. Hier finden sich die umfangreichen multimedialen SB-Einrichtungen, die in traditionellen SB-Zonen oft ein Schattendasein in kalten, unbeaufsichtigten Fluren hatten. Es existieren keine trennenden Schreibtische und Bedienungstheken; die Mitarbeiter haben keinen persönlichen Arbeitsplatz mehr. Je nach Bedarf nutzen sie die Kommunikationszone zur direkten Kundenansprache und können so Ausgangspunkte für ein anschließendes Beratungsgespräch bilden. Serviceleistungen können, sofern nicht über Selbstbedienungseinrichtungen abrufbar, in dieses Gespräch eingebunden werden. Räumlich abgetrennt befindet sich der Beratungsbereich mit der Möglichkeit zu diskreten Beratungsgesprächen. In der Form dieser Beratung wird jedoch die Begrenztheit einer Vertriebsstelle deutlich: Es erfolgt lediglich die Beratung von Mengenkunden ohne Zuordnung auf einen namentlich festgelegten Kundenberater. Terminmanagement wird nicht betrieben. Die Beratung in Immobilienfragen, die qualifizierte Vermögensberatung sowie das vom privaten Konsumentenkreditgeschäft abgesehene Aktivgeschäft erfordert die Weiterleitung des Kunden an eine Kopfstelle. Um die Weitergabe ohne Reibungsverluste für das Gesamthaus dazustellen, werden die im Bezirk einer Kopfstelle gelegenen SB-Filialen und Vertriebsstellen ergebnismäßig der Kopfstelle zugerechnet. Der Leiter der Vertriebsstelle besitzt im Sinne straffer Hierarchien keine Personal-Führungsfunktion, sondern koordiniert lediglich den Betriebsablauf als erster Mitarbeiter unter gleichen. Es sollten auf dieser Ebene keine Kredit- und Konditionenbewilligungsbefugnisse eingeräumt werden.

cc) Kopfstelle

Die Kopfstellen bilden den Kern des Vertriebsnetzes. Hier erfolgt die Zurechnung der Beratungs- und Betreuungskunden auf namentlich bekannte Kundenbetreuer. Zur Kapazitätsplanung wird eine Betreuungsspanne von 350 Kunden zugrundegelegt, das heißt, daß einem Betreuer in dieser Größenordnung Betreuungskunden zugeordnet werden. Es wird davon ausgegangen, daß für diese Zahl eine intensive Betreuung mit mehreren Beratungsgesprächen im Jahr möglich ist. Je nach Kundensegment und Leistungsfähigkeit des Betreuers kann die Betreuungsspanne angepaßt werden. Selbstverständlich können Kunden, die für Beratung oder Betreuung qualifiziert sind, die Leistungen der untergeordneten Geschäftsstellenformen für sich in Anspruch nehmen, zentraler Ansprechpartner sollte jedoch der zugeordnete Berater als „key-account-manager" werden, unterstützt durch Fach-

[237] Vgl. *Harenberg*, H. A.: Bauen und Einrichten: Service und Beratung in Symbiose, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 2/1997, S. 56f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

berater für Spezialfragen. Durch diesen durchgängigen Ansatz entfällt die Gefahr, daß Überleitungen von einem in das andere Segment dem Kunden wie ein Bankwechsel erscheinen, mit der verbundenen Gefahr des Abwanderns und der Entstehung vermeidbarer Kosten. Berater finden sich auch in der Kopfstelle grundsätzlich in Form des Kernteams und sind für spontane Kurzberatungen ohne Terminvereinbarung in einer Kommunikationszone greifbar.[238] Die Berater von Betreuungskunden sowie die Fachberater werden räumlich separiert und finden so die Möglichkeit für Beratungsgespräche in ausführlicher Form und diskreter Atmosphäre.

Der Kopfstellenleiter erhält (bzw. behält) ähnliche Kredit- und Konditionenkompetenzen wie ein Geschäftsstellenleiter alter Prägung. Die umfassende Verantwortung des Geschäftsstellenleiters in seinem Regionalmarkt für sämtliche Produkte wird den Marktverhältnissen nicht mehr gerecht: Um eine konsequente Kundengruppen- statt Produktgruppen und Regionalorientierung im Gesamtinstitut durchzusetzen, beschränkt sich seine Verantwortung auf das Privatkundengeschäft. Im Firmenkundengeschäft üben alle Geschäftsstellen im Rahmen eines gesonderten Betreuungskonzeptes nur noch unterstützende Funktionen aus. Im Rahmen seiner Zuständigkeiten jedoch ist der Leiter als „Teilunternehmer vor Ort"[239] in der Lage, flexibel, marktnah und effektiv das Angebot der jeweiligen Filiale an lokale Bedürfnisse anpassen zu können. Die Personalverantwortung des Kopfstellenleiters bleibt formal bestehen, wird jedoch inhaltlich weitestgehend reduziert und beschränkt sich auf administrative Tätigkeiten sowie ein *coaching* der Mitarbeiter im aktiven Vertrieb. Seine Aufgaben im Bereich der Personalführung werden durch Aufgaben als „erster Verkäufer" seines Teams ersetzt. Allein die als Grundlage variabler Entlohnung auf Teambasis herangezogenen Personalbeurteilungen werden von ihm erstellt. Die herausgehobene räumliche Position, die ein Kopfstellenleiter bislang in Form eines eigenen Büros und eines Vorzimmers genießt, sollte unter Berücksichtigung interner Besitzstände im Laufe der Zeit entfallen und der Leiter in Form eines Beraters auftreten. Die Zahl der ihm zufallenden Mengenkunden wird unter Berücksichtigung seiner weiteren Aufgaben angepaßt. Diese Rollenveränderung wird sich bei vielen Mitarbeitern als „psychologischer Knackpunkt"[240]

---

[238] Vgl. *Schillinger*, M. und *Kehl*, K.: Systematische Marktbearbeitung im SB-Zeitalter, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 11/1997, S. 525ff.

[239] *Thießen*, F.: Positionen zur Zukunft des Privatkundengeschäfts, in: bank und markt, Heft 3/1996, S. 16. Zur Frage der Wettbewerbsvorteile aus Flexibilität und Marktnähe vgl. *Trumler*, W.: Erfolgsfaktoren der Filialorganisation – ein empirischer Bankenvergleich, in: Österreichisches Bankarchiv, Heft 11/1992, S. 967ff. Generell zu den geänderten Aufgaben eines Geschäftsstellenleiters: *Deng*, S. et al.: Bank Branch Managers: Their Roles and Functions in a Marketing Era, in: International Journal of Bank Marketing, Bd. 9, Heft 3/1991, S. 32ff.

[240] Vgl. *Kobel*, J.: Von der Analyse zur Aktion, S. 330.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

erweisen und erfordert die Einbeziehung der Geschäftsstellenleiter in den Entscheidungsprozeß.

dd) Stützpunkt

Abhängig von der Größe des Geschäftsgebietes kann es zur Ausbildung von regionalen Stützpunkten kommen. Ihr Leistungsspektrum ist identisch mit dem der Kopfstelle. Der Stützpunktleiter übt jedoch für seinen Teil des Geschäftsgebietes Fachverantwortung sowie Personalverantwortung in der Form aus, daß disziplinarische Maßnahmen und Versetzungen in seinem Gebiet von ihm in Einvernehmen mit der Personalabteilung beschlossen werden können. Seine Hauptaufgabe liegt insofern im Bereich der Personalführung und -betreuung. Sein Aufgabengebiet umfaßt darüber hinaus die Aufgaben eines normalen Kopfstellenleiters seiner eigenen Betriebsstelle. Der Stützpunktleiter vertritt die Praxisseite in Qualitätszirkeln und Arbeitskreisen zur Fortentwicklung des Vertriebssystems.

Um eine regionale Bindung des Außendienstes zu gewährleisten wird er an den Stützpunkten angesiedelt. Es erfolgt eine Ergebnisverrechnung für Abschlußleistungen des Außendienstes durch die Kopfstellen, von denen die variablen Gehaltsanteile des Außendienstes getragen werden. Eine zentrale Ansiedlung des Außendienstes, die in Form von Schulungsaufwand und Administration Vorteile hätte, wird aus Gründen der Durchsetzbarkeit abgelehnt. Aus dem Kontakt zu den Betriebsstellen können bei entsprechender Berücksichtigung im Verkaufscontrolling für beide Seiten Vorteile entstehen.

e) Öffnungszeitenvariation

Die Festlegung bankbetrieblicher Öffnungszeiten mutet nur zunächst, wie oben bereits aufgezeigt, aufgrund ihrer hohen Außenwirkung als strategische Entscheidung an. Die Brisanz in der Festlegung bankbetrieblicher Öffnungszeiten zeigte sich deutlich in der Diskussion um kundenunfreundliche Schalterstunden im Umfeld der Änderungen im Ladenschlußgesetz Ende 1996. In verschiedenen Kundenbefragungen ergab sich, daß vor allem jüngere Kunden sowie einkommenstärkere Kundengruppen eine Verlängerung der Bankenöffnungszeiten begrüßen würden.[241] Durch die Festlegung des

[241] Untersuchungen ergeben jedoch häufig ein den geäußerten Wünschen konträres Nutzungsverhalten, nach dem die verlängerten Öffnungszeiten nicht in der prognostizierten Weise von den Kunden angenommen wurden. Vgl. *Felzen*, H. et al.: Neue Öffnungszeiten – Ergebnisse eines Ludwigsburger Pilotprojekts, in: Sparkasse, Heft 10/1997, S. 471. *Wiebe*, F.: Vertrieb: Die geänderten Ladenöffnungszeiten springen auf die Banken über. Auf der Suche nach der Bankfiliale von morgen, in: Handelsblatt, 10. Dezember 1996.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Leistungsprogramms und der Filialstruktur ist dem Bankmanagement jedoch die Struktur der Öffnungszeiten quasi als Resultante vorgegeben. Die Erklärungsbedürftigkeit und Individualität der vorgehaltenen Leistungen determiniert die Länge der Öffnungszeiten einer Geschäftsstelle. Hinzu kommt die Abhängigkeit zwischen der Lage der Geschäftsstelle in Innenstadt oder Gewerbegebiet und der Struktur der Leistungsabnahme über den Tagesverlauf. Nach kurzer Darstellung des Handlungsrahmens sollen die resultierenden Öffnungszeitenstrategien aufgezeigt werden.

Unter bankbetrieblichen Öffnungszeiten soll die Zeitspanne verstanden werden, in denen Bankdienstleistungen dem Leistungsempfänger im Tagesablauf innerhalb von mit Bankmitarbeitern besetzten Geschäftsstellen angeboten werden.[242] Nach derzeitigem Stand richtet sich die Dauer und Struktur der Öffnungszeiten stark nach bankeninternen Kriterien und Restriktionen. Diese Faktoren des bankbetrieblichen Leistungsangebotes werden derzeit einer Revision im Hinblick auf verstärkte Orientierung am Kundennutzen unterworfen. Hierbei können zum einen *indirekte* Maßnahmen ergriffen werden, die durch SB-Angebote und Außendiensteinsatz Bankleistungen für Kunden auch außerhalb der Schalteröffnungszeiten verfügbar machen und die Relevanz der Öffnungszeiten für die Kundenzufriedenheit senken. Hier sollen jedoch die Möglichkeiten *direkter* Änderungen dargestellt werden, wobei aufgrund der gegebenen Wettbewerbsverhältnisse lediglich eine Erweiterung in Betracht kommt. Hier zeigt sich, daß die Möglichkeiten zu einer Öffnungszeitenvariation durch die Möglichkeiten in der Arbeitszeitvariation des Geschäftsstellenpersonals bestimmt werden.

Die Dauer und Struktur der täglichen Leistungsbereitschaft kann nach Ansicht vieler Beteiligter nur unter hohem Abstimmungsaufwand und nur in engen gesetzlichen Grenzen variiert werden. Eine tiefergehende Analyse zeigt jedoch, daß die Öffnungszeiten der Geschäftsstellen sich grundsätzlich weitgehend losgelöst von rechtlichen Restriktionen gestalten lassen und daß sich vor dem Hintergrund der Wettbewerbsbedeutung der Öffnungszeiten auch Personal- bzw. Betriebsräte zumeist kooperativ verhalten. Angriffspunkte sind zumeist die Vorschriften der Arbeitszeitordnung und des Ladenschlußgesetzes, obwohl nach einer Entscheidung des Bundesverwaltungsgerichts das Betreiben von Bankgeschäften dem Ladenschlußgesetz nicht unterliegt.[243] Restriktionen finden sich im Bereich des Jugendarbeitsschut-

---

[242] Vgl. *Bohnsack*, P.: Kundenfreundliche Banköffnungszeiten und ihre arbeitsrechtlichen Möglichkeiten, Schriftenreihe des Instituts für Bankwirtschaft der technischen Universität Berlin, Bd. 11, Berlin 1992, S. 20.

[243] Vgl. Bundesverwaltungsgericht: Urteil vom 5.03.85-1 C 16/84, in: Neue Juristische Wochenschrift, Heft 34/1985, S. 2042f. Ebenso *Heitmüller*, H.-M.: Die Öffnungszeiten der Kreditinstitute – Kriterium zur Beurteilung der kundenorientierten Betriebsbereitschaft von Kreditinstituten, in: *Betsch*, Oskar und *Wiechers*, Rüdiger

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

zes, dem Schwerbehindertengesetz und dem Mutterschutz; hieraus ist jedoch keine prohibitive Auswirkung für den Bereich der Öffnungszeiten abzuleiten so daß Banken in der Festlegung der Öffnungszeiten frei agieren können.

Sollen bei unveränderter Arbeitszeitregelung die Öffnungszeiten verlängert werden, so lassen sich nur eine Verkürzung der den Schalterzeiten vor- und nachgelagerten Arbeiten oder eine durchgehende Öffnung der Geschäftsstelle während der Mittagszeit darstellen. Diese graduelle Verbesserung der Leistungsbereitschaft ist in fast allen betrachteten Instituten umgesetzt. Die anzustrebenden Veränderungen gehen jedoch weiter und fordern eine Entkopplung von persönlicher und betrieblicher Arbeitszeit. Gliederungsaspekt der vielfältig vorgeschlagenen Modelle sind die *Chronometrie*, d.h. die Dauer der Arbeitszeit mit der Möglichkeit, durch Über- und Unterarbeit die tägliche Arbeitszeit zu dynamisieren und die *Chronologie*, d.h. durch die freie Verteilung einer festen Arbeitszeit die Anwesenheit im Betrieb eventuell unter Berücksichtigung von Kernzeiten gleitend zu bestimmen.[244]

Diese angestrebte Entkopplung ist nicht frei von Kritik: Vor dem Hintergrund der geschilderten medialen Vertriebsformen, die rund um die Uhr zur Verfügung stehen, ist für den erfolgreichen Filialvertrieb der persönliche Kontakt zu einem Bankmitarbeiter von besonderer Bedeutung. Moderne Arbeitszeitmodelle können in der Praxis dazu führen, daß die Anwesenheit des Mitarbeiters nicht mehr die betriebsnotwendige Arbeitsplatzzeit abdeckt. Die Identität von Mitarbeiter und Arbeitsplatz läßt sich in dieser Form nicht aufrecht halten. In kundenfernen Bereichen ist dies unproblematisch, eine Individualbetreuung läßt sich im Rahmen variabler Arbeitszeit-

---

(Hrsg.): Vertriebsstrategien – Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 118ff.

[244] Innerhalb dieser Gliederungsparameter lassen sich z.B. folgende Formen charakterisieren:

- *Schichtarbeit*: In der Lage gegenüber der normalen Tagesarbeitszeit versetzte Arbeitszeit, die die Betriebszeit auf bis zu 24 Stunden erhöhen kann
- *Gleitende Arbeitszeit*: Freie Wahl von Beginn und Ende der individuellen Arbeitszeit im Rahmen bestimmter Bandbreiten (Kernzeiten)
- *Arbeitszeit à la carte*: Von der Normalarbeitszeit abweichende individuelle Arbeitszeitvereinbarungen, in jüngster Zeit im Rahmen eines „Jahresarbeitszeitkontos" realisiert
- *Job-Sharing*: Zwei oder mehr Mitarbeiter teilen sich eine Abeitsstelle und decken in freier Einteilung die betriebliche Arbeitszeit ab
- *Saisonarbeit/Ultimoarbeit*: Fixierung der individuellen Arbeitszeit auf bestimmte Monate oder Tage
- *Teilzeitarbeit*: Verkürzte individuelle Arbeitszeit mit verschiedenen Ausprägungen hinsichtlich Lage und Dauer.
- Arbeitgeberverband der Chemischen Industrie Bezirk Köln e.V.: Die wichtigsten Formen flexibler Arbeitszeitgestaltung, Merkblatt, Köln 1983.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

modelle jedoch nur mit Hilfe eines effektiven Terminmanagements erreichen. In Fortführung der organisatorischen Geschäftsstellendifferenzierung sind die im folgenden dargestellten Öffnungs- und Arbeitszeitmodelle anzuwenden:

- *SB-Filiale*: Diese rund um die Uhr geöffnete Geschäftsstellenform bedarf eines Personalarbeitskonzeptes lediglich im Wartungsbereich der SB-Automaten und ist damit unproblematisch darstellbar.
- *Vertriebsstelle*: Durch die Charakterisierung des Leistungsumfangs mit den Begriffen „umfassendes Dienstleistungsangebot" und „eingeschränktes Beratungsangebot" wird sowohl die Personalausstattung als auch die Möglichkeiten zur Variation der Öffnungszeiten determiniert. Nur im kundenfernen Arbeitsbereich kann eine Trennung von Arbeitsplatz und Mitarbeiter durchgeführt werden und es lassen sich alle Modelle der Arbeitszeitenflexibilisierung einsetzen, die sich bereits im Bereich des Einzelhandels oder im fast-food-Sektor etabliert haben.[245] Es bieten sich Gleitzeitmodelle mit Personalplanung auf Geschäftsstellenebene an. Durch die geringe Zahl der allround-Kundenberater und die angestrebte Kundennähe sollten die Kundenberater zu den Öffnungszeiten im Beratungsbereich verfügbar sein. Hieraus resultiert die Notwendigkeit einer Schließung zur Mittagszeit und eine begrenzte Öffnungszeitenkapazität am Abend oder am Wochenende, da Freiräume des Beraters für Telefonakquisition und Außentermine zu schaffen sind.
- *Stützpunkt und Kopfstelle*: Das Angebot eines umfassenden Beratungsspektrums impliziert eine Leistungsbereitschaft über die heute üblichen Öffnungszeiten hinaus. In der Argumentation dem Kunden gegenüber wird das eingeschränkte Leistungsangebot der Vertriebsstellen mit der Kompensation auf Kopfstellenebene begründet. Es muß also eine Beratung in den Abendstunden und am Wochenende möglich sein, um die Akzeptanz des geänderten Vertriebskonzepts zu erhalten. Falls die Kundenverbindung eine Beratung außer Haus erfordert, ist dies durch die Kundenbetreuer darzustellen. Unterstützung findet die Beratung in einem umfassenden Terminmanagement, das auch die Vergabe und aktive Vereinbarung von Beratungsterminen durch Telefon-Service-Center beinhaltet. Dadurch und durch die Tatsache, daß es sich bei den Kundenberatern häufig um Spezialisten handelt, kann die Identität von Arbeitsplatz und Mitarbeiter auch im Beratungsbereich durchgeführt werden. Kunden werden nämlich die dauerhafte und fallweise sofortige Verfügbarkeit des

---

[245] Vgl. *Ashauer*, G.: Wandlungen im Vertriebssystem der deutschen Kreditinstitute – Auswirkungen auf die Personalstruktur und Personalentwicklung, in: *Hummel*, D, *Müller*, W. und *Schuster*, L.: Banken in globalen und regionalen Umbruchsituationen, Festschrift für Johann Heinrich *von Stein*, Stuttgart 1997, S. 699f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Spezialberaters nicht verlangen; dies ermöglicht die Personalplanung im Rahmen einer zeitautonomen Gruppe. Im back-office-Bereich sind wiederum alle Arbeitszeitmodelle denkbar. Durch die Reduzierung personalunterstützter Zahlungsverkehrsleistungen auf „normale" Schalterstunden läßt sich eine Erhöhung des Personalbestandes vermeiden.[246]

[246] Vgl. *Bohnsack*, P.: Kundenfreundliche Banköffnungszeiten, S. 82f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

C. Entwicklung eines Entscheidungsmodells

I. Hierarchiekonstruktion

1. Projektierungsphase

a) Formulierung der Problemstellung

Die Leistungsfähigkeit des AHP zur Bearbeitung von Entscheidungssituationen des bankbetrieblichen Management wurde im ersten Teil der Arbeit untersucht und ist gesichert. Im folgenden Teil soll das AHP-Verfahren einem Praxistest unterworfen werden, der *die Reorganisation einer einzelnen bestehenden Zweigstelle* zum Inhalt hat. Um diese Aufgabenstellung mit Hilfe des AHP bearbeiten zu können, sind Vorarbeiten erforderlich, mit denen die Problemstellung konkretisiert und ein Verfahrensfahrplan festgelegt wird.

Um das Entscheidungsproblem zu begrenzen, wird die Vertriebsstruktur des hier untersuchten Instituts in allen Bereichen festgelegt, bevor über Geschäftsstellen in Form isolierter Entscheidungen befunden wird. Die infolgedessen auf Gesamtbankebene zur Auswahl stehenden Handlungs- bzw. Wandlungsmöglichkeiten wurden bereits in ihren Ansätzen dargestellt[1], die Auswahl der konkreten Handlungsoptionen auf der Ebene der Geschäftsstellenpolitik erfolgt im Anschluß an die Auswahl des Entscheidungsverfahrens. Als zentrales Element des Kalküls bildet die Modellierung des Zielsystems mit einer vorgeschalteten Faktorenanalyse den Abschluß der Hierarchiekonstruktion, die im Anschluß dann validiert wird.

Im Ergebnis erhält das Bankmanagement ein Werkzeug, das die Ziele der Geschäftsstellenpolitik in eine hierarchische Struktur formt, Aussagen über die Gewichtung der Ober-, Zwischen- und Unterziele zu Einzelgewichten aggregiert, die zur Verfügung stehenden Handlungsalternativen im Lichte dieser Zielsetzungen bewertet und abschließend die rational-formal optimale Handlungsalternative ermittelt.

Der im Zuge dieser Arbeit aufgezeigte Handlungsbedarf besteht für das gesamte Geschäftsstellennetz. Dabei ist für jede einzelne Stelle eine Entscheidung darüber zu treffen, welche der aufgezeigten Organisationsformen für die Geschäftsstelle im Rahmen eines noch abzuleitenden Zielsystems

---

[1] Vgl. Kapitel B.III.2. auf Seite 169ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

anzustreben ist. Obwohl bei einer solchen Reorganisation des Geschäftsstellennetzes prinzipiell keine Vorbehalte gemacht werden können, sind nicht alle Alternativen für die bestehenden Geschäftsstellen denkbar. Unter der für die meisten Institute derzeit gültigen Prämisse, daß der stationäre Vertrieb auch in Zukunft einen festen Platz im Vertriebsgefüge des Instituts haben soll, kommt für viele der Geschäftsstellen eine Reduzierung des Leistungsangebotes nicht in jeder Größenordnung in Frage. Auf der anderen Seite geben betriebswirtschaftliche Zwänge für Geschäftsstellen unterhalb einer Mindestgröße eine Schließung oder eventuelle Umwandlung in eine Selbstbedienungsfiliale vor. Eine Analyse zeigt, daß weder für die Geschäftsstellen mit einer Größe von mehr als fünf Mitarbeitern eine echte Wahl möglich ist noch für diejenigen mit einer Mitarbeiterzahl unter drei. Die *großen* Geschäftsstellen müssen einer prozeßorientierten Reorganisation unterzogen werden, die sie im Rahmen des neuen Vertriebssystems als schlagkräftige Einheit neu ausrichtet. Die *kleinen* Geschäftsstellen, insbesondere die Einmann-Geschäftsstellen, werden im Laufe der nächsten Jahre als mitarbeiterbediente Geschäftsstellen geschlossen und durch mediale Vertriebswege, insbesondere durch Selbstbedienungsgeschäftsstellen ersetzt.

Die im Rahmen des angestrebten Entscheidungsprozesses ausgewählten Geschäftsstellen und damit die zu formulierende Problemstellung sind die *mittelgroßen Geschäftsstellen* mit einer Mitarbeiterzahl von drei bis fünf, die im Rahmen des stationären Vertriebs bislang ein wesentliches Element im Vertriebssystem eines filialorientierten Kreditinstitutes sind. Weinkauf stellt zu recht fest: „Aus der praktischen Restrukturierung wissen wir, die kritische Geschäftsstelle ist nicht die Servicestelle, sondern die Filiale. Die Mitte ist das Problem." [2] Für jede einzelne dieser Stellen muß fallbezogen eine Entscheidung über ihr zukünftiges Erscheinungsbild getroffen werden, die neben dem Zielsystem einer Gesamtbank den marktlichen Hintergrund des regionalen Teilmarktes zu berücksichtigen hat.

b) Verfahrensfestlegung

Der Versuch, das bankbetriebliche Geschäftsstellenproblem unter Einfachzielsetzungen zu betrachten, führt häufig über investitionstheoretische Ansätze zu einem Kapitalwert der Geschäftsstelle als Entscheidungsgrundlage.[3] Ein solcher Ansatz kommt einer Umkehrung des allgemeinen wissen-

[2] Weinkauf, W.: Der Verbund in der Zweigstelle„ S. 34.

[3] So zum Beispiel bei *Suding*, T.: Bankbetriebliche Zweigstellenplanung: Ein entscheidungsorientierter Beitrag zur Ermittlung der Konsequenzen einer Erweiterung des bankbetrieblichen Zweigstellennetzes, Diss., Frankfurt/Main 1983, S. 149ff. Süchting rechtfertigt neue Geschäftsstellen solange, wie ihre Zusatzkosten durch die mit ihnen verbundenen Zusatzerlöse gedeckt werden, also anhand des Marginalerfolges. Vgl. *Süchting*, J.: Die Einkaufswirtschaftlichkeit für Bankleistungen und die

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

schaftlichen Standortproblems gleich, die im hier betrachteten Umfeld zu kurz greift.[4] Schon die allgemeine Behandlung der Geschäftsstellenproblematik zeigte, daß es sich bei dem vorliegenden Problem um ein mehrkriterielles Entscheidungsproblem handelt, das intersubjektiv nachvollziehbar sowie transparent zu gestalteten ist.[5] Ein wie auch immer formuliertes Gewinnziel ist für die Beschreibung der Geschäftsstellenpolitik nicht ausreichend; es müssen auch Elemente wie Prestige, lokale Faktoren oder die Durchsetzbarkeit der gewählten Lösung berücksichtigt werden.[6] Hierbei

---

Zweigstellenpolitik, S. 277. *Henning* et al. entwickeln ein monovariables Modell zur Optimierung der Standortbestimmung im Versicherungs-Geschäftsstellenbereich anhand des Deckungsbeitrags einer Versicherungsgeschäftsstelle. Die Autoren konzedieren, daß dieser Ansatz für eine Entscheidung im Rahmen der Standortpolitik nicht ausreicht. Vgl. *Henning* R. et al.: Standortbestimmung für Geschäftsstellen von Versicherern, ein Modell zur Optimierung der Standortbestimmung, in: Zeitschrift für Versicherungswirtschaft, Heft 3/1998, S. 458.

[4] Vgl. zur allgemeinen Theorie des Standortes *Schätzl*, L.: Wirtschaftsgeographie 1, Theorie, 3. Aufl., Paderborn 1988, S. 27ff. *Predöhl*, A.: Das Standortproblem in der Wirtschaftstheorie, Weltwirtschaftliches Archiv, Bd. 21, Kiel 1925. *Voppel*, G.: Die Industrialisierung der Erde, Stuttgart 1990, S. 49ff. *Hoover*, E. M. jr.: Versuch einer Theorie der raumwirtschaftlichen Umgliederung, Weltwirtschaftliches Archiv, Bd. 34 und *Isard*, W.: General Theory, Social, Political, Economic and Regional, With Particular Reference to Decision-Making Analysis, Cambridge/MasS. s. 1969. *Behrens*, K. C.: Allgemeine Standortbestimmungslehre, Köln und Opladen 1961, S. 26. *Voppel*, G.: Grundlagen der räumlichen Ordnung in der Wirtschaft, in: Wirtschaftsgeographie und Wirtschaftswissenschaften, Frankfurt 1984, S. 39ff. *Siepmann*, J.: Die Standortfrage bei Kreditinstituten, Eine Analyse der Standortfaktoren, Standortstruktur und Standortpolitik des Westdeutschen Bankensystems, Schriften des Instituts für das Spar-, Giro- und Kreditwesen an der Universität Bonn, Berlin 1969, Vierter Teil. *Müller*, H. E.: Standortplanung und Rechtsformwahl im internationalen Bankgeschäft; Zur Stellung der Steuern in der Gesamtplanung unter Berücksichtigung bankrechtlicher Regelungen auf den wichtigsten Finanzmärkten; in: Grundlagen und Praxis des Bank- und Börsenwesens, Bd. 15, Berlin 1981. *Cooper*, M. J. M.: The Industrial Location Decision Making Process, Centre for Urban and Regional Studies, The University of Birmingham, Occasional Paper No. 34, Birmingham 1975, S. 96. *Edwards*, L.: Towards a process model of office-location decision making, in: Environment and Planning A, 1983, Bd. 15, S. 1338. *Daniels*, P. W.: Service industries, a geographical appraisal, London 1985, S. 105ff. *Pye*, R.: Office location and the cost of maintaing contact, in Environment and Planning A, 1977, Bd.9, S. 149ff.

[5] „First, since a bank is a multi-input, multi-output profit-maximizing industry, performance in a banking operation is also multidimensional. Therefore, branch profits alone is an inadequate index of performance: Several dimensions of performance need to be considered seperately." *Boufounou*, P. V.: Theory and Methodology – Evaluating bank branch location and performance: A case study, in: European Journal of Operational Research, Bd. 87, 1995, S. 391.

[6] Diese „operating environment characteristics" sind für eine aussagekräftige Analyse notwendig. Vgl. *Lovell*, C. A. K. und *Pastor*, J. T.: Target setting: An application to a bank branch network, in: European Journal of Operational Research, Bd. 98, 1997, S. 298.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

handelt es sich nicht um strenge Nebenbedingungen des Gewinnzieles, die außerhalb einer AHP-Hierarchie gesondert zu behandeln wären, sondern um zumindest teilweise substituierbare Attribute, die eine Erweiterung der bislang ausschließlich gewinnorientierten Sichtweise darstellen.

Es zeichnet sich ab, daß nur wenige Attribute des Entscheidungssystems exakt quantifizierbar sind und es sich vielfach um emotionale Faktoren handelt; eine Bearbeitung mit einer nutzentheoretischen Methode scheidet aus diesem Grunde aus.[7] Darüber hinaus sind mehrere Personen in Form eines Gruppenprozesses an der Auswahl einer Alternative beteiligt. Vor diesem Hintergrund soll als Verfahrensform der AHP gewählt werden, zumal die Erwartung besteht, daß die Ergebnisse der Entscheidung einer breiteren internen und externen Öffentlichkeit kommuniziert werden müssen. Wird das Verfahren für eine Mehrzahl von Geschäftsstellen durchgeführt, so ist ein Teil der Hierarchie ohne Überarbeitung und erneute Bewertung übertragbar. Da sowohl die einzelnen Zielkomponenten als auch die Präferenzen der Entscheidungsträger Schwankungen unterworfen sind, muß das Entscheidungsverfahren eine Revidierung ermöglichen, bei dem auch die Beschränkungen des In- und Umsystems einer Bank Berücksichtigung finden. Durch die Bearbeitung des Zielsystems ist der Kritik an den Prämissen des AHP in ausreichender Weise Rechnung zu tragen.

2. Darstellung der Alternativen

Eine umfassende Darstellung der Alternativen wurde bereits bei der Ausarbeitung der Strategiedifferenzierungen gegeben. Um dem Entscheidungsträger die Bewertung der Alternativen zu ermöglichen, ist er umfassend über deren Bedeutungsinhalt und vor allem über alle ergänzenden Formen des Vertriebs zu informieren. Dabei entsteht ein Diskrepanzproblem: Der Bandbreiteneffekt macht eine Information des Entscheidungsträgers in

[7] Vgl. allgemein zum Begriff und zur Systematik entscheidungsrelevanter Faktoren *Weber*, A.: Über den Standort der Industrien, Erster Teil, Reine Theorie des Standorts, Tübingen 1909, S. 16ff. Riedl betont, den Begriff des Standortfaktors für bankbetriebliche Entscheidungsprozesse um absatzpolitische Aspekte zu erweitern. Vgl. S. 16. Zink faßt den Standortfaktor im Kreditgewerbe als „[...] die an einem Ort anzutreffenden Gegebenheiten und Gestaltungskräfte [...], die auf die bankbetriebliche Unternehmenstätigkeit im Hinblick auf die Realisierung des Unternehmensziels positiv oder negativ einwirken.". *Zink*, G.: Zur Systematik der bankbetrieblichen Standortfaktoren, in: Österreichisches Bank-Archiv, Heft I, 19. Jg 1971, S. 20. Hieran orientiert sich die Definition bei Büschgen, wonach „grundsätzlich derjenige Standort zu ermitteln ist, an dem die bankbetriebliche Unternehmenstätigkeit [...] bestmöglich ausgeübt werden kann", also optimale Standortfaktoren herrschen. Vgl. *Büschgen*, H. E.: Bankbetriebslehre, a.a.O., S 433. *Pulm*, J.: Die Wettbewerbsfähigkeit des Finanzplatzes Frankfurt im internationalen Vergleich, Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Bd. 1373, Frankfurt 1992, S. 82ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

bezug auf die Ausprägungen aller zu bewertenden Attribute notwendig. Die Kooperationsbereitschaft des Entscheiders ist jedoch begrenzt und damit auch seine Bereitschaft zur Aufnahme umfangreicher Informationsvolumina. Durch die Verteilung auf unterschiedliche Entscheider wird dieses Problem ebenso gemildert wie durch die Tatsache, daß der jeweilige Entscheider über teilweise umfangreiches Vorwissen verfügt, das den Bandbreiteneffekt nahezu vollständig ausschließt. Um die Alternativen im Kontext des gesamten Vertriebssystems darzustellen und um dem Entscheider die notwendigen Hintergrundinformationen für eine rational einwandfreie Entscheidung zu geben, ist zunächst eine Bestandsaufnahme der Filialstruktur und des unterstützenden Vertriebs des betrachteten Instituts als Untersuchungsgegenstand zu ermitteln.

Der *status quo* kann allein aber noch nicht die Grundlage einer Entscheidung sein, da der Entscheider die Fortentwicklung aller Vertriebsinstrumente in seiner Entscheidung antizipieren muß. Zu diesem Zweck wird im folgenden das Vertriebsgefüge einer „optimierten" Filialbank umrissen, das neben dem bestehenden die Grundlage der Entscheidung bilden soll.

Im Bereich der zentralen Einrichtungen bietet eine vertriebsoptimierte Bank umfassendes direkt-banking sowohl auf t-online-Basis als auch im Rahmen der gegebenen Sicherheitensituation im Internet an. Es erfolgt eine starke werbliche Herausstellung der Kompetenzen in diesem Bereich, verbunden mit einem umfassenden Leistungsumfang im Rahmen des point-of-contact. Hierzu zählen neben dem home-banking auch das home-shopping, Agenturdienste sowie diverse Bildungsangebote, das sogenannte edutainment.[8] Die für das online-banking benötigte Software wird für Kunden und Nichtkunden kostenlos abgegeben. Zur medialen Vertriebsunterstützung wird eine Beratungsstelle installiert, die gleichzeitig als hotline zur Fehlerbehebung dient. Ihre zentrale Aufgabe liegt jedoch in der Ausweitung des online-Zugriffs bei bestehenden Kundenverbindungen. Besitzt ein Kunde einen Computer, so ist mit hoher Wahrscheinlichkeit damit zu rechnen, daß er in Kürze auch über ein Modem verfügt und zum potentiellen Nutzer von online-banking avanciert. Der Gefahr der Abwanderung im Augenblick des Übergangs von einer Kundengruppe in eine andere ist durch die Bank aktiv zu begegnen: Die Beratungsstelle beobachtet den Zugriff auf die online-Angebote der Bank, betreibt response-treatment und besitzt ein Budget, attraktive potentielle Nutzer durch den verbilligten Erwerb der notwendigen Komponenten an das Haus zu binden.

---

[8] Vgl. *Erlingheuser*, B. et al.: Banking auf dem elektronischen Marktplatz, in: bank und markt, Heft 11/1996, S. 12ff. BBE Unternehmensberatung GmbH: Electronic Banking, Deutscher Sparkassen und Giroverband e. V. (Hrsg.), Merkblatt Betriebswirtschaft NF 142, Stuttgart 1996, S. 55ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Telefon-banking wird in institutionalisierter Form zwar angeboten, aber nicht beworben. Es wird darauf verwiesen. daß ein Kontakt zum namentlich bekannten Kundenberater über Telefon vorzuziehen ist. Hiervon losgelöst ist das Telefonmarketing: Im Rahmen eines umfassenden Direkt-Marketing-Ansatzes werden auf Basis eines data-warehouses alle Kanäle der Kundenansprache genutzt.[9] Hierzu gehört ebenfalls die Einrichtung eines aktiven Telefon-Vertriebscenters zum Direktvertrieb und zur dezentralen Vertriebsunterstützung in Form des Terminmanagements. Durch die Einrichtung eines Terminkoordinationssystems soll die Auslastung der Vermögensberater und der Komfort in der Kundenberatung gesteigert werden. Der Terminkoordinator besitzt die Terminhoheit über die Berater, d.h. daß der Vertrieb eigene Termine nur noch nach Rücksprache mit dieser Stelle vereinbaren kann. Bei Terminvergaben des Telefon-Service-Centers werden Schichtpläne und sonstige Beraterabwesenheiten für Nachbearbeitung oder

---

[9] Hierunter versteht man eine Weiterentwicklung des Data-Base-Marketing, einem Instrument zur Nutzung von in Datenbanken gespeicherten Informationen für systematische, zielgerichtete Marketingaktionen. Diese Anwendungen ermöglichen einen schnellen Zugriff unter hoher Selektionsgenauigkeit und sind damit besonders geeignet für mehrstufige Marketingaktionen, bei denen die Reaktionen des Kunden auf die Marketingmaßnahme berücksichtigt werden müssen. Eine Data-Warehouse-Datenbank geht insofern über das Data-Base-Marketing hinaus, als daß sie auswertungsrelevante Daten aus verschiedenen Datenbanken, Transaktionssystemen, Archiven und anderen Quellen zusammenfaßt, aufbereitet und verdichtet. Sie ist damit nicht nur zur Durchführung von Marketingaktionen geeignet, sondern ermöglicht durch die Verknüpfung mit Institutsdaten die Unterstützung von Controlling-Prozessen wie z.B. der Planung, Steuerung und Kontrolle des Vertriebs auf unterschiedlichen Aggregationsstufen und für unterschiedliche Vertriebswege. Vgl. *Man*, D.: The frequently asked questions on data-warehousing, in: Journal of Bank-Marketing, Heft 4/1997, S. 38ff. *Kornemann*, R. und *Zurke*, M.: Vom Informationszentrum zum Data Warehouse, in: bank und markt, Heft 10, Oktober 1996, S. 18. O.V.: Herausforderung durch die „virtuelle Bank", Filialbanken müssen sich entscheiden – Studie der C&L Unternehmensberatung, in: Börsenzeitung, 03.04.1997. *Mertens*, P.: Data-Warehouse – Chancen und Gefahren, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 9/1997, S. 440f. *Seitz*, J. und *Stickel*, E.: Database Markteting in der Kreditwirtschaft, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 2/1997, S. 94ff. Der Begriff des data-minings wird auch als Synonym für data-warehousing genutzt, z.B. bei *Cline*, K.: Data Mining's Promise & Pitfalls, in: Journal of Banking Strategies, Heft 1–2/1997, S. 41ff. Schönherr, H.: Entscheidung mit Hilfe von Datenwarenhäusern, in: bank und markt, Heft 10, Oktober 1996, S. 22. Zum Data-Base-Marketing vgl. *Link*, J.: Merkmale und Einsatzmöglichkeiten des Database-Marketing, in: WiSt, Heft 1, Januar 1993, S. 23. Ebenso: *Botsis*, D.: Banken als Informationsdienstleister, S. 145. Skudlik und Raab verdeutlichen die Frage des customer-loyalty-Managements am Beispiel des „Tante-Emma-Ladens", bei dem durch kundenindividualisiertes Marketing ein Wettbewerbsvorteil entsteht. Vgl. *Skudlik*, R. M. und *Raab*, A.: Customer Loyalty Management, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 1/1997, S. 21f. Schlehahn F.: Zentrales Direktmarketing zur Filialunterstützung, in: *Betsch*, Oskar und *Wiechers*, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien – Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 479.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Rückrufe berücksichtigt; er schafft Beratungsfreiräume durch Staffelung der Beratungszeiten und Sperrmöglichkeiten einzelner Berater. Über das EDV-System der Bank sind die Terminplanungen für alle Berechtigten einsehbar. Der Terminkoordinator oder „intelligente Navigator"[10] kann zusätzlich eine Optimierung der Kundenansprache im Hinblick auf die Angebotsvielfalt des Kreditinstitutes übernehmen, indem er den Kundenbedarf identifiziert und den Kunden dem jeweiligen Spezialisten aus dem Bereich Produkt, Vertrieb oder Abwicklung zuführt. Wichtigstes Hilfsmittel ist ein maschineller *Anlaßgenerator*, der aus den Kundendaten bestimmte Anlässe wie Wertpapierfälligkeiten oder Vertragsausläufe herausfiltert und dem Koordinator zur Verfügung stellt.[11] Zielgruppenorientiert werden Sondervertriebsaktionen zentral gesteuert: Hierzu gehört z. B. ein Seniorenmarktkonzept oder die Einrichtung von Jugendfilialen.

Große Anteile der nachgeschalteten Arbeiten werden in „Bankfabriken" ausgelagert, sofern sie nicht abschließend am Beraterplatz erledigt werden konnten. Auch Gemeinschaftseinrichtungen der Institutsgruppe, des Verbandes oder des Kreditgewerbes insgesamt werden genutzt um die Kostenstruktur im Hinblick auf Auslastung, Variabilität und Transparenz zu verbessern. Diese Abwicklungseinrichtungen entlasten die räumliche Situation der meist in teueren Innerortlagen angesiedelten Geschäftsstellen und ermöglichen eine kostenoptimierte Raumnutzung. Alle Möglichkeiten des Kreditkartengeschäfts werden durch das Institut wahrgenommen und in Form eigener Produkte werblich unterstützt, um das Einbrechen von Mitbewerbern zu verhindern. Die Änderungen im Vertriebssystem machen eine durchgängige zentrale Willensbildung notwendig; vor diesem Hintergrund werden die dezentralen Entscheidungsbefugnisse auf enge Korridore reduziert und zentralisiert.[12]

Die Entscheidungsalternativen *SB-Filiale, Vertriebsstelle* und *Kopfstelle* wurden bereits im Rahmen der Darstellung des Handlungsrahmens konkretisiert. Sie finden sich als elemtarer Bestandteil in einer Gesamtsystematik wieder. Diese Systematik faßt die Ebenen der Gesamtbank und der Geschäftsstellenpolitik zusammen. Sie kann als ergänzende Information für die Struktur des Vertriebssystems auch in Form eines Merkblatts zur externen Präsentation dienen, das den Entscheidern über das Vertriebssystem als Hintergrundinformation an die Hand gegeben wird:

---

[10] *Burchard*, U.: Neue Kundennähe – Die Bank kommt zum Kunden, Vortrag auf der 3. Handelsblatt-Jahrestagung zum Privatkundengeschäft, Frankfurt, 11.03.1997, S. 23.

[11] Vgl. *Henke*, K.: Vertriebssteuerung und Vertriebscontrolling in Kreditinstituten, in: *Betsch*, Oskar und *Wiechers*, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien – Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 763 ff.

[12] Vgl. *Büschgen*, H. E.: Finanz-Verbund und Finanz-Konzern in der Diskussion, in: bank und markt, Heft 6/1989, S. 8.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Abbildung 21: Darstellung der als Handlungsalternativen zur Beurteilung anstehenden Geschäftsstellentypen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

3. Faktorenanalyse zur Ermittlung von Zielsystemkomponenten

Die für ein Zielsystem maßgeblichen Einflußfaktoren müssen zur Gewährleistung einer formal einwandfreien Anwendung des AHP vollständig und überschneidungsfrei abgebildet werden. Hierzu bietet sich die Faktorenanalyse an, ein Verfahren, das aus einem umfangreichen und komplexen Katalog aller möglichen Einflußfaktoren relevante Faktoren separiert und gleichgerichtete Einflüsse zu Gruppen zusammenfaßt. Es kann so ein Satz von wenigen Faktoren ermittelt werden, der die zu untersuchende Fragestellung nahezu vollständig erklärt.[13] Das Ergebnis einer Faktorenanalyse gibt die für ein Zielsystem ausschlaggebenden Elemente wieder und eliminiert Redundanzen in der Liste der Attribute.

Der Attributbereich der *Kundenzufriedenheit* soll exemplarisch mit einer originären Faktorenanalyse untersucht werden; die Ergebnisse dienen anschließend als Grundlage der Hierarchieerstellung.[14] Zur Durchführung einer Faktorenanalyse wird das Programmpaket SPSS®, statistical program for social sciences, herangezogen,[15] das die notwendigen Berechnungen durchführt und dem Analysten den Freiraum beläßt, die zusammengefaßten Faktoren sinnvoll zu interpretieren und sie mit entsprechenden Namen zu beschreiben. Durch Literaturrecherche, Expertengespräche sowie einer Repertory-Grid-Analyse[16] wurden 50 Attribute identifiziert, die für die Zufriedenheit eines Kunden mit seiner Bankfiliale eine Rolle spielen.[17]

---

[13] Vgl. im folgenden *Bühl*, A. und *Zöfel*, P.: Praxisorientierte Einführung in die moderne Datenanalyse, 3. Aufl., Bonn, Paris u.a. 1996, S. 369ff. *Marinell*, G.: Multivariate Verfahren: Einführung für Studierende und Praktiker, 3. Aufl., München 1990, S. 152ff. *Bacher*, J.: Faktorenanalyse und Modelle des Antwortverhaltens, Diss., Wien 1986, S. 10ff. Zur Kritik: *Haagen*, K.: Kritik zur Anwendung der Faktorenanalyse, Diss., Regensburg 1976, 33ff. *Arminger*, G.: Faktorenanalyse, Studienskripten zur Soziologie, Hrsg. *Scheuch*, E. K. und *Sahner*, H., Stuttgart 1979, S. 9ff.

[14] Die im folgenden beschriebene Faktorenanalyse entstand in Zusammenarbeit mit der Universität Mannheim, Lehrstuhl Prof. Bauer. Vgl. *Schlieder*, B.: Messung der Servicequalität von Bankfilialen. Eine theoretische und empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung des AHP und des Supermatrix-Verfahrens, unveröffentlichte Diplomarbeit, Mannheim 1997. Schlieder löst das Problem der Beziehungen zwischen den einzelnen Subzielen durch die Anwendung des Supermatrix-Ansatzes.

[15] SPSS® gilt als das leistungsfähigste Programm zur statistischen Datenanalyse und hat eine marktführende Stellung erreicht. Vgl. zur Technik: SPSS Inc.: SPSS® Reference Guide, Chicago 1990, S. 182ff. *Babbie*, E.: Adventures in social research: data analysis using SPSS®, Thousand Oaks 1994, S. 184. *Brosius*, G.: SPSS, Base System und Professional Statistics, Bonn, 1995, S. 815ff.

[16] Grundsätzlich handelt es sich hierbei um ein Verfahren der Marktforschung zur Neuproduktgenerierung, bei dem aus einer Gruppe von drei Gegenständen ein Ge-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Nach einer Bewertung durch eine Testgruppe werden die erhaltenen Ergebnisse auf ihre Korrelation untersucht, um zu prüfen, ob eine Datenreduktion überhaupt möglich ist.[18] Ist dies der Fall, so kann der Erklärungsgehalt eines Attributes zur Erklärung der Streuung der anderen Attribute genutzt werden. Im Rahmen der Faktorextraktion werden Hauptkomponenten identifiziert und sortiert ausgewiesen, die einen großen Teil der Streuung aller Attribute erklären.

Durch eine Faktorextraktion konnte der Erklärungsgehalt der einzelnen Faktoren dergestalt ermittelt werden, daß bereits fünf Faktoren insgesamt 63,1 % der Gesamtstreuung der Daten erklärten. Die Faktorextraktion stellte fünf Gruppen von Faktoren zusammen, die unter einem einheitlichen Begriff gefaßt denselben Aussagegehalt haben wie jeweils einzeln betrachtet. Diese Gruppen stellen Subzielsetzungen dar, die unter einem gemeinsamen Oberziel zusammengefaßt werden können. Schlieder bezeichnet die fünf Gruppen folgendermaßen:

- Erreichbarkeit/Bequemlichkeit
- Persönliche Beziehung
- Sicherheit/Vertrauen[19]
- Umfang der Beratungsleistung
- Konditionen

Um die Nutzung der Ergebnisse für die Erstellung eines Zielsystems in formaler Hinsicht zu gewährleisten, sind nach der bereits vorgenommenen Eliminierung von Redundanzen die Elemente der Subzielebene noch auf Unabhängigkeit zu untersuchen, eventuell umzuformulieren oder zu eliminieren.

---

genstand beschrieben werden soll, der sich von den anderen deutlich unterscheidet. Die Beschreibungsmerkmale bilden dabei die gesuchte Attributgruppe.

[17] Die Merkmale und ihre durchschnittliche Bewertung in der Kundenbefragung sind im Anhang dargestellt. In einer Untersuchung von Levesque und McDougall zum gleichen Themengebiet wurden 17 Faktoren, bei Avkiran 27 Faktoren identifiziert, die für die Kundenzufriedenheit ausschlaggebend sind. Vgl. *Levesque*, T. und *McDougall*, G. H. G.: Determinants of customer satisfaction in retail banking, in: International Journal of Bank Marketing, Bd. 14, Heft 7/1996, S. 14ff. *Avkiran*, N. K.: Developing an Instrument to Measure Customer Service Quality in Branch Banking, Diss., in: International Journal of Bank Marketing, Bd. 12, Heft 6/1994, S. 13ff.

[18] Hinzu kommen die Untersuchungen auf Nicht-Sphärizität sowie die Anti-Image-Korrelationsmatrix, zusammengefaßt durch das Kaiser-Meyer-Olkin-Maß, die nicht weiter erläutert werden sollen. Es wird dazu auf die o. a. Literatur verwiesen.

[19] Unter dieser Position werden die Aspekte „Sicherheit der Kundengelder", „Diskretion", „Sicherheitseinrichtungen" und „Kompetenz des Beraters" zusammengefaßt. Für unsere Zwecke werden diese Aspekte unter dem allgemeinen Wohlbefindensziel des „human touch" subsumiert.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

4. Partialzielstruktur des Gesamtsystems „Bank"

Die Gestaltung der Zielhierarchie vollzieht sich bei Kreditinstituten in zwei Schritten: Die Formulierung der Oberziele, auch Programmziele oder Sachziele genannt,[20] obliegt als Managemententscheidung in marktwirtschaftlichen Systemen dem Eigentümer des Unternehmens, ist jedoch häufig auf die oberste Leitungsebene des Unternehmens oder die Bereiche, deren Steuerung sie dienen, delegiert. Sie haben allgemeinen, dauerhaften Charakter. Entscheidungsziele, auch Formal- oder Sicherungsziele genannt, werden fallweise für die Lösung einzelner Problemstellungen formuliert und können von untergeordneten Entscheidungsträgern präzisiert werden.

Die Formulierung der Programmziele wird aufgrund der für die Kreditwirtschaft typischen Unternehmensformen mit einer Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt meist von den Führungskräften der Bank übernommen. Das Entscheidungsgremium mit dem Vorstand eines Kreditinstitutes gleichzusetzen wäre jedoch vorschnell: Die Zielbildung auf dieser Ebene muß als Ergebnis eines Verhandlungsprozesses der am Unternehmen beteiligten Koalitionen gesehen werden.[21] Hierzu zählen vor allem die Kapitalgeber, deren Wunsch nach angemessener Kapitalverzinsung bei der Auswahl bankbetrieblicher Ziele an erster Stelle zu berücksichtigen ist, da eine ausreichende Kapitalausstattung als Grundbedingung des Bankbetriebes anzusehen ist. Der Einfluß der Kapitalgeber ist dort am stärksten, wo die Möglichkeit zum Abzug des investierten Kapitals am größten oder die Möglichkeit zur anderweitigen Einflußnahme gegeben ist.

Weitere interne Einflußgruppen sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterverbände sowie die Aufsichts- und Kontrollorgane. Während letztere am Zielbildungsprozeß mit Ausnahme der Sparkassen nicht zu beteiligen sind, ist die Zustimmung der Mitarbeiter zu den Zielen der Unternehmung von besonderer Bedeutung. Von ihrer Einstellung zu den ausgewählten Handlungsalternativen hängt die Durchsetzbarkeit und damit der Erfolg der Aktion in hohem Maße ab.

Externe Einflußgruppen sind zumeist öffentliche Institutionen, die aufgrund staatlicher Verfügungsgewalt in den Entscheidungsprozeß eingreifen können. Hierzu gehören aber auch Kunden, die zum Beispiel in Verbrau-

---

[20] Vgl. *Eisenführ*, F. und *Weber*, M.: Zielstrukturierung, S. 908ff. Büschgen, H. E.: Bankbetriebslehre, S. 446ff.

[21] Vgl. *Thiesing*, E. O.: Strategische Marketingplanung in filialisierten Universalbanken: integrierte Filial- u. Kundengruppenstrategien auf der Grundlage erfolgsbeeinflussender Schlüsselfaktoren, Frankfurt/Main, 1986, S. 71f. Ebenso *Reuschenbach*, R.: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Geschäftsstellenorganisation im filialisierten Universalbankbetrieb, S. 46f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

cherverbänden in organisierter Form die Handlungen des Kreditinstitutes verfolgen. Eine direkte Einflußmöglichkeit besteht zwar nicht, eine offene Konfrontation wird von den Banken aber im Hinblick auf die exponierte Stellung im Wirtschaftsgefüge vermieden.

Gerade Institute mit öffentlich-rechtlicher Struktur sind der Einflußnahme externer Interessengruppen ausgesetzt. Am Beispiel einer Sparkasse beschreibt Mülhaupt den Zielbildungsprozeß als Interaktion von Verwaltungsrat, der die Richtlinien des Instituts bestimmt, und Vorstand, der die Sparkasse in eigener Verantwortung zu leiten hat und gleichzeitig die Beschlüsse des Verwaltungsrates vorbereitet: In einem ersten Schritt formuliert der Vorstand die Zielvorstellungen, indem er die Ansichten des Verwaltungsrates und der Personalvertretung vorwegnimmt, anschließend wird dieser Entwurf zur Stellungnahme und Beschlußfassung an den Verwaltungsrat weitergeleitet. In einem dritten Schritt werden die Ziele durch die Entscheidungsträger der nachgeordneten Organisationsstufen konkretisiert und operationalisiert.[22] Der Verwaltungsrat einer Sparkasse besitzt daher mehr Möglichkeiten zur Gestaltung der Geschäftspolitik als ein aktienrechtlicher Aufsichtsrat, der lediglich eine Kontrollfunktion über den Vorstand ausübt.

Die im weiteren getroffene Annahme, daß im Bereich der Filialpolitik der Vorstand die Kompetenz zur Formulierung der Ziele besitzt, trifft folglich auf Sparkassen nur indirekt, auf Genossenschafts- und Kreditbanken jedoch direkt zu.[23] Er muß jedoch auch bei der letzten Gruppe die Interessen der Mitglieder oder Eigentümer berücksichtigen, deren Einfluß indirekt über den Vorstand in die Bewertung der Alternativen eingeht. Die Macht des Vorstandes, divergierenden Interessen verschiedener Einflußgruppen Konzessionen zu verweigern, ist auch abhängig von der wirtschaftlichen Lage der Unternehmung: In Phasen wirtschaftlicher Prosperität mit der Möglichkeit zur Selbstfinanzierung durch Gewinnthesaurierung ist die Einflußmöglichkeit selbst der Kapitalgeberseite geringer als in wirtschaftlichen Problemzeiten.

Bereits die Festlegung der Programmziele muß problemorientiert vorgenommen werden, da von den sich als Zielbündel präsentierenden Zielsetzung viele für die gewählte Problemstellung irrelevant sind. So sind die als „magisches Dreieck" bekannten Ziele Gewinn, Sicherheit und Liquidität zwar für das Gesamtunternehmen von Bedeutung, für den Filialvertrieb

---

[22] Vgl. *Mülhaupt*, L.: Zielsystem im Sparkassenbetrieb, Texte zur wissenschaftlichen Bankbetriebslehre, Göttinger Hefte zur Bankbetriebslehre und Unternehmensfinanzierung, Heft 7 b, Göttingen 1980, S. 681.

[23] Vgl. *Stein*, J. H. *v.* et al.: Bankunternehmungspolitik, in: *Kloten*, N. und *von Stein*, J. H. *v.* (Hrsg.): Geld-, Bank- und Börsenwesen, Ein Handbuch, 39. Aufl., Stuttgart 1993, S. 776f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sind sie ohne Relevanz. Entscheidend für die Reliabilität der erhobenen Daten ist, daß durch die Formulierung die allgemeinen Unternehmensziele ausreichend berücksichtigt wurden und gleichzeitig die Zielvorstellung in bezug auf den betrachteten Teilbereich der bankbetrieblichen Marktpolitik vollständig ausgedrückt werden.

Nach der Festlegung des Programmzieles, im gewählten Beispiel präzisiert durch eine Subzielebene, wird die Aufgabe an die verschiedenen Gremien delegiert, die für eine weitergehende Aufgliederung als sachlich zuständig erkannt wurden. Auf dieser Entscheidungszielebene werden die Zielsetzungen unter Beachtung der Anforderungen für die Gestaltung von Zielsystemen bis auf die Alternativenebene heruntergebrochen. Auch die Auswahl und Abgrenzung der Alternativen geschieht auf dieser Ebene. Der Prozeß der Zielstrukturierung ist als interaktiver Prozeß anzusehen, der beispielsweise die Kenntnis der Alternativen durch den Entscheidungsträger vor Konstruktion der endgültigen Zielformulierungen voraussetzt. Er ist so durchzuführen, daß die beteiligten Stellen die Möglichkeit zur Überarbeitung ihrer Aussagen im Anschluß an Änderungen der anderen Teile des Zielsystems besitzen.

a) Programmzielebene

Die Zielsetzung des Filialvertriebs muß im Einklang mit den allgemeinen Unternehmenszielen formuliert werden. Durch die beschriebene Dominanz des Kapitalgebers im Entscheidungsprozeß marktwirtschaftlicher Wirtschaftsformen wird als grundlegendes Ziel im allgemeinen die Rendite des eingesetzten Kapitals zu maximieren sein. Grundlegende Elemente eines bankbetrieblichen Zielsystems leiten sich aus der Aufzählung von Heinen ab, der das Streben nach Gewinn, Umsatz, Wirtschaftlichkeit, Sicherheit, Unabhängigkeit, Prestige und Macht sowie ethische und soziale Bestrebungen in den Mittelpunkt wirtschaftlichen Handelns setzte.[24] Generell hat sich in Banken das Gewinnstreben als allgemein akzeptiertes, primäres Programmziel unternehmerischen Handelns über alle Institutsgruppen durchgesetzt.[25] Diese Maxime wird in bezug auf verschiedene Institutsgruppen weiter konkretisiert. Die unterschiedliche Gewichtung in den Zielsystemen

---

[24] Vgl. *Heinen*, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, S. 89ff.

[25] Vgl. mit Aktualisierungen: *Büschgen*, H. E.: Organisation der Kreditinstitute, in: *Grochla*, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 1151f. *Kolbeck*, R.: Bankbetriebliche Planung, Planungsmöglichkeiten bei Kreditinstituten, Sparkassen und Kreditgenossenschaften, Wiesbaden 1971, S. 89ff. mit der dort angegebenen Literatur. *Thiesing*, E. O.: Strategische Marketingplanung, S. 777. In bezug auf die Standortplanung: *Bloech*, J.: Optimale Industriestandorte, Würzburg 1970, S. 3ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

der einzelnen Institutsgruppen wird im Rahmen der Attributsbewertung durch das Bankmanagement festgelegt. Ein monovariabler Maximierungsansatz mit dem Gewinnziel als *einzigen* Parameter ist jedoch einem multivariablen Ansatz mit der Ausgestaltung des Gewinnzieles als „angemessenen Gewinnes" und einer Reihe von weiteren Oberzielen aus dem oben genannten Katalog gewichen.[26] Bezogen auf den Filialvertrieb läßt sich als Oberziel der „langfristige Gewinnbeitrag durch stationären Vertrieb" formulieren, den es durch die Auswahl der entsprechenden Geschäftsstellenform zu sichern bzw. erhöhen gilt. Die Langfristigkeit der strategischen Entscheidungen im Filialsystem wird dabei ebenso hervorgehoben wie das Bestreben, den stationären Vertrieb als Wettbewerbsvorteil zu nutzen und in ein reorganisiertes Vertriebssystem einzugliedern, ohne ihn aufzugeben. Es ist nun zu prüfen, ob sich dieses Ziel einer filialisierten Universalbank auf die Institute mit Auftragszielsetzungen übertragen läßt oder ob es zumindest für die Bereiche der Genossenschaftsbanken und Sparkassen modifiziert werden muß.

Sparkassen unterliegen als Anstalten öffentlichen Rechts Sonderzielsetzungen, welche die Handlungsmöglichkeiten des Managements beschneiden. Diese öffentlichen *Auftragsziele* werden dahingehend interpretiert, daß die Unternehmen nicht gewinnorientiert sind, sondern sozialen, wirtschaftspolitischen, gesellschaftspolitischen, strukturellen und kommunalpolitischen Zielen dienen. Diese Gemeinwohlziele finden sich konkretisiert in den Sparkassengesetzen der Länder, in denen die kreditwirtschaftliche Versorgung sowohl der Bevölkerung ihres Geschäftsgebietes als auch ihres Gewährträgers sowie die Förderung von Sparsinn und Vermögensbildung kodifiziert sind.[27]

Eine weitere Beschränkung ihrer Geschäftstätigkeit finden die Sparkassen im sogenannten *Regionalprinzip*, das nach neuester Fassung Kreditvergaben an Personen außerhalb des Geschäftsgebietes nur im Ausnahmefall und nur dann erlaubt, wenn die jeweilige Sparkasse weiterhin überwiegend innerhalb des Satzungsgebietes tätig bleibt.[28] Durch die Entwicklungen im

---

[26] Vgl. *Büschgen*, H. E.: Prinzipien, Aufgaben und Teilbereiche der Organisation, in: *von Stein*, H. und *Terrahe*, J.: Handbuch Bankorganisation, Wiesbaden 1991, S. 35.

[27] Vgl. hierzu z. B. Nordrhein-Westfalen: Gesetz über die Sparkassen sowie über die Girozentralen und Sparkassen- und Giroverbände (Sparkassengesetz) von 1995, § 3 oder § 6, „Unternehmenszweck, öffentlicher Auftrag" des Sparkassengesetzes Baden-Württemberg. Ergänzend: *Ashauer*, G.: Sparkassen – Gesellschaftliche Verantwortung in der Region, in: *Schuster*, L. (Hrsg.): Die gesellschaftliche Verantwortung der Banken, Berlin 1997, S. 132ff.

[28] *Wysocki*, J.: Die räumliche Organisation der deutschen Sparkassen, Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Beiträge, Bd. 32, Hannover 1980, S. 4ff. Nordrhein-Westfalen: Verordnung zur Regelung des Geschäftsrechts und des Betrie-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Bereich des medialen Vertriebs ist das Regionalprinzip heftigen Angriffen ausgesetzt: Die Akquisition von Kunden außerhalb des eigenen Geschäftsgebietes über mediale Vertriebswege könnte den Beginn einer Konkurrenzbeziehung zwischen benachbarten Instituten bedeuten, wie dies im gewerblichen Geschäft bereits heute zu beobachten ist. Durch die Einrichtung zentraler Abwicklungsstellen mit der Weiterreichung an das örtlich zuständige Institut ist dieser Effekt nur teilweise auszuschalten.[29] Als konform zum Regionalprinzip wird derzeit das *Prostitutionsprinzip* betrachtet, das ein passives Anbieten und Vorhalten der Leistungsbereitschaft auch durch überregionale Medien wie Internet oder Telefon erlaubt, sofern es vom Unternehmenssitz aus erfolgt und allen anderen Instituten ein gleicher Marktauftritt möglich wäre.

Der Gesetzgeber erkennt im Rahmen der Vorschriften des öffentlichen Auftrags die Notwendigkeit an, daß *als Voraussetzung* zur Erfüllung eben dieses Auftrages angemessene Gewinne erzielt werden müssen und damit Entscheidungen über konkurrenzfähige Kostenstrukturen auch im Vertrieb unter der vorrangigen Prämisse der betriebswirtschaftlichen Sinnhaftigkeit getroffen werden müssen.[30] Die Stellung der Auftragsziele im Verhältnis zu den sonstigen – Sicherungszielen – einer Sparkasse bleibt jedoch unklar: Aus dem Gesetzestext ist zunächst die vorrangige Erfüllung der auftragsgemäßen Ziele vor den sonstigen unternehmerischen Zielsetzungen abzuleiten. Das gleichzeitige Vorhandensein konkreter Verwendungsregeln für entstehende Gewinne läßt jedoch darauf schließen, daß eine Gewinnerzielung angestrebt wird[31] und bedeutet im Einzelfall einen Widerspruch im Zielsystem. Eine Lösung für die erwachsenden Zielkonflikte wird nicht angegeben, die Stellung der Sparkassen im bankbetrieblichen Wettbewerb und die historische Entstehung des öffentlichen Auftrages sprechen jedoch dafür, in den Auftragszielen ein vorgegebenes Unternehmensleitbild zu sehen, das im Zusammenspiel mit den sonstigen Unternehmenszielen zu gewichten ist.

---

bes der Sparkassen in Nordrhein-Westfalen (Sparkassenverordnung) vom 18.11. 1994, S. 5.

[29] Vgl. *Rodewald*, B: Direkt Banking, S. 10.

[30] Vgl. *Haasis*, H.: Zeitgemäße Interpretation des öffentlichen Auftrags, in: Sparkasse, Heft 2/1997, S. 71ff. *Fickel*, B.: Auftragsziele und Gewinnstreben der Sparkassen, Ein modelltheoretischer Beitrag zur Eigenkapital-Diskussion, Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Bd. 466, S. 5ff. *Mülhaupt*, L.: Zielsystem im Sparkassenbetrieb, S. 682.

[31] Bauer beschreibt die Zielsetzung des öffentlichen Auftrages als „wenig konkretes, leerformelhaftes Gebildekonzept". *Bauer*, L.: Leistungsveränderungen im Rahmen der Zielkonzeptionen öffentlich-rechtlicher deutscher Sparkassen, Berlin 1972, S. 62. *Heinevetter*, K.: Sparkassengesetz Nordrhein-Westfalen, Kommentar, 2. Auflage, Düsseldorf 1997 (Stand der Lieferung), S. 2ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

In formaler Hinsicht ist die Stellung der Auftragszielsetzung als strenge Nebenbedingung einer Gewinnmaximierungshypothese für die Formulierung quantitativer Modelle zwar hilfreich und vermutlich aufgrund dieser Tatsache entstanden, die fehlende Operationalisierung macht aber eine echte modelltheoretische Berücksichtigung zunichte. Diese könnte zum Beispiel darin bestehen, bestimmte Leistungen für die Einwohner des Gewährträgergebietes oder den Gewährträger selbst zu Konditionen unterhalb des Marktes anzubieten oder gemeinwirtschaftliche Gewinnverwendungsvorschriften aufzunehmen, die eine korrigierende Funktion in einer Wirtschaftlichkeitsrechnung ausüben. Konkret für die vorliegende Fragestellung bezeichnet Ellgering die Geschäftsstellenunterhaltung für Sparkassen an vielen Plätzen als Wahrnehmung der Auftragszielsetzung.[32] Die Einschränkungen des Gewinnzieles durch Auftragszielsetzungen werden *in praxi* nicht als klassische, nicht substituierbare Nebenbedingungen angesehen, sondern können gewichtet in die Auswahlentscheidung einbezogen werden. Auch für den Filialvertrieb von Sparkassen kann das gewählte Oberziel insofern Anwendung finden, wenngleich sich die verschiedenen Zielsetzungen durch unterschiedliche Bewertungen im Ergebnis der Entscheidung und durch verschiedene Restriktionen im In- und Umsystem einer Sparkasse niederschlagen werden.

In gleicher Hinsicht ist der *genossenschaftliche Förderauftrag* zu prüfen. Er ergibt sich primär aus § 1 des Genossenschaftsgesetzes, der „die Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes" den Genossenschaften als Leitmaxime vorgibt.[33] Die Interpretation dieses Ansatzes ergibt ebenso verschiedene operationale Zielsetzungen wie der öffentliche Auftrag der Sparkassen: Die Bank hat ihre Mitglieder vor allem durch das umfassende Angebot einer Universalbank zu fördern, dabei steht die Gewinnmaximierung „nicht vorwiegend"[34]

---

[32] Vgl. *Ellgering*, I.: Zeitgemäßer Vertrieb, Anmerkungen aus der Sicht einer Flächensparkasse, in: Sparkasse, Heft 10/1993, S. 464.

[33] Dieser wird zumeist in die Satzungen der einzelnen Kreditgenossenschaften übernommen. Vergleiche zum Beispiel § 2 Abs. 1 der Satzung der Kölner Bank von 1867 eG Volksbank in der Fassung vom 08. Mai 1995: „Zweck der Genossenschaft ist die wirtschaftliche Förderung und Betreuung der Mitglieder." Vgl. im folgenden: *Grosskopf*, W.: Strukturfragen der deutschen Genossenschaften, Teil I, Veröffentlichungen der DG Bank Deutsche Genossenschaftsbank, Bd. 16, Frankfurt 1990, S. 20ff.

[34] Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken: Unternehmenspolitische Grundsätze – Unternehmensleitbild, Bonn 1986, S. 2. Vgl. im folgenden auch: Akademie der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken: Unternehmensleitbild der genossenschaftlichen Bank, Montabaur 1985, S. 5ff. *Mülhaupt*, L. und *Dolff*, P.: Die Zielplanung in Genossenschaftsbanken, Texte zur wissenschaftlichen Bankbetriebslehre, Göttinger Hefte zur Bankbetriebslehre und Unternehmensfinanzierung, Heft 7 b, Göttingen 1980, S. 710ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

im Mittelpunkt. Daneben werden die vergünstigte oder kostenlose Leistungsvergabe an Mitglieder, Informations- und Beratungspflichten der Genossenschaften oder die Pflicht zur Kreditvergabe, sofern sich andere Institute dazu außerstande sehen, genannt. Eine genossenschaftliche Bank hat sich als Teil des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Geschehens ihres Geschäftsbezirkes zu sehen. Hieraus leitet sich, wenngleich in schwächerer Form, ein den Sparkassen ähnliches Regionalprinzip ab, wenngleich es sich hier eher um eine Selbstverpflichtung der einzelnen Institute handelt. Grundsätzlich respektiert eine Genossenschaft die Bereiche der Nachbargenossenschaften, so daß die Gründung von Geschäftsstellen dort nicht erfolgt. Das Gewinnziel gilt nach neuerer Interpretation aber auch im Genossenschaftssektor als vorherrschende Prämisse: Es ist dabei, neben der Deckung der Aufwendungen ein Gewinn zu generieren, der neben der notwendigen Stärkung der Rücklagen die Ausschüttung einer marktgerechten Dividende sicherstellt.

Nach der Prüfung der Geeignetheit der Programmzielsetzung kann nun die Aufspaltung des Oberzieles in verschiedenen Formen vorgenommen werden. Eine Subzielsystematik bei Büschgen spaltet die Oberzielsetzung des Gesamtsystems „Bank" in Subziele verschiedener Bereiche auf. Hierzu gehören neben dem internen- und dem Absatzbereich auch der Interbankenbereich, der Subordinationsbereich und der Sozialbereich.[35] Reduziert auf die Fragestellung der Geschäftsstellenpolitik ist dieser Ansatz in seinem Umfang unzweckmäßig, werden doch durch die vorliegende Entscheidung verschiedene Teilbereiche der Systematik nicht berührt. Es wird daher ein Ansatz gewählt, der sich darauf beschränkt, die zentralen Konsequenzen von Entscheidungen im Geschäftsstellenbereich abzubilden:

- *Kundenzufriedenheit*: In dem zum Käufermarkt gewandelten Markt für Finanzdienstleistungen muß jede Entscheidung, die für den Kunden sichtbare Folgen nach sich zieht, im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit als oberstes Marketingziel beurteilt werden.[36] Gerade im Bereich des Services und der Kundenzufriedenheit liegen die Schlüssel für einen künftigen Erfolg im Markt für Privatkunden. Der gestiegene Wettbewerbsdruck wird langfristig denjenigen Instituten zu Erfolg verhelfen, die frühzeitig auf eine klare Serviceorientierung setzen.[37]

---

[35] Vgl. *Büschgen*, Bankbetriebslehre, S. 450ff. Neben dieser Aufzählung finden noch Zielsetzungen aus dem Marketingbereich Eingang in die Systematik.

[36] Vgl. *Brunner*, W. L.: Imageanalysen von Bankfilialen, Regensburg 1983, S. 105ff.

[37] Athanassopoulos untersuchte isoliert die Auswirkungen der Servicequalität auf das Ergebnis einer Bankfiliale. Unter den Begriffen *physische Qualtität* (Erreichbarkeit, Lage und Telefonservice), *Unternehmensqualität* (Image, Leistungsprogramm und Größe) sowie *Transaktionsqualität* (Personal, Öffnungszeiten und Ver-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

- *Wirtschaftlichkeit*: Eine Zielhierarchie muß in jeder Ebene die Bestandteile des Oberzieles beinhalten und konkretisieren. Der angestrebte langfristige Ergebnisbeitrag ist danach nur unter dem Primat der Wirtschaftlichkeit jeder einzelnen Teileinheit des Unternehmens erreichbar. Die Wirtschaftlichkeit ist jedoch unter strategischen Gesichtspunkten als angestrebte Größe zu betrachten; hierzu muß, ausgehend von der vorliegenden Situation, eine Abschätzung der zukünftigen Marktsituation unter Zugrundelegung der einzelnen Handlungsalternativen erfolgen.
- *Image*: Ein Kreditinstitut bietet typischerweise Dienstleistungen an, die aus Kundensicht schwer verständlich sind, keine nennenswerten Unterschiede aufweisen und keine eigene Markenpersönlichkeit besitzen.[38] Ein Bankkunde und in der Folge die auf Außenwirkung zielenden Marketingaktivitäten orientieren sich daher an den Imagewirkungen, die eine bestimmte Handlungsalternative bewirkt. Dabei umfaßt der Bedeutungsinhalt dieses Oberzieles die zumeist nur qualitativ bewertbaren Faktoren wie das Prestige des Instituts oder die Durchsetzbarkeit einer Maßnahme. Auch die öffentlichkeitsbezogenen Auftragszielsetzungen werden diesem Ziel subsumiert.

Die dargestellten Subziele werden weiter konkretisiert und aufgespalten. Dies geschieht in enger Anlehnung an die Ergebnisse der Faktorenanalyse. Vorab soll das gesamte definierte Entscheidungsproblem in der typischen Hierarchieform dargestellt werden. Die Erläuterung der einzelnen Attribute erfolgt im Anschluß daran.

---

läßlichkeit) werden die Einflußfaktoren auf das Geschäftsstellenergebnis analysiert. Insgesamt stellt der Beitrag einen positiven Zusammenhang zwischen Ertrag und Qualität fest. Vgl. *Athanassopoulos*, A.D.: Service quality and operating efficiency synergies for management control in the provision of financial services: Evidence from Greek bank branches, in: European Journal of Operational Research, Bd. 98, 1997, S. 307 ff.

[38] Vgl. *Seitz*, J.: Die Determinanten der Bankwahl, S. 221 ff. Zur Bedeutung von Imagefaktoren: *Riedl*, M.: Ein Modell der absatzpolitischen Wirkung von Bankzweigstellen, S. 29.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

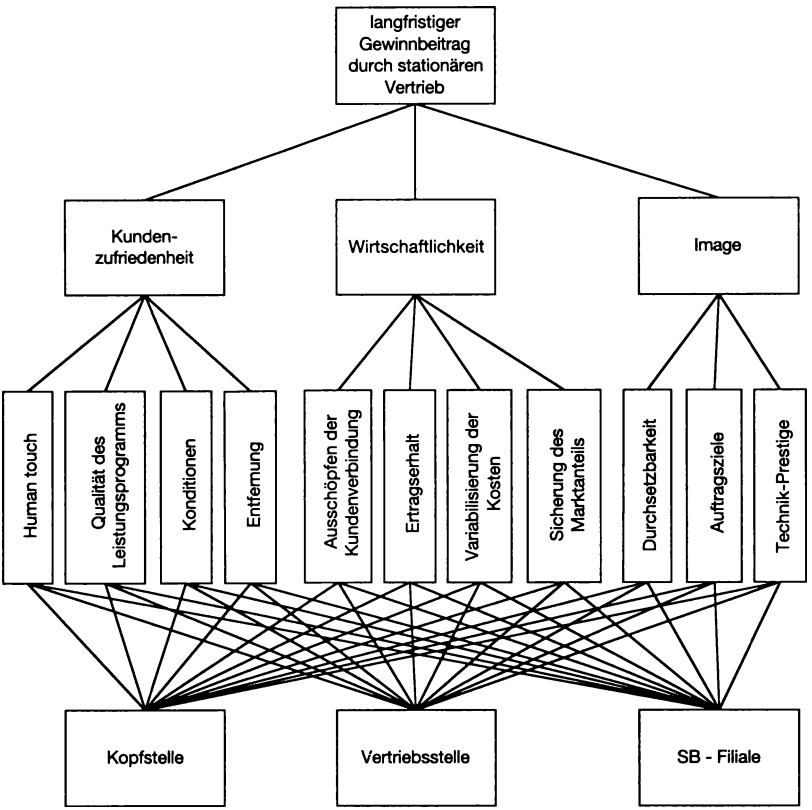


Abbildung 22: Entscheidungshierarchie für die Neuordnung des stationären Vertriebs

b) Entscheidungszielebene

aa) Kundenzufriedenheit

(1) Human touch

Der persönliche Kontakt des Beraters zum Kunden ist strategischer Wettbewerbsvorteil des stationären im Vergleich zum medialen Vertrieb. Es wird auch zukünftig, gerade angesichts einer weiteren Auffächerung des bankbetrieblichen Leistungsprogrammes im Zuge der europäischen Integration, diejenige Bank am Markt erfolgreich sein, die mit ihren Kunden über ein hohes Maß an Servicequalität ein Vertrauensverhältnis aufbauen kann. Unter dem Attribut des Human-touches sollen auch die äußeren Umstände der Leistungserstellung in Form angenehmer Atmosphäre beim Bezug der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Leistung oder die Sicherheit und Anonymität des Leistungsbezuges berücksichtigt werden, die tendenziell mit einem höheren Anteil personalbedienter Bezugsformen steigen; er ist damit als allgemeines Wohlbefindensziel zu interpretieren. Die einzelnen Geschäftsstellenformen sind vor dem Hintergrund zu bewerten, inwiefern eine Reduzierung der persönlichen Kontakte über den stärkeren Einsatz medialer Vertriebsformen den Kundennutzen senkt, anstatt ihn zu steigern.

(2) Leistungsprogrammqualität

Die Notwendigkeit eines abgestuften Leistungsprogramms wurden bereits verdeutlicht, ebenso die Tatsache, daß die individuelle Leistung, sofern sie angeboten wird, nicht mit Qualitätsabschlägen in der Beratung versehen sein kann, sondern in der Qualität des Marktes angeboten werden muß. Die von der Form der Geschäftsstelle abhängigen Abstufungen im Leistungsprogramm wirken sich direkt auf den Kundennutzen aus, ihre Wirkung muß bei der Entscheidung berücksichtigt werden.

(3) Konditionen

Der Kunde hat an den in Abhängigkeit von der Form der Leistungserstellung unterschiedlich entstehenden Kosten zu partizipieren. Dabei wird ihm für den Abruf einer Leistung in medialer Form eine tendenziell geringere Gebühr in Rechnung gestellt. Das Ausmaß und die Bedeutung der Konditionengestaltung im Hinblick auf die Wahl der Geschäftsstellenform ist jedoch begrenzt. Durch den modularen Aufbau enthält eine höherrangige Geschäftsstelle automatisch auch die Vertriebseinrichtungen einer niederrangigen Stelle. Eine unterschiedliche Bepreisung gleicher Leistungsformen, die lediglich an unterschiedlichen Geschäftsstellen abgenommen werden, ist nicht möglich. Lediglich die Möglichkeit zum Abruf von Routineleistung durch den (teuren) Kundenberater, die prinzipiell auch in Selbstbedienungsform möglich wäre, wirkt sich in unterschiedlichen Gebühren aus.

(4) Entfernung

Die Abstufung des Vertriebsangebotes bedeutet für viele Kunden, daß sie das gewohnte Leistungsspektrum nicht mehr an der gewohnten Stelle abnehmen können, sondern den Weg zu einer höherrangigen Vertriebsstelle in Kauf nehmen müssen. Das Attribut der Entfernung beinhaltet die Entfernung zur nächsten Kopfstelle, ausgedrückt in Wegzeit, an der ein qualifizierter Beratungsbedarf abgedeckt werden kann. Der Bedeutungsinhalt drückt die Gefahr aus, über eine Senkung der Kundenzufriedenheit die

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Abwanderungsbereitschaft bei besserem Beratungsangebot der lokalen Konkurrenzinstitute zu erhöhen. Die Berücksichtigung dieses Attributes bedeutet für die Planung des gesamten standortgebundenen Vertriebssystems, daß zunächst versucht werden muß, die Standorte der Kopfstellen zu bestimmen, um operationale Größen für die Wahl der nachgeordneten Vertriebsformen zu gewinnen.[39]

Bei der Alternativenbewertung ist eine Besonderheit zu beachten: Die Skala für die einzelnen Alternativen drückt als Ja-Nein-Skala aus, ob eine Wegzeit zum Erhalt qualifizierter Beratung zu berücksichtigen ist. Die Antwort für eine Kopfstelle ist definitionsgemäß „Nein" und für die Bewertung der beiden niederrangigen Vertriebsformen identisch gleich „Ja". Das Ausmaß der Wegzeit muß bereits auf der Ebene der Attributsbewertung in der Form berücksichtigt werden, daß eine im Institutsdurchschnitt übermäßig große Entfernung zur nächsten Kopfstelle, die den Kundennutzen stark beeinträchtigen würde, stärker als die anderen Attribute berücksichtigt wird.

bb) Wirtschaftlichkeit

(1) Ausschöpfen der Kundenverbindung

Die Möglichkeit zur Gewinnung von Marktanteilen muß für den Bereich des stationären Vertriebs realistisch und operational gefaßt werden. Ein ausreichender Marktanteil ist grundsätzlich für den Erhalt eines den Leistungsumfang rechtfertigenden Mengengerüstes wichtig, für die derzeit am Markt agierenden Filialbanken jedoch in ausreichender Form gegeben. Aus strategischer Sicht ist zunächst der umfassende Kundenkreis einer Geschäftsstelle festzustellen. Im derzeit laufenden Verteilungskampf besitzen die filialbasierten Unternehmen noch den Eröffnungsvorteil, die Kundenverbindung zunächst einmal zu besitzen. Nach Schätzungen werden 75% der neuen Abschlüsse aus Verkäufen an bestehende Kunden generiert, die Vertriebskosten liegen dabei um bis zu 90% unter denen einer Neuakquisition.[40] Das Ziel der Ausschöpfung der bestehenden Kundenverbindungen ohne Ausweitung der Kundenbasis ist in erster Linie ein „Cross-selling-Ziel". Die Offenlegung von Marketingreserven über eine verstärkte Bearbeitung der bestehenden Engagements sollte zentraler Aktionsbestandteil werden, die Akquisition neuer Kunden sollte dagegen zurückgestellt werden. Die Strate-

[39] So zum Beispiel bei *Greenland*, S. J.: Network management and the branch distribution channel, in: International Journal of Bank Marketing, Bd. 13, Heft 4/1995, S. 16ff.

[40] Vgl. *Coghlan*, K.: Datenbankauswertungen auch ohne DV-Spezialisten, in: bank und markt, Heft 10/1996, S. 23. Berchthold, H.: Zweigstellen und Mengengeschäft, S. 208.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

gie ist deshalb defensiv statt offensiv auszurichten, was jedoch nicht automatisch einen Schrumpfungsprozeß bedeuten muß. Da sich eine Entscheidung an den lokalen Gegebenheiten des einzelnen Teilmarktes orientiert, ist bei einer hohen Marktattraktivität und bislang geringer Präsenz auch eine aggressive Marktbearbeitung mit der Gewinnung neuer Kunden im Einzelfall denkbar.

(2) Ertragserhalt

Das allgemeine Wirtschaftlichkeitsziel wird in die Zielhierarchie als Ertragserhalt übernommen. Ohne eine Bewertung der einzelnen Attribute vorwegzunehmen, ist die Bedeutung dieses Attributes für den Ausgang der Entscheidung wesentlich. Die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit jeder einzelnen zu betrachtenden Geschäftsstelle sowie eine Prognose der Profitabilität der geänderten Vertriebsformen gehört zu den anspruchsvollsten Untersuchungen im Vorfeld einer Bewertung. Grundlage bildet eine in den meisten Instituten bereits installierte Geschäftsstellen-Erfolgsrechnung, die als Ergebnisgröße einen geschäftsstellenbezogenen Ist-Deckungsbeitrag ermittelt. In ihr werden der Zinskonditionenbeitrag aller Zinsprodukte der Geschäftsstelle und der Provisions- und Gebührenüberschuß verrechnet mit den Risiko- und Eigenkapitalkosten, den Geschäftsstellenkosten wie Mieten und Personalkosten sowie den zentralen Kosten. Der erhaltene geschäftsstellenbezogenen Deckungsbeitrag für die *bislang* realisierte Geschäftsstellenform wird im Anschluß angepaßt zu einer Plandeckungsrechnung für die zur Auswahl stehenden Handlungsalternativen. Bei dieser *Anpassungsrechnung* ist in folgenden Schritten zu verfahren:[41]

1. Erhebung des Nutzungsprofils der bestehenden Geschäftsstelle. Diese Strukturanalyse umfaßt die Untersuchung der Kassenpositionen sowie die automatisierbaren Beratungsleistungen. Die Erhebung sollte über mehrere Wochen z.B. in Form der Selbstaufschreibung erfolgen.

---

[41] Vgl. z.B. *Winkler*, K.: Filialsteuerung im Kreditgewerbe, Diss., Erlangen-Nürnberg 1984, Kapitel 3.B. „Die Filialerfolgsrechnung", S. 18ff. Eine beispielhafte Darstellung zu Wirtschaftlichkeitsrechnung findet sich ebenfalls bei Turiaux; danach beinhalten Selbstbedienungsgeräte einen hohen „Einspareffekt":

SB-Geldauszahlungautomat:	2,87 Mitarbeiterjahre
SB-Kontoauszugsdrucker:	2,57 Mitarbeiterjahre
SB-Überweisungsterminal:	2,06 Mitarbeiterjahre

Vgl. *Turiaux*, J.: Electronic Banking und stationärer Vertrieb, in: *Betsch*, Oskar und *Wiechers*, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien – Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 265. Ebenso: *Schrahe*, A.: SB-Komponenten als strategischer Vertriebsweg bei der Raiffeisenbank Rhein-Sieg eG, in: Genossenschaftsverband Rheinland e.V. und *Priewasser*, E. (Hrsg.): Handbuch der strategischen Planung für Kreditgenossenschaften, Köln 1993, Anhang 4.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

2. Prognostizierung des Nutzungsprofils für die verschiedenen Handlungsalternativen und der Potentiale des einzelnen Teilmarktes unter der Annahme eines ertragsorientierten Einsatzes der Ressourcen.[42]

3. Ermittlung von Einsparpotentialen und Kosten für die Neuausstattung im Rahmen von investitionstheoretischen Modellen. Die Einsparpotentiale ergeben sich durch den Automatisierungsgrad, die Anzahl der Posten, dem Postenwert in Mitarbeiterminuten sowie dem damit verbundenen Lohnsatz eines Mitarbeiters. Es ist in einer Kostenprognose zu berücksichtigen, daß sich der Rückgang der Mitarbeiter-bedienten Transaktionen erst über einen bestimmten Zeitraum vollzieht. Die Kosten einer Umwandlung sollten im Idealfall durch die Einsparungen gedeckt werden. In einer Wirtschaftlichkeitsrechnung wird zumeist die Abschreibungsdauer der angeschafften Geräte zugrunde gelegt; auf eine Berechnung der Baukosten wird in den meisten Modellen verzichtet.[43]

4. Aggregation der ermittelten Werte zu einem entscheidungsrelevanten Gesamtwert.

Die ermittelte Gesamtbewertung kann gewichtet nach dem Ziel des Ertragserhaltes und im Falle negativer Ergebnisgrößen reskaliert in Form einer quantitativen Größe direkt in den Bearbeitungsprozeß des AHP eingebracht werden. Das Programm Criterium Decision Plus® erlaubt darüber hinaus die Definition einer eigenen Skala. Hierbei ist darauf zu achten, daß die Skalengrenzen den möglichen Wertebereich umfassen und nicht durch eine Neudefinition der Skalengrenzen im Ergebnis eine Rangumkehr bewirkt wird.

Es ist zu vermuten, daß eine in dieser Form ermittelte Wirtschaftlichkeitsrechnung alleine mit dem Einsparungspotential aus dem Wegfall bestimmter Prozesse den extensiven Einsatz von SB-Geräten, unterstützt durch mediale Vertriebsunterstützung *nicht* rechtfertigt.[44] Auch dies begrün-

---

[42] Vgl. *Dierolf*, G.: Teilmarktstrategien für Finanzdienstleister, in: bank und markt, Heft 10/1993, S. 10.

[43] Vor dem Hintergrund der limitierten Ressourcen der Bauabteilungen ergibt sich eine längerfristige Umsetzungsdauer, so daß die Umwandlung der Geschäftsstellen mit turnusmäßigen Renovierungsmaßnahmen koordiniert werden kann und in einer Kalkulation entfällt. Vgl. alternative Kalkulationsansätze bei *Schinzing*, P.: Kostenmanagement bei der Zweigstellenmodernisierung, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 3/1996, S. 159.

[44] Die Feststellung, daß die Banken durch die vollständige Umstellung ihres Geschäftsbetriebes bis zu 50mal kostengünstiger arbeiten als mit dem herkömmlichen Filialnetz, ist in diesem Zusammenhang wenig hilfreich. Vgl. *Dingeldein*, Klaus Rainer und *Kaeppel*, Ulrich (Hrsg.): Online-Medien revolutionieren die Finanzmärkte – Leitfaden für Nutzer und Anbieter aus dem Finanzbereich, in: Beratungs-Marketing für die Bankpraxis, Fertige Erfolgskonzepte für den Banker vor Ort, Bd. 2, Stadtbergen 1996, S. 182.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

dete bislang die Ablehnung gerade von isoliert angewandten investitionstheoretischen Entscheidungsmodellen durch die mit diesen Entscheidungen beauftragten Praktiker. Die Entscheidung zur Errichtung von SB-Einrichtungen entspringt einem *Intentionenbündel*, das durch Modelle mit Einfachzielsetzungen nicht abgreifbar ist.

(3) Variabilisierung der Kosten

Die Belastung der Geschäftsstellen mit personalintensiven Routineaufgaben und die damit verbundene Ausrichtung der Personalplanung an der maximalen Bedarfsmenge steht im Mittelpunkt der Kritik am Filialvertrieb insgesamt. Die Reaktionen gehen in zwei Richtungen: Durch eine Optimierung der Geschäftsprozesse werden die bankinternen Tätigkeiten minimiert oder zentralisiert und automatisiert; die Notwendigkeit einer nachgeschalteten Bearbeitung auf Geschäftsstellen entfällt. Der zweite Ansatz geht in die Richtung der *Kapazitätsplanung*: Unter Kapazität wird die qualitative und quantitative Leistungsfähigkeit eines Betriebes in einem definierten Zeitabschnitt verstanden, sie bringt das Potential zum Ausdruck, das sich zur Erbringung der Leistung nutzen läßt.[45] Ziel einer Kapazitätsplanung ist die optimale Anpassung der Personal-Ressourcen auf Geschäftsstellen an Beschäftigungsschwankungen und damit eine Reduzierung von Leerkosten. Die Einführung von flexibilisierten Arbeitszeitsystemen mit einer Abstimmung auf den realen Arbeitsanfall spart Überstunden und deren besondere Vergütung, vermeidet Spitzenreserven in der Personal-Soll-Berechnung und trägt dazu bei, den Einsatz von Aushilfen zu vermindern und statt dessen den Auslastungsgrad der Mitarbeiter zu erhöhen.[46]

Während der Bereich der optimalen Personaleinsatzplanung durch die Wahl einer bestimmten Geschäftsstellenform unbeeinflußt bleibt, können sich bei der Kapazitätsplanung Unterschiede in den Möglichkeiten der einzelnen Typen von Geschäftsstellen ergeben. Der Begriff der Kapazitätsplanung bleibt jedoch eine pauschale Zielbestimmung, gesucht ist an seiner Stelle ein operationaler Begriff. Die Kapazitätsplanungsstrategien resultieren im Ergebnis in einem Abbau des Fixkostenblocks und damit steigendem Anteil der variablen Kosten.[47] Die Quote der variablen Kosten bildet für die anzustrebende Bewertung ein proxy-Attribut, an dem sich die Erfül-

[45] Vgl. *Frohmüller*, K.-P. und *Klinge*, R.: Kapazitätsplanung in Finanzdienstleistungsunternehmen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 2/1996, S. 56. Ebenso *Drewes*, W.: Dreistufig vor Ort und auch direkt – die Verkaufsstrategie der Stadtsparkasse Köln, Vortrag auf der Veranstaltung der Zeitschrift bank und markt zur Orgatec, Köln, 17.10.96.

[46] Vgl. *Schulz*, J.: Management flexibler Arbeitszeiten, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 10/1996, S. 596.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

lung des dahinter stehenden Zieles ablesen läßt. Sie ist tendenziell dort am größten, wo der Anteil auf Fixum entlohnter Mitarbeiter am geringsten und der Einsatz medialer Vertriebswege am größten ist.

(4) Marktanteilssicherung

Vertriebspolitische Maßnahmen können nicht losgelöst von der Konkurrenzsituation im jeweiligen Teilmarkt betrachtet werden. Unterschiede bestehen grundsätzlich in der Konkurrenzsituation, der Attraktivität des Teilmarktes in Form von Kundenpotentialen sowie in der personellen und organisatorischen Ausgangsausstattung.[48] Die Attraktivität des Teilmarktes wird ausgedrückt in der Wahrscheinlichkeit zukünftiger Deckungsbeiträge, abhängig von der jeweiligen Vertriebsform. Sie ist bereits im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsberechnung berücksichtigt worden. Zur Bewertung der Marktanteilssicherung als rein strategische Betrachtung wird die Konkurrenzsituation und die eigene Stellung im örtlichen Wettbewerb als Maßstab genommen, die einzelnen potentiellen Vertriebsformen zu bewerten. Hierzu kann der Entscheider eine Portfolio-Matrix bilden, in der den einzelnen Kombinationen aus Attraktivität des Teilmarktes und der Stellung im Wettbewerb die Vertriebsstrategie zugeordnet wird. Je attraktiver ein Markt, mit desto intensiverer Betreuung muß die Bank präsent sein.

Am Beispiel des Marktanteils wird der Vorteil des AHP sichtbar, die Berücksichtigung von strategischem und ertragsmäßigem Ergebnis einer Aktion in verschiedene Attribute zu trennen und im Ergebnis gewichtet zu berücksichtigen.

cc) Image

(1) Durchsetzbarkeit

Durch die Akzeptanz der Mitarbeiter wird der Erfolg der Restrukturierung des Vertriebssystems in weiten Teilen bestimmt. Besonders im mittleren Management ist der Widerstand der betroffenen Mitarbeiter gegen Reengineering-Projekte groß.[49] Die Möglichkeiten der direkten Einflußnahme über Zwang sind in diesem Zusammenhang nur bedingt erfolgversprechend. Der verstärkte Einsatz medialer Vertriebsformen und die Redu-

---

[47] Vgl. *Heitmüller*, H.-M.: Auswirkungen der Selbstbedienung, S. 198. Krupp, G.: Schatzsuche im Privatkundengeschäft, S. 12f.

[48] *Dierolf*, G.: Teilmarktstrategien für Finanzdienstleister, S. 10.

[49] Vgl. *Moormann*, J. und *Gossmann*, A.: Erfolgsfaktoren von Reengineering-Projekten, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 6/1997, S. 374.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

zierung der Leistungsbereitschaft einzelner Standorte zu Selbstbedienungsfilialen macht den Wechsel vieler Mitarbeiter zu anderen Geschäftsstellen oder in zentrale Vertriebsbereiche notwendig. Hinzu kommt der Wegfall von Leitungskompetenzen mit dem damit verbundenen Ansehensverlust. Für jede einzelne Vertriebsstelle ist individuell zu bewerten, wie sich eine Durchsetzung der einzelnen Vertriebsformen auf die Mitarbeiter auswirkt und damit dem Image des Gesamtinstitutes nutzen oder ihm schaden kann.

Für Sparkassen kommt in diesem Bereich das Hindernis der Durchsetzung geschäftspolitischer Entschlüsse hinzu. Bereits in der Beschlußphase muß der damit betraute Vorstand die Haltung des für geschäftspolitische Entscheidungen zuständigen Verwaltungsrates berücksichtigen. Dieses, mit Vertretern des öffentlichen Lebens des Geschäftsgebietes besetzte Gremium wird einer Minderung der Serviceleistungen des Kreditinstitutes in einer bestimmten Region, eventuell einem bestimmten Wahlkreis, nur zögerlich zustimmen. Es stellt sich die Frage, inwieweit diese Restriktionen, die grundsätzlich in den Bereich der Umsetzungsuntersuchungen fallen, schon im Rahmen der Bewertung Berücksichtigung finden können.

(2) Auftragsziele

Die Stellung der Auftragszielsetzungen in einer Zielhierarchie muß für jede Entscheidungssituation neu definiert werden. Im vorliegenden Fall ist der Aspekt der „kreditwirtschaftlichen Versorgung der Bevölkerung des Geschäftsgebietes" für öffentlich-rechtliche Institute zentraler Entscheidungsgegenstand. Durch die Möglichkeiten des Direktvertriebs kann der geschäftspolitische Auftrag als erfüllt gelten, sofern die Bevölkerung mit Bankleistungen ausreichend versorgt ist. Sofern eine Schließung der Geschäftsstelle nicht als Handlungsalternative erscheint, kann es lediglich zu graduellen Beeinträchtigungen in der Auftragszielerfüllung kommen. Der Gesetzgeber erkannte, daß der Wettbewerb, in dem Institute mit öffentlicher Rechtsform agieren, eine betriebswirtschaftliche Geschäftsstellenpolitik erforderlich macht. Die „kreditwirtschaftliche Versorgung der Bevölkerung" hat sich an den Kundenwünschen und somit am Markt für Finanzdienstleistungen zu orientieren.[50] Sofern diesem Anspruch genüge getan wird, ist es gerechtfertigt, den Aspekt der Auftragszielsetzungen dem Gesichtspunkt der Image-Wirkung zu subsumieren. Eine Nichterfüllung der Auftragsziele hätte aufsichtsrechtliche Konsequenzen und wäre in Form einer strengen Nebenbedingung nicht in einer AHP-Hierarchie zu berücksichtigen gewesen.

---

[50] Vgl. *Heinevetter*, K.: Sparkassengesetz Nordrhein-Westfalen, S. 10.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

(3) Technik-Prestige

Ein Kreditinstitut, das sich seinen Kunden als modernes Institut präsentieren möchte, kann auf die werbliche Herausstellung seiner technik-bezogenen Vertriebsleistungen nicht verzichten. Gerade die Besetzung der Begriffe des 24-Stunden-bankings und des banking-shops durch die jüngere Generation verdeutlichen die Notwendigkeit der Orientierung zu SB-Einrichtungen. Banken ohne konsequente Selbstbedienungsstrategie mit multimedialen Anwendungen werden von den Kunden schon jetzt als weniger leistungsfähig und sogar weniger leistungsbereit angesehen. Dies führte teilweise sogar dazu, daß SB-Einrichtungen auch an solchen Orten installiert wurden, an denen sie nachgewiesen unwirtschaftlich waren;[51] über die Einbeziehung der Prestigewirkung einer multimedialen Installation in eine Zielhierarchie können diese Entscheidungen rationaler getroffen werden. Gerade vor dem Hintergrund der mitunter ungenügenden Einspareffekte durch die Umwandlung bestehender Geschäftsstellen sollte der Prestigeaspekt eine häufig untergewichtete Motivation zur Einrichtung selbstbedienungsorientierter Geschäftsstellen sein.

Mit der Analyse und Definition der einzelnen Bewertungsattribute findet die Konstruktion der Hierarchie ihren Abschluß. Sie kann nun im Rahmen eines Anwendungsbeispiels validiert werden.

II. Validierung des Modells

1. Filialstruktur des Untersuchungsobjektes

Nach dem vollständigen Entwurf des Entscheidungsmodells soll das Verfahren nun im Rahmen einer Musteranalyse an einer realen Geschäftsstelle validiert werden. Hierzu wird zunächst das Vertriebssystem des betrachteten Instituts beleuchtet, anschließend die Entscheider ausgewählt und die Paarvergleiche erhoben.

Bei dem betrachteten Institut handelt es sich um ein filialbasiertes Universalkreditinstitut mit weit über 100 Geschäftsstellen. Im täglichen Mengengeschäft werden Lösungswege über den gezielten Einsatz von SB-Anwendungen verfolgt. Das Unternehmen betreut ein extensives Netz an Geldautomaten. Eine zeitgemäße und qualifizierte Beratung und Bedienung der Kunden wird über EDV-gestützte Informations- und Buchungssysteme

[51] Vgl. *Backhaus*, H.: Zweigstellensteuerung, Zur Installation von SB-Zweigstellen, in: Bankinformation/Genossenschaftsforum, Heft 5/1994, S. 37. *Rodewald*, B.: Selbstbedienung im Privatkundengeschäft, S. 538.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

sichergestellt, ein umfangreiches Produktangebot durch eine Verbundkooperation sichergestellt.

Zur Realisierung eines abgestuften Leistungsangebotes wurde ein Netz von Individualberatungszentren eingerichtet, so daß eine öffnungszeitenunabhängige Beratung für das gesamte Geschäftsgebiet gewährleistet ist. Die Geschäftsstellen sind in Besetzung und Beratungsumfang in ein abgestuftes Leistungsangebot eingebunden. Die allgemeinen Öffnungszeiten des Instituts wurden flexibilisiert, weitere Dienstleistungsabende mit verlängerten Öffnungszeiten eingeführt, in Citylagen und Einkaufszentren die allgemeine Öffnungszeit sogar bis in die Abendstunden verlängert.

Neben dem filialgebundenen Vertrieb setzt das Unternehmen auf mediale Vertriebswege zur Vertriebsunterstützung. Telefon-banking und eine Internet-home-page runden das umfassende Angebot neben dem Bereich der sonstigen filialungebundenen Zahlungsverkehrsfazilitäten wie z. B. Euroscheck-, Kredit- und GeldKarten ab.

Die Modernisierungstätigkeit im Geschäftsstellenbereich beschränkt sich bislang auf bauliche Veränderungen und die Schaffung von SB-Zonen im in-door und out-door-Bereich. Die Bildung von SB-Filialen, eventuell als Ersatz zu bestehenden Vertriebseinheiten, soll im Rahmen des entwickelten Modells geprüft werden. Das Institut sieht in der Form der bedienten Selbstbedienung die Möglichkeit, der Spezialisierung und Zentralisierung der Wettbewerber und den daraus resultierenden Kostenstrukturen begegnen zu können. Komponenten einer mitarbeiterbedienten Filiale sind Geldautomaten, Kontoauszugsdrucker, Multifunktionsterminals zur Eingabe von Daueraufträgen und Überweisungen. Ein Servicebereich, besetzt mit Mitarbeitern und normalen Öffnungszeiten, wickelt die nicht SB-fähigen Geschäfte an unverglasten automatischen Kassentresoren ab. Ebenfalls stehen Kommunikationssäulen zur EDV-unterstützten Kurzberatung zur Verfügung. Der SB- und der Servicebereich bilden während der Öffnungszeiten räumlich eine Einheit. Außerhalb der Öffnungszeiten wird der SB-Bereich durch eine Glaswand abgetrennt und ist damit weiterhin nutzbar.

Die zu untersuchende Geschäftsstelle gehört zu den mittelgroßen Stellen mit vier vollen und einer halben Stelle. Sie liegt am Rande eines Mittelzentrums und besitzt ein Einzugsgebiet mit einem überdurchschnittlichem Anteil an Wohnbevölkerung. Der Anteil der Haushalte mit über 5 Personen liegt über dem Durchschnitt der Region, ebenso der Anteil der älteren Bevölkerung. Die Entfernung zur nächsten Kopfstelle liegt unterhalb des Institutsdurchschnittes und kann nach Einschätzung des Geschäftsstellenleiters unberücksichtigt bleiben. Im Teilmarkt vor Ort ist die Geschäftsstelle eines Konkurrenzinstitut in unmittelbarer Nachbarschaft angesiedelt, die mitarbeiterbesetzt alle Bankleistungen des Privatkundengeschäftes vorhält.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

2. Erhebung

Die Entscheidung über die Form einer Geschäftsstelle bedingt auch und vor allem eine Entscheidung über die Personen, die an der Lösung der Problemstellung beteiligt werden sollen. Da die Struktur des Zielsystems eines Kreditinstitutes und damit mittelbar das Ergebnis der Analyse wesentlich dadurch beeinflußt wird, welche Personen am Zielbildungsprozeß beteiligt sind,[52] kommt der Auswahl eine große Bedeutung zu: Die Bewertung strategischer Fragestellung ist, wie bereits dargestellt, eine Aufgabe der Geschäftsführung.[53] Die Bearbeitung einzelner Fragestellungen im Rahmen einer festgelegten Strategie erfolgt zumeist durch für die einzelnen Teilbereiche qualifizierte Stabsabteilungen. In der vorliegenden Problemstellung der Geschäftsstellenreorganisation wurde die Mitarbeit der betroffenen Geschäftsstellenleiter als zentraler Punkt identifiziert, die Mitarbeiter insgesamt zu einer Unterstützung des gesamten Prozesses zu gewinnen. Aus diesen Gründen sollen in der durchzuführenden Analyse neben einem Mitglied der Geschäftsleitung sowohl Stabsabteilungen als auch die Leiter der jeweils betroffenen Geschäftsstelle sinnvoll in den Entscheidungsprozeß einbezogen werden.

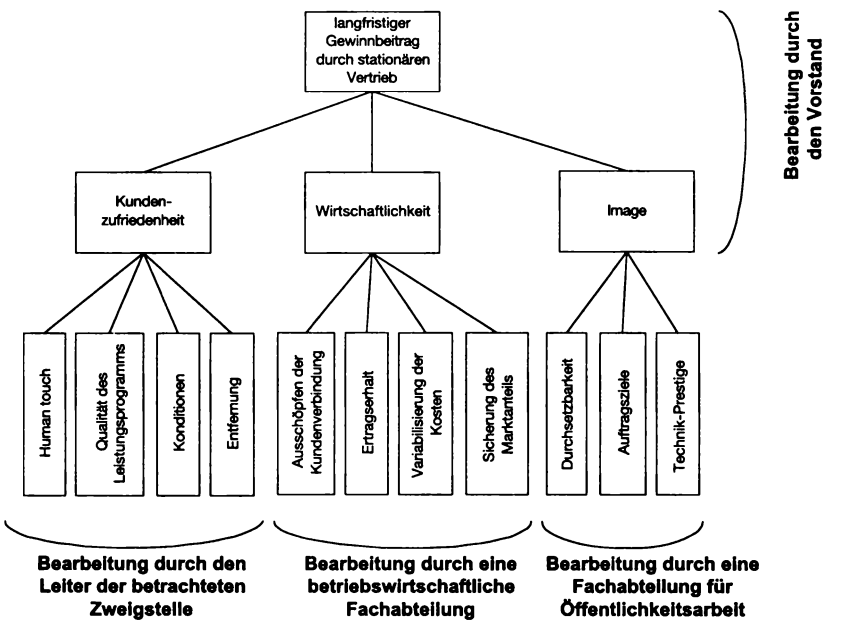


Abbildung 23: Zuständigkeiten in der Bewertung der Entscheidungshierarchie

[52] Vgl. *Mülhaupt*, L. und *Dolff*, P.: Zielsystem im Sparkassenbetrieb, S. 680.
[53] Vgl. Kapitel C.I.1. auf Seite 201.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zur Befragung wurde der im Anhang abgebildete Katalog verwendet. Zunächst erfolgt eine Darstellung des Analytic-Hierarchy-Process als neuartigem Entscheidungsmodell mit einem einfachen Beispiel. Im Anschluß wird dem befragten Personenkreis ein Überblick über das angestrebte Vertriebssystem in Form eines Kunden-Merkblattes gegeben, so daß der Entscheider einen ersten Überblick über den Entscheidungsgegenstand gewinnt. Im Fragebogen selbst wird der Wesensgehalt der einzelnen Attribute verdeutlicht, so daß der Entscheider seine Bewertung abgeben kann. Die Fundamentalskala der Alternativenbewertung ist dabei jeweils präsent, so daß eine umständliche Bearbeitung und damit Ablehnung vermieden wird.

a) Vorstand

Bei der Bewertung legte das zuständige Vorstandsmitglied Wert auf die Grundaussage, daß die Ziele der Wirtschaftlichkeit und der Kundenzufriedenheit in seinen Augen nahezu gleichberechtigt nebeneinander stehen und nur begrenzt substituierbar sind. Der Faktor Image wurde im Verhältnis besonders niedrig angesetzt, nachdem die Frage einer Erfüllung der Auftragsziele nochmals gestellt und im Hinblick auf die Alternativen zufriedenstellend beantwortet wurde. Die Bewertung ist in sich fast vollkommen konsistent.

$A =$

	Zufriedenheit	Wirtschaftlichkeit	Image
Zufriedenheit	1	1/2	4
Wirtschaftlichkeit		1	7
Image			1

b) Geschäftsstellenleiter

Ein Modell, das die Präferenzen und Marktkenntnisse des Geschäftsstellenleiters in der Bewertung aufnimmt, kann auf große Zustimmung bei den Betroffenen zählen. Auch in der vorliegenden Untersuchung war der Geschäftsstellenleiter schnell zur Kooperation bereit. Es zeigte sich bei der Prognose einer Umwandlung der Geschäftsstelle in eine SB-Filiale offene Bestürzung und Sorge um ein Ausscheiden des Instituts aus dem lokalen Wettbewerb. Die Marktmacht und Servicebereitschaft des Konkurrenzinstituts vor Ort sei von so großer Bedeutung, daß eine Abstufung des Leistungsumfangs auf erheblichen Widerstand trifft. Gerade die Möglichkeit einer SB-Filiale wird als enormer Wettbewerbsnachteil im Verhältnis zu der mitarbeiterbedienten Geschäftsstelle des Konkurrenten gesehen. Diese

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ansicht wird unterstrichen durch die Tatsache, daß die Geschäftsstelle im persönlichen Verhältnis zu den Kunden bislang erfolgreich abgeschnitten habe.

Bei der Bewertung der Attribute wird diese Ansicht in der überraschend deutlichen Gewichtung des Attributes „Human touch" sichtbar.

$A =$

	Human touch	Leistungsprogramm	Konditionen	Entfernung
Human touch	1	4	4	1/2
Leistungsprogramm		1	1/2	1/2
Konditionen			1	1/3
Entfernung				1

Die Bewertungen des Faktors „Entfernung" führten aufgrund einer Unklarheit im Bedeutungsinhalt des Attributes zunächst zu einer Konsistenzrate über dem Schwellenwert von 0,1. Nach einer Revidierung ergibt sich für die Gesamtbewertung eine Konsistenzrate von 0,082.

c) Betriebswirtschaft

Die Bewertungen über den Einfluß der einzelnen Faktoren auf die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der gesamten Fragestellungen konnten relativ einfach abgegeben werden:

$A =$

	Ausschöpfung	Ertragserhalt	Variabilisierung	Sicherung
Ausschöpfung	1	1/3	3	1
Ertragserhalt		1	7	8
Variabilisierung			1	1
Sicherung				1

Zentrale Schwierigkeit in der Bewertung machte die quantitative Angabe der Plan-Deckungsbeiträge. Es konnte auf Berechnungen des Geschäftsstellencontrollings zurückgegriffen werden. Diese wurden im Hinblick auf ein geändertes Leistungsprogramm modifiziert. Investitionskosten für umfangreiche SB-Installationen wurden abgeschätzt und auf die Nutzungsdauer verteilt. Aufgrund der besonderen Bedeutung des Faktors „Ertragserhalt" soll der geschäftsstellenbezogene Plan-Deckungsbeitrag in Form der Alter-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

nativenbewertungsmatrix dargestellt werden. Er wurde anhand des Schemas aus der bestehenden Geschäftsstellenerfolgsrechnung abgeleitet.

$$A = \left[\begin{array}{c|cc} \text{Kopfstelle} & \text{DM} & -15\,000 \\ \text{Vertriebsstelle} & \text{DM} & 40\,000 \\ \text{SB} - \text{Filiale} & \text{DM} & 80\,000 \end{array}\right]$$

Die programmtechnische Bearbeitung durch das Programm Criterium Decision Plus® erlaubt die Definition einer eigenständigen Skala für das Attribut Deckungsbeitrag, so daß keine Umrechnung in die Fundamentalskala notwendig wird. Zur Skalierung sind jedoch Angaben über eine Ober- und Untergrenze erforderlich, denn ansonsten unterliegen die Angabe der Kritik mangelnder Berücksichtigung von Bandbreiten. Die institutsbezogene Untergrenze wurde bei einem Deckungsbeitrag von DM –25.000,– angesetzt, die Obergrenze bei DM 200.000,–.

d) Öffentlichkeitsarbeit

Die Bewertung erfolgte durch eine Mitarbeiterin des Stabes Privatkundenvertrieb. Auffällig war, daß in der Alternativenbewertung kein Unterschied zwischen Kopf- und Vertriebsstelle im Hinblick auf ihre Durchsetzbarkeit gemacht wurde. Die Mitarbeiter sehen die Tätigkeit auf einer großen Geschäftsstelle, entgegen den Feststellungen im Teil A dieser Arbeit, als ebenso bedeutsam wie auf einer kleinen Geschäftsstelle. In der externen Kommunikation des Technik-Prestiges des Unternehmens wurde die Bedeutung der Einrichtungen einer SB-Filiale nur als gering eingestuft. Nicht die Ausstattung der Geschäftsstellen, sondern der Auftritt des Instituts in den Medien und das Angebot innovativer Zugangsmöglichkeiten seien für das technische Image des Instituts ausschlaggebend. Diese Einschätzung bleibt ohne Einfluß auf die gewählte Fragestellung. Die Konsistenz der Aussagen ist mit einer Rate von 0,033 ausreichend.

$A =$

	Durchsetzbarkeit	Auftragsziele	Prestige
Durchsetzbarkeit	1	5	3
Auftragsziele		1	1/3
Prestige			1

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

3. Attributbearbeitung

Die stufenweise Gewichtung der Faktoren wurde mit Hilfe des Programms Expert Choice® durchgeführt. Die Ergebnisse der Berechnungen finden sich in Anhang 2. Der gesuchte Ergebnisvektor für die Hierarchie stellt sich nach Abschluß der Aggregation folgendermaßen dar:

$$A = \left[\begin{array}{c|c} \text{Kopfstelle} & 0{,}2724 \\ \text{Vertriebsstelle} & 0{,}4096 \\ \text{SB} - \text{Filiale} & 0{,}3180 \end{array}\right]$$

Die normierte Konsistenzrate für das Gesamtsystem (overall consistency ratio) beträgt 0,0358 und liegt damit unter der Akzeptanzgrenze. Die Bewertung spricht eindeutig für die Beibehaltung der bestehenden Geschäftsstellenform.

4. Auswertungsphase

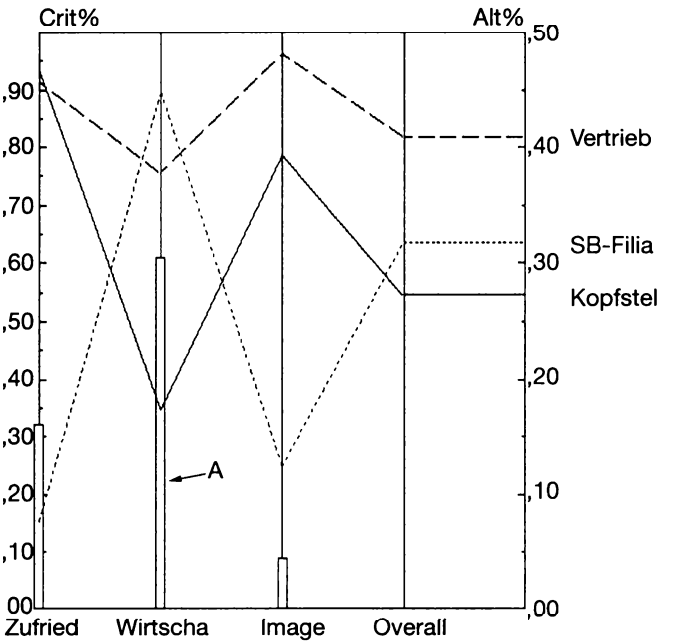
a) Sensitivitätsuntersuchungen

Die Aussage, die bestehende Geschäftsstellenform beizubehalten, kann als Ergebnis einer umfangreichen Analyse nicht befriedigen; es sind weitere Untersuchungen über allgemeine Tendenzen sowie über die Stabilität der gefunden Lösung unter geänderten Rahmenbedingungen anzustellen.

Im Rahmen der Sensitivitätsuntersuchung soll zunächst das Zustandekommen der gesamten Bewertung verdeutlicht werden; hierzu wird eine performance-Darstellung gewählt. Ablesbar ist die Entwicklung der Gesamtgewichtung aus den einzelnen partiellen Bewertungen sowie die Gewichte der einzelnen betrachteten Attribute. Durch Veränderung der Balkenhöhe kann am Bildschirm die Gewichtung eines Attributes geändert werden. Die Gewichte der anderen Attribute und das Gesamtergebnis werden simultan abgeändert.

Auffällig, aber nicht unerwartet ist der hohe Wert, der dem Faktor Wirtschaftlichkeit beigemessen wird (Marke A). In diesem Bewertungsteil schneidet die Alternative SB-Filiale am besten ab. Vergrößert man das Gewicht des Faktors Wirtschaftlichkeit zu Lasten der beiden anderen Faktoren, so verbessert sich im Ergebnis die Bewertung der Alternative SB-Filiale gleichermaßen zu Lasten der Vertriebs- und der Kopfstelle. Es ergibt sich daraus die zentrale Fragestellung einer Untersuchung: Wiegt der bessere Ergebnisbeitrag einer SB-Filiale den Vorteil einer Vertriebsstelle in der Kundenzufriedenheit und in bezug auf das Institutsimage auf? Hierzu soll zunächst die Stabilität des Faktors in einer Gradientendarstellung untersucht werden:

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH



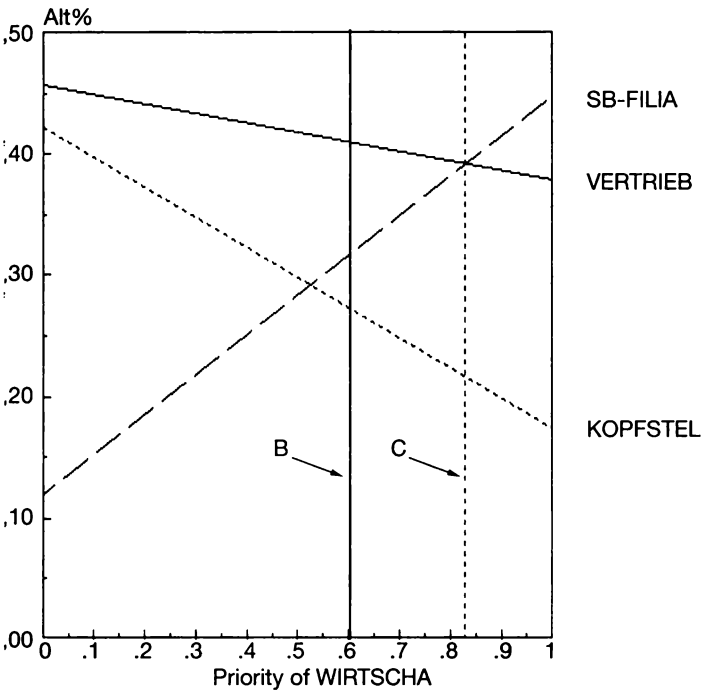
Abkürzung	Definition
ZUFRIED	Kundenzufriedenheit
WIRTSCHA	Wirtschaftlichkeit
IMAGE	Image

KOPFSTEL	Kopfstelle
VERTRIEB	Vertriebsstelle
SB-FILIA	SB-Filiale

Abbildung 24: Performance-Sensitivitätsuntersuchung

Die Gradienten-Sensitivitätsuntersuchung verdeutlicht die Stabilität der Entscheidungssituation gegenüber einer Änderung in der selektiven Gewichtung des Faktors Wirtschaftlichkeit. Dazu werden auf der Abszisse die selektiven Gewichte des Faktors und auf der Ordinate die Ergebnisse der Alternativen für die Gesamthierarchie abgetragen. Zunächst fällt auf, daß es sich bei der Alternative „Kopfstelle" um eine in bezug auf ihre Wirtschaftlichkeit suboptimale Alternative handelt, die bei jedem Gewicht des Faktors von einer der beiden anderen Alternativen dominiert wird. Während in der Ausgangssituation die Alternative Vertriebsstelle die Gesamtbewertung anführt (Marke B), kann dieses Ergebnis rechts der gestrichelten Linie (Marke C) umschlagen. Dazu ist jedoch eine fundamentale Änderung in den Präferenzen des Entscheiders notwendig: Der partielle Ergebnisvektor müßte sich von

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH



Abkürzung	Definition
ZUFRIED	Kundenzufriedenheit
WIRTSCHA	Wirtschaftlichkeit
IMAGE	Image

VERTRIEB	Vertriebsstelle
SB-FILIA	SB-Filiale
KOPFSTEL	Kopfstelle

Abbildung 25: Gradienten-Sensitivitätsuntersuchung

$$A = \left[\begin{array}{c|c} \text{Wirtschaftlichkeit} & 0{,}603 \\ \text{Kundenzufriedenheit} & 0{,}315 \\ \text{Image} & 0{,}082 \end{array}\right]$$

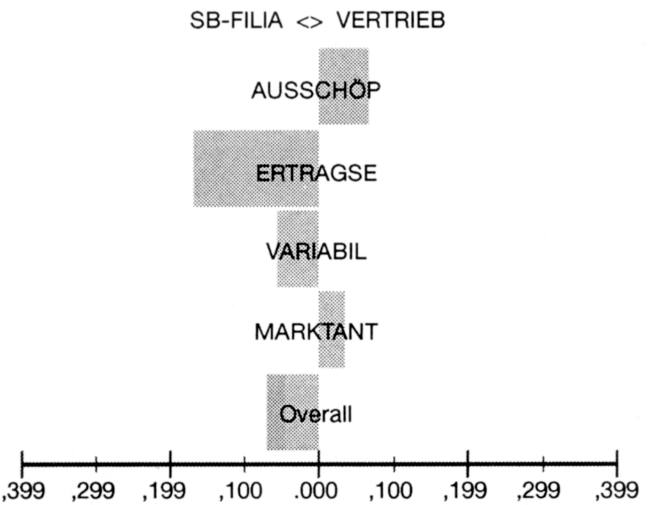
nach

$$A = \left[\begin{array}{c|c} \text{Wirtschaftlichkeit} & 0{,}822 \\ \text{Kundenzufriedenheit} & 0{,}141 \\ \text{Image} & 0{,}037 \end{array}\right]$$

ändern. Vor diesem Hintergrund ist die Bewertung als relativ stabil einzuordnen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Zur weiteren Untersuchung der Ergebnisse soll die Fragestellung untersucht werden, wodurch sich der Unterschied in der Bewertung der Alternativen Vertriebsstelle und SB-Filiale in bezug auf das wichtigste Attribut Wirtschaftlichkeit ergibt. Hierzu bietet sich eine Differenzenbetrachtung an:



Weighted differences between SB-FILIA and VERTRIEB

Abkürzung	Definition
AUSSCHÖP	Ausschöpfen der Kundenverbindung
ERTRAGSE	Ertragserhalt
VARIABIL	Variabilisierung der Kosten
MARKTANT	Marktanteilssicherung

SB-FILIA	SB-Filiale
VERTRIEB	Vertriebsstelle
KOPFSTEL	Kopfstelle

Abbildung 26: Differenzen-Sensitivitätsuntersuchung

Während also die Vertriebsstelle in den Faktoren Ausschöpfung der Kundenverbindung und Marktanteil dominiert, besitzt die SB-Filiale Vorteile im wichtigen Attribut Ertragserhalt und dem Ziel der Variabilisierung der Kosten; sie dominiert damit auch das Gesamtergebnis.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

b) Ergebnispräsentation

Eine Untersuchung über angestrebte Veränderungen im Geschäftsstellenvertrieb muß sich selbstverständlich auf alle Geschäftsstellen beziehen, die in Kapitel C.I.1.a. als Entscheidungsgegenstand identifiziert wurden. Nach der Auswertung der Ergebnisse werden für jede einzelne Geschäftsstelle Veränderungsvorschläge formuliert.[54] Das Ergebnis für die hier betrachtete Geschäftsstelle, die bestehende Geschäftsstellenform beizubehalten, ist nicht auf das ganze Vertriebssystem übertragbar: Eine parallele Untersuchung für eine innerstädtische Geschäftsstelle in einer Fußgängerzone ergab, daß dort die Umwandlung in eine SB-Filiale nicht nur aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten, sondern sogar von seiten der Mitarbeiter im Rahmen der Durchsetzbarkeitsuntersuchung befürwortet wurde. Erst zusammen mit dem befürworteten Votum der Mitarbeiter und einem geänderten Prestige-Wert einer innerstädtischen SB-Filiale konnte dort die Minderung der Kundenzufriedenheit aufgewogen werden.

Die Ergebnisse der Sensitivitätsuntersuchung sind für eine fundierte Aussagenfindung zwar wichtig, sie müssen aber nicht in eine Präsentation eingebunden werden. Im Rahmen einer Diskussion der Ergebnisse oder einer Präsentation sind Sensitivitätsuntersuchungen jedoch besonders geeignet, bestehende Widerstände gegen die ermittelte Lösung zu brechen. Es können Meinungen und Bewertungen von Personen, die nicht am Entscheidungsprozeß beteiligt waren, auf ihre potentielle Ergebnisauswirkungen überprüft werden.

---

[54] Wie in Kapitel C.I.4.b.aa.(4) auf Seite 221 dargestellt, ist bei einer simultanen Planung für das gesamte Geschäftsstellennetz eines Instituts zunächst die Lage der Kopfstellen festzulegen, um Interdependenzen zwischen den Einzelentscheidungen zu vermeiden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ausblick

Der Analytic-Hierarchy-Process kann sich als wertvolles Instrument für den bankbetrieblichen Managementalltag erweisen. Er macht die Bedeutung verschiedener Attribute für eine Gesamtbewertung transparent, ermöglicht Gruppenentscheidungen und die Einbeziehung externen Wissens. Durch die Möglichkeiten der Sensitivitätsanalysen ermöglicht er einen Kommunikationsprozeß über verschiedene Bereiche eines Unternehmens hinweg und über die Unternehmensgrenzen hinaus.

Das Anwendungsspektrum des AHP deckt fast den gesamten bankbetrieblichen Alltag ab, denn fast alle Entscheidungen sind durch Eigenschaften gekennzeichnet, die seinen Einsatz befürworten: Die Notwendigkeit, qualitative und quantitative Daten zu integrieren, komplexe Zielsysteme mit einer Vielzahl Alternativen zu verarbeiten oder die Forderung, Expertenwissen zu integrieren. Zumindest anfänglich wird der Einsatz des AHP wie auch der aller Entscheidungsunterstützungsverfahren jedoch dem Primat der Wirtschaftlichkeit folgend auf Gebiete beschränkt sein, bei denen der notwendige Aufwand in einem rechtfertigenden Verhältnis zur Wichtigkeit der Entscheidung steht, also den strategischen Entscheidungen. Hat der Betrieb den Nutzen eines solchen Verfahrens erkannt, besteht eine große Chance, daß auch Entscheidungen der mittleren und unteren Entscheidungsebene systemunterstützt getroffen werden.

Das mathematische Verfahren zur Ermittlung der AHP-Bewertungen ist dem Entscheider mit relativ wenig Aufwand zu verdeutlichen – Es ist aber zur Anwendung des Verfahrens nicht unbedingt notwendig. Der Einsatz von Programmen zur Unterstützung der umfangreichen Berechnungen ermöglicht auch die Analyse komplexer und umfangreicher Entscheidungshierarchien, ohne daß die Transparenz und der Überblick des oder der Entscheider darunter leiden muß.

Ein Verfahren, das numerische und qualitative Größen in einer Bewertung vereint, kann nicht frei von Vorbehalten aus theoretischer Sicht bleiben; der gegen den Analytic-Hierarchy-Process vorgebrachten Kritik kann zwar grundsätzlich zufriedenstellend begegnet werden; gerade der Bandbreiteneffekt ist mit einer umfassenden Information, wie sie im Rahmen des hier geschilderten Beispiels vermittelt worden ist, zu vermeiden. Die Kritik verdeutlicht jedoch die Notwendigkeit der eingehenden Beschäftigung mit

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

der Theorie nutzwertanalytischer Modelle und damit das Erfordernis, gerade die Zielstrukturierung eines Entscheidungsproblems durch einen Experten zu begleiten. Eine Diskussion über die Schwächen eines jeden Entscheidungssystems ist sicher angebracht; sie sollte aber immer auch mit dem Ziel geführt werden, die betriebliche Entscheidungssituation praxisnah zu unterstützen.[1]

In bezug auf die Analyse der Vertriebsstruktur einer Filialbank erweitert der AHP die Perspektive des Entscheiders in der folgenden Form: Die Reorganisation des stationären Vertriebs ist eine der zentralen Aufgaben des Bankmanagements einer Filialbank. Entscheidungen in diesem Bereich auf die quantitativen betriebswirtschaftlichen Komponenten zu beschränken hieße, wesentliche Entscheidungsfaktoren außer acht zu lassen. Die Kundenzufriedenheit und damit der persönliche Kontakt über Geschäftsstellen kann sich als zentraler Vermögensgegenstand erweisen, sofern er nicht durch fehlerhafte Abläufe und Überfrachtung der Berater mit Verwaltungsaufgaben überkompensiert wird. Zu den Zielen des Reorganisationsprozesses zählt eine konsequente Kundenorientierung ebenso wie der Einsatz medialer Vertriebsformen und Banktechnik dort, wo sie angebracht ist, den Kundennutzen zu steigern. Einem vielfach zu beobachtendem Trend zur Technisierung und damit Anonymisierung des Bankgeschäftes durch die Reduzierung standortgebundener Vertriebseinheiten Folge zu leisten, ignoriert vielfach wesentliche Bedürfnisse des Kunden im jeweiligen Teilmarkt und kann eine Gefahr für das Institut begründen. Insgesamt gesehen erhöht der Analytic-Hierarchy-Process die Rationalität von Entscheidungen in der Unternehmung und kann zu dem Bestreben beitragen, auf veränderte Rahmenbedingungen im bankbetrieblichen Umsystem in Zukunft sachgerechter zu reagieren.

[1] Dies auch vor dem Hintergrund des weiten Einsatzfeldes, das der AHP im Vergleich zur Bundesrepublik Deutschland in den Vereinigten Staaten bereits gefunden hat. Vergleiche hierzu die Auflistung der Anwendungen auf der Seite 79.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Anhang 1: Darstellung der Qualitätsmerkmale aus der Faktorenanalyse

Die Erhebung der Bewertungen erfolgte bei einer Grundgesamtheit von 74 Befragungen anhand einer positiven Likert-Skala mit einem Bewertungsbereich von 1 = nicht wichtig bis 7 = überaus wichtig.

Merkmal	Durchschnittliche Bewertung
Kompetenz und Erfahrung	6,66
Vertrauenswürdigkeit	6,49
Freundlichkeit	6,43
Vertraulichkeit der Angestellten	6,41
Flexibilität	6,41
Individualität	6,39
Verständlichkeit von Formularen und Auszügen	6,38
Guthabenverzinsung	6,31
Verfügbarkeit von SB-Automaten	6,16
Qualität im Zahlungsverkehr	6,11
Wartezeit am Schalter	6,07
Kontoführungsgebühren	5,93
Diskretion in der Beratung	5,89
Niedrige Kreditzinsen	5,74
Verfügbarkeit eines Kundenparkplatzes	5,69
Sicherheitseinrichtungen	5,69
Öffnungszeiten	5,62
Nähe zur Wohnung	5,49
Beratung durch persönlichen Betreuer	5,38
Zügige Kreditvergabe	5,35
Angebot an Wertpapierberatung	5,34
Übersichtlichkeit der Schalter	5,34
Zweigstellendichte	5,30
Telefonische Erreichbarkeit	5,24
Ausstattung mit technischen Geräten	5,19

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Merkmal	Durchschnittliche Bewertung
Angebot von Sonderberatungen	5,12
Angebot von Zusatzleistungen	5,07
Atmospäre in der Schalterhalle	4,84
Bekanntheitsgrad der Bank	4,82
Öffentlicher Personennahverkehr	4,82
Angebot von Allfinanzprodukten	4,81
Kleidung der Angestellten	4,65
Höhe des Eigenkapitals	4,64
Image der Filiale	4,62
Angebot einer Direktbankverbindung	4,59
Angebot von Online-banking	4,55
Nähe zu Einkaufsmöglichkeiten	4,54
Ansprache aller Bevölkerungsschichten	4,34
Gestaltung der Prospekte	4,31
Filialen im Ausland	4,30
Beratung auch außerhalb der Öffnungszeiten	4,28
Lage der Filiale im Stadtzentrum	4,18
Einrichtung der Schalterhalle	3,95
Nähe zum Arbeitsplatz	3,91
Kundenzahl in der Filiale	3,55
Attraktivität der Werbung	3,47
Angebot von Finanzberatern im Außendienst	3,47
Erscheinungsbild des Gebäudes	3,38
Angebot von Autoschaltern	3,14
Architektur des Gebäudes	2,89

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Anhang 2: Fragebogen

Gereon Sommerhäuser
Lohsestraße 44
50733 Köln

Sehr geehrter Herr Geschäftsstellenleiter,

das stationäre Vertriebssystem steht vor gewaltigen Herausforderungen: Sprüche wie „Die Geschäftsstellen hängen wie ein Mühlstein am Hals des Bankgewerbes" oder „Im Jahr 2010 geht kein Kunde mehr zu seiner Geschäftsstelle" machen derzeit die Runde. In allen Banken wird über die Zukunft jeder einzelnen Geschäftsstelle neu entschieden. Das Thema beschäftigt Planungsabteilungen, Marketing und nicht zuletzt den Vorstand.

Im Rahmen meiner Dissertation entwickle ich ein Modell, das auch Ihr dezentral vorhandenes, wertvolles Wissen direkt in einen Entscheidungsprozeß einbringen kann. Wer anders als der Geschäftsstellenleiter als Teilunternehmer vor Ort kann beurteilen, wie sich geänderte Geschäftsstellenstrukturen auf die Zufriedenheit der Kunden auswirken.

Stellen Sie sich dazu vor, Sie stünden vor Ihrer Geschäftsstelle und müßten über ihre zukünftige Stellung im Vertriebsgefüge der Bank entscheiden: Beurteilen Sie die Bedeutung der einzelnen Attribute für die Zufriedenheit des Kunden und anschließend die Vorziehenswürdigkeit der einzelnen Geschäftsstellenformen für das jeweilige Teilziel.

Es ist klar, daß personell am besten ausgestattete Geschäftsstellenformen die höchste Kundenzufriedenheit ergeben, berücksichtigen Sie jedoch bitte den jetzigen Stand sowie die ergänzenden Vertriebsleistungen des medialen Vertriebes und der größeren Geschäftsstellen in Ihrer Umgebung. Ziel ist es, graduelle Unterschiede zwischen einzelnen Geschäftsstellen herauszuarbeiten.

Ich möchte darauf hinweisen, daß es sich bei dieser Befragung nicht um eine reale Planung handelt, sondern um ein Experiment zur Einbeziehung dezentralen Wissens in einen betriebswirtschaftlichen Entscheidungsprozeß – eine akademische Spielerei.

Für Ihre Mithilfe bei dieser Spielerei danke ich Ihnen bereits im voraus.

Mit freundlichen Grüßen

Anlage:
Informationen zum Analytic Hierarchy Process
Informationen zum Vertriebssystem
Fragebogen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Informationen zum Analytic-Hierarchy-Process

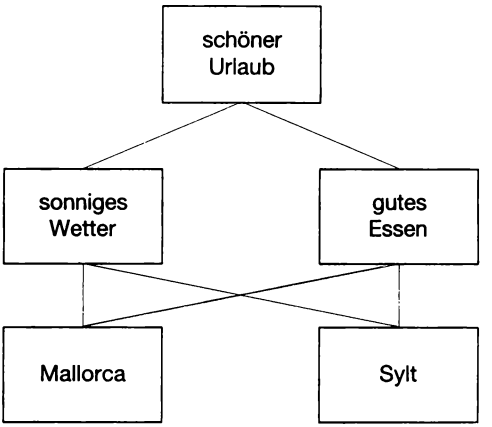
Der Analytic-Hierarchy-Process ist ein Instrument zur mathematischen Unterstützung von Entscheidungen. Er wurde im Jahre 1971 entwickelt und seitdem in den verschiedensten Bereichen erfolgreich eingesetzt. Hierzu zählen zum Beispiel Standortentscheidungen, Bewässerungsprojekte, Planung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten oder Wahlprognosen. Er gehört zur Klasse der nutzwertanalytischen Entscheidungshilfen, die sich dadurch auszeichnen, daß komplizierte Sachverhalte durch die Beantwortung einzelner Teilbereich vereinfacht und trotzdem korrekt analysiert werden können.

Grundlage dieser Analyse bildet eine sogenannte Zielhierarchie, ein Baum, der ein abstraktes Oberziel in konkretere Unterziele (Attribute) und schließlich in die zur Wahl stehenden Alternativen zerlegt. Zur Bewertung dieser Hierarchie werden jeweils zwei Attribute einer Ebene im Hinblick darauf verglichen, welches der beiden zur Erfüllung des Oberzieles wichtiger bzw. geeigneter erscheint. Die Bewertung erfolgt mit Hilfe einer Skala, die in der folgenden Weise aufgegliedert ist:

Zielbeitrag des Attributes	Definition	Erläuterung
1	Gleiche Bedeutung	Die zwei Attribute besitzen für die Zielerreichung des übergeordneten Zieles eine gleich hohe Bedeutung
3	kaum größere Bedeutung	Das erste betrachtete Attribut besitzt eine kaum größere Bedeutung für die Zielerreichung als das zweite
5	etwas größere Bedeutung	Das erste betrachtete Attribut besitzt eine etwas größere Bedeutung für die Zielerreichung als das zweite
7	viel größere Bedeutung	Das erste betrachtete Attribut besitzt eine viel größere Bedeutung für die Zielerreichung als das zweite
9	Sehr viel größere Bedeutung	Das erste betrachtete Attribut besitzt eine sehr viel größere Bedeutung für die Zielerreichung als das zweite
2, 4, 6, 8	Zwischenwerte angrenzender Bewertungen	Sofern eine Kompromißbewertung angebracht ist

Stehen Sie nun vor der Frage, wo Sie zum Beispiel Ihren Urlaub verbringen sollen und legen die folgende Hierarchie Ihrer Entscheidung zugrunde, so können Sie mit Hilfe des AHP den optimalen Urlaubsort einwandfrei bestimmen:

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH



Messen Sie Sie nun dem Faktor „sonniges Wetter" eine etwas größere Bedeutung für einen schönen Urlaub bei als dem Faktor „gutes Essen", so sähe Inre Bewertung folgendermaßen aus:

Im Hinblick auf „schönen Urlaub"

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

sonniges Wetter gutes Essen

Die Paarvergleiche werden nun weitergeführt in der Form, daß z. B. in bezug auf gutes Wetter die Alternative „Mallorca" der Alternative „Sylt" viel eher geeignet ist, einen schönen Urlaub zu verbringen:

Im Hinblick auf „sonniges Wetter"

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Mallorca Sylt

Die Mathematik (in diesem Fall die Eigenwertanalyse reziproker Matrizen) macht es nun möglich, bei vollständiger Beantwortung aller Fragen zu berechnen, wo Sie Ihren Urlaub optimal im Hinblick auf die Zielsetzungen verbringen sollten – Sie sehen, ein vollständiges Zielsystem und ordentliche Bewertungen können für einen angenehmen Urlaub entscheidend sein.

Die Ihnen vorgelegte Hierarchie zum Problem der Geschäftsstellenpolitik ist komplexer, in ihren Antworten sicher auch schwieriger zu bearbeiten. Bitte nehmen Sie sich von daher ein paar Minuten Zeit.

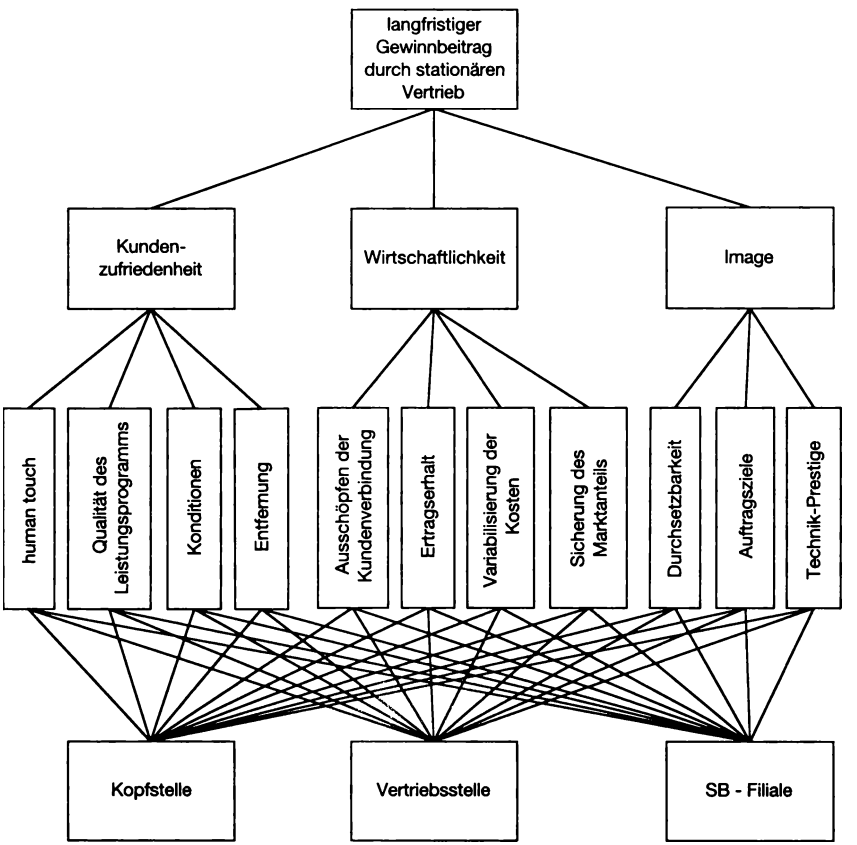
Informationen zum Vertriebssystem

Das Zielsystem zur Reorganisation des stationären Vertriebs ist komplexer als das zur Wahl eines angenehmen Urlaubsortes, in seiner Grundstruktur allerdings iden-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

tisch. Das Oberziel des „langfristigen Gewinnbeitrages durch den stationären Vertrieb" wird in Unterziele aufgespalten, die es zu bewerten gilt.

Das gesamte Entscheidungsproblem wurde für die drei Bereiche „Kundenzufriedenheit", „Wirtschaftlichkeit" und „Image" aufgespalten und soll durch den Geschäftsstellenleiter, eine betriebswirtschaftliche Fachabteilung und eine Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit bearbeitet werden. Die Gewichtung der obersten Aspekte des Entscheidungsproblems obliegt dem Vorstand.



Informationen über die zur Wahl stehenden Vertriebsformen können Sie dem beigefügten Faltblatt entnehmen. Er bietet einen Überblick über das gesamte Vertriebssystem des Instituts.

Ich bitte Sie nun, den beigefügten Fragebogen mit Hilfe der Fundamentalskala zu bewerten. Weitere Informationen finden Sie bei den einzelnen Fragestellungen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Fragebogen Geschäftsstellenleiter

Bitte stellen Sie sich zur Bearbeitung die folgenden Fragen: „Welche Bedeutung bzw. welche Vorziehenswürdigkeit besitzen die beiden Vergleichsobjekte im Hinblick auf die Verfolgung des oberhalb der Skala angegebenen Zieles?" Halten Sie sich dabei Ihre Geschäftsstelle vor Augen.

Ihre Aufgabe als Entscheider soll es sein, die Auswirkungen einer Änderung der Geschäftsstellenform auf die Kundenzufriedenheit abzuschätzen. Gerade im Bereich des Services und der Kundenzufriedenheit liegen die Schlüssel für einen künftigen Erfolg im Markt für Privatkunden. Der gestiegene Wettbewerbsdruck wird langfristig denjenigen Instituten zu Erfolg verhelfen, die frühzeitig auf eine klare Serviceorientierung setzen. Die Bewertung soll anhand der nachfolgend beschriebenen Kriterien erfolgen:

Human touch

Der persönliche Kontakt des Beraters zum Kunden ist strategischer Wettbewerbsvorteil des stationären Vertriebs im Vergleich zu den sonstigen Vertriebsformen. Es wird auch zukünftig, gerade angesichts einer weiteren Auffächerung des bankbetrieblichen Leistungsprogrammes im Zuge der europäischen Integration, diejenige Bank am Markt erfolgreich sein, die mit ihren Kunden ein Vertrauensverhältnis aufbauen kann. Unter dem Attribut des Human-touches sollen auch die äußeren Umstände der Leistungserstellung in Form angenehmer Atmosphäre beim Bezug der Leistung oder die Sicherheit und Anonymität des Leistungsbezuges berücksichtigt werden, die tendenziell mit einem höheren Anteil personalbedienter Bezugsformen steigen. Interpretieren Sie ihn bitte als allgemeines Wohlbefindensziel. Die einzelnen Geschäftsstellenformen sind vor dem Hintergrund zu bewerten, inwiefern eine Reduzierung der persönlichen Kontakte über den stärkeren Einsatz medialer Vertriebsformen den Kundenutzen senkt, statt ihn zu steigern.

Leistungsprogrammqualität

Es besteht die Notwendigkeit eines abgestuften Leistungsprogrammes sowie die Anforderung des Marktes, daß die individuelle Leistung, sofern sie angeboten wird, nicht mit Qualitätsabschlägen in der Beratung versehen sein kann, sondern in der marktüblichen Qualität angeboten werden muß. Die von der Form der Geschäftsstelle abhängigen Abstufungen im Leistungsprogramm wirken sich direkt auf den Kundennutzen aus, ihre Wirkung muß bei der Entscheidung berücksichtigt werden.

Konditionen

Der Kunde hat an den in Abhängigkeit von der Form der Leistungserstellung unterschiedlich entstehenden Kosten zu partizipieren. Dabei wird dem Kunden für den Abruf einer Leistung in medialer Form eine tendenziell geringere Gebühr in Rechnung gestellt. Das Ausmaß und die Bedeutung der Konditionengestaltung im Hinblick auf die Wahl der Geschäftsstellenform ist jedoch begrenzt. Durch den

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

modularen Aufbau enthält eine höherrangige Geschäftsstelle automatisch auch die medialen Vertriebsformen einer niederrangigen. Lediglich die Möglichkeit zum Abruf solcher Leistung durch Kundenberater, die prinzipiell auch in Selbstbedienungsform möglich wäre, wirkt sich in unterschiedlichen Gebühren aus.

Entfernung

Die Abstufung des Vertriebsangebotes bedeutet für viele Kunden, daß sie das gewohnte Leistungsspektrum nicht mehr an der gewohnten Stelle abnehmen können, sondern den Weg zu einer höherrangigen Vertriebsstelle in Kauf nehmen müssen. Bei der Alternativenbewertung ist eine Besonderheit zu beachten: Die Notwendigkeit, eine Wegstrecke zur nächsten Kopfstelle auf sich nehmen zu müssen, existiert gleichermaßen nur für Vertriebsstellen und SB-Filialen. Eine Bewertung der Alternativen ist deshalb nicht notwendig. Die Fragestellung lautet von daher, ob im Vergleich zum Institutsdurchschnitt eine übermäßig große Entfernung zur nächsten Kopfstelle besteht, die den Kundennutzen stark beeinträchtigen würde und damit stärker als die anderen Attribute berücksichtigt werden sollte.

Kreuzen Sie bitte nun das der Skala entsprechende Kästchen an.

Kundenzufriedenheit

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Human touch — Leistungsprogrammqualität

Kundenzufriedenheit

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Human touch — Konditionen

Kundenzufriedenheit

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Leistungsprogrammqualität — Konditionen

Kundenzufriedenheit

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Human touch — Entfernung

Kundenzufriedenheit

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Leistungsprogrammqualität — Entfernung

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

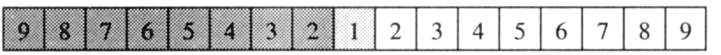
Kundenzufriedenheit

Konditionen Entfernung

Human touch

Kopfstelle Vertriebsstelle

Human touch

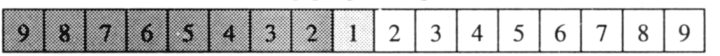


Kopfstelle SB-Filiale

Human touch

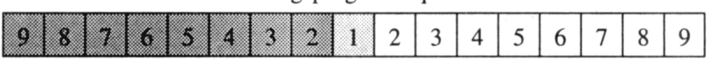
Vertriebsstelle SB-Filiale

Leistungsprogrammqualität



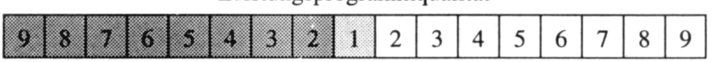
Kopfstelle Vertriebsstelle

Leistungsprogrammqualität



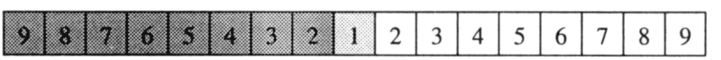
Kopfstelle SB-Filiale

Leistungsprogrammqualität



Vertriebsstelle SB-Filiale

Konditionen



Kopfstelle Vertriebsstelle

Konditionen

Kopfstelle SB-Filiale

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Konditionen

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Vertriebsstelle SB-Filiale

Besteht im Vergleich zum Institutsdurchschnitt eine übermäßig große Entfernung zur nächsten Kopfstelle?

Ja/Nein

Fragebogen Vorstand

Bitte stellen Sie sich zur Bearbeitung die folgenden Fragen: „Welche Bedeutung bzw. welche Vorziehenswürdigkeit besitzen die beiden Vergleichsobjekte im Hinblick auf die Verfolgung des oberhalb der Skala angegebenen Zieles?"

Bezogen auf den Filialvertrieb läßt sich als Oberziel der „langfristige Gewinnbeitrag durch stationären Vertrieb" formulieren, den es durch die Auswahl der entsprechenden Geschäftsstellenform zu sichern bzw. erhöhen gilt. Die Langfristigkeit der strategischen Entscheidungen im Filialsystem wird dabei ebenso hervorgehoben wie das Bestreben, den stationären Vertrieb als Wettbewerbsvorteil zu nutzen und in ein reorganisiertes Vertriebssystem einzugliedern, ohne ihn aufzugeben. Die Bewertung soll anhand der nachfolgend beschriebenen Kriterien erfolgen:

Kundenzufriedenheit

In dem zum Käufermarkt gewandelten Markt für Finanzdienstleistungen muß jede Entscheidung, die für den Kunden sichtbare Folgen nach sich zieht, im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit als oberstes Marketingziel beruteilt werden. Gerade im Bereich des Services und der Kundenzufriedenheit liegen die Schlüssel für einen künftigen Erfolg im Markt für Privatkunden. Der gestiegene Wettbewerbsdruck wird langfristig denjenigen Instituten zu Erfolg verhelfen, die frühzeitig auf eine klare Serviceorientierung setzen.

Wirtschaftlichkeit

Der angestrebte langfristige Ergebnisbeitrag ist nur unter dem Primat der Wirtschaftlichkeit jeder einzelnen Teileinheit des Unternehmens erreichbar. Die Wirtschaftlichkeit ist jedoch unter strategischen Gesichtspunkten als angestrebte Größe zu betrachten; hierzu muß, ausgehend von der vorliegenden Situation, eine Abschätzung der zukünftigen Marktsituation unter Zugrundelegung der einzelnen Handlungsalternativen erfolgen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Image

Ein Kreditinstitut bietet typischerweise Dienstleistungen an, die aus Kundensicht schwer verständlich sind, keine nennenswerten Unterschiede aufweisen und keine eigene Markenpersönlichkeit besitzen. Ein Bankkunde und somit die auf Außenwirkung zielenden Marketingaktivitäten orientieren sich somit an den Imagewirkungen, die eine bestimmte Handlungsalternative bewirkt. Dabei umfaßt der Bedeutungsinhalt dieses Oberzieles die zumeist nur qualitativ bewertbaren Faktoren wie das Prestige des Instituts oder die Durchsetzbarkeit einer Maßnahme. Auch die öffentlichkeitsbezogenen Auftragszielsetzungen werden hier subsumiert.

Kreuzen Sie bitte das der Skala entsprechende Kästchen an.

Langfristiger Gewinnbeitrag

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Kundenzufriedenheit — Wirtschaftlichkeit

Langfristiger Gewinnbeitrag

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Kundenzufriedenheit — Image

Langfristiger Gewinnbeitrag

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Wirtschaftlichkeit — Image

Fragebogen Öffentlichkeitsarbeit

Bitte stellen Sie sich zur Bearbeitung die folgenden Fragen: „Welche Bedeutung bzw. welche Vorziehenswürdigkeit besitzen die beiden Vergleichsobjekte im Hinblick auf die Verfolgung des oberhalb der Skala angegebenen Zieles?"

Ein Kreditinstitut bietet typischerweise Dienstleistungen an, die aus Kundensicht schwer verständlich sind, keine nennenswerten Unterschiede aufweisen und keine eigene Markenpersönlichkeit besitzen. Ein Bankkunde und somit die auf Außenwirkung zielenden Marketingaktivitäten orientieren sich somit an den Imagewirkungen, die eine bestimmte Handlungsalternative bewirkt. Ihre Aufgabe als Entscheider soll es sein, die Image-Wirkungen der Umstrukturierung bestehender Filialnetze abzuschätzen. Die Bewertung soll anhand der nachfolgend beschriebenen Kriterien erfolgen:

Durchsetzbarkeit

Durch die Akzeptanz der Mitarbeiter wird der Erfolg der Restrukturierung des Vertriebssystems in weiten Teilen bestimmt. Die Möglichkeiten der direkten Ein-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

flußnahme über Zwang sind in diesem Zusammenhang nur bedingt erfolgversprechend. Der verstärkte Einsatz medialer Vertriebsformen und die Reduzierung der Leistungsbereitschaft einzelner Standorte zu Selbstbedienungsfilialen macht den Wechsel vieler Mitarbeiter zu anderen Geschäftsstellen oder in zentrale Vertriebsbereiche notwendig. Hinzu kommt der Wegfall von Leitungskompetenzen mit dem damit verbundenen Ansehensverlust. Für jede einzelne Vertriebsstelle ist indivduell zu bewerten, inwiefern eine Durchsetzung der einzelnen Vertriebsformen dem Image des Gesamtinstitutes nutzen oder ihm schaden kann.

Auftragsziele

Für die Reorganisation des Geschäftsstellennetzes ist der Aspekt der „kreditwirtschaftlichen Versorgung der Bevölkerung des Geschäftsgebietes" für öffentlich-rechtliche Institute zentraler Entscheidungsgegenstand. Durch die Möglichkeiten des Direktvertriebes kann der geschäftspolitische Auftrag als erfüllt gelten, sofern die Bevölkerung mit Bankleistungen ausreichend versorgt ist. Sofern eine Schließung der Geschäftsstelle nicht als Handlungsalternative erscheint, kann es lediglich zu graduellen Beeinträchtigungen in der Auftragszielerfüllung kommen.

Technik-Prestige

Ein Kreditinstitut, das sich seinen Kunden als modernes Institut präsentieren möchte, kann auf die werbliche Herausstellung seiner technik-bezogenen Vertriebsleistungen nicht verzichten. Gerade die Besetzung der Begriffe des 24-Stunden-bankings und des banking-shops durch die jüngere Generation verdeutlichen die Notwendigkeit der Orientierung zu SB-Einrichtungen. Banken ohne konsequente Selbstbedienungsstrategie mit multimedialen Anwendungen werden von den Kunden schon jetzt als weniger leistungsfähig und sogar weniger leistungsbereit angesehen.

Kreuzen Sie bitte nun das der Skala entsprechende Kästchen an.

Image

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Durchsetzbarkeit Auftragsziele

Image

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Durchsetzbarkeit Technik-Prestige

Image

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Technik-Prestige Auftragsziele

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Durchsetzbarkeit

Kopfstelle — Vertriebsstelle

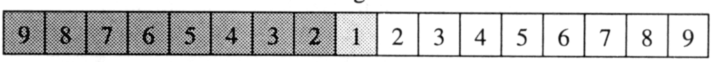
Durchsetzbarkeit

Kopfstelle — SB-Filiale

Durchsetzbarkeit

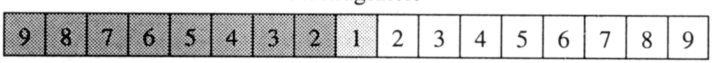
Vertriebsstelle — SB-Filiale

Auftragsziele



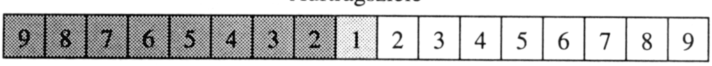
Kopfstelle — Vertriebsstelle

Auftragsziele



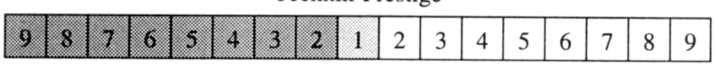
Kopfstelle — SB-Filiale

Auftragsziele



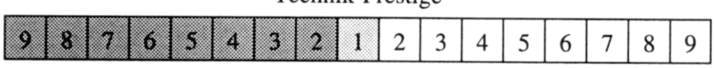
Vertriebsstelle — SB-Filiale

Technik-Prestige



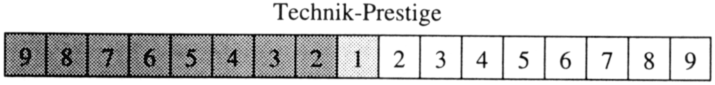
Kopfstelle — Vertriebsstelle

Technik-Prestige



Kopfstelle — SB-Filiale

Technik-Prestige



Vertriebsstelle — SB-Filiale

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Fragebogen Betriebswirtschaftliche Abteilung

Bitte stellen Sie sich zur Bearbeitung die folgenden Fragen: „Welche Bedeutung bzw. welche Vorziehenswürdigkeit besitzen die beiden Vergleichsobjekte im Hinblick auf die Verfolgung des oberhalb der Skala angegebenen Zieles?"

Ihre Aufgabe soll es sein, die Auswirkungen der Reorganisation des Geschäftsstellennetzes auf die Wirtschaftlichkeit hin zu untersuchen. Der angestrebte langfristige Ergebnisbeitrag ist nur unter dem Primat der Wirtschaftlichkeit jeder einzelnen Teileinheit des Unternehmens erreichbar. Die Bewertung soll anhand der nachfolgend beschriebenen Kriterien erfolgen:

Ausschöpfen der Kundenverbindung

Die Möglichkeit zur Gewinnung von Marktanteilen muß für den Bereich des stationären Vertriebs realistisch und operational gefaßt werden. Eine Entscheidung über eine geänderte Geschäftsstellenform muß sich an den lokalen Gegebenheiten des einzelnen Teilmarktes orientieren. Das Ziel der Ausschöpfung der bestehenden Kundenverbindungen ohne Ausweitung der Kundenbasis ist in erster Linie ein „cross-selling-Ziel". Die Offenlegung von Marketingreserven über eine verstärkte Bearbeitung der bestehenden Engagements sollte zentraler Aktionsbestandteil werden, die Akquisition neuer Kunden sollte dagegen zurückgestellt werden.

Ertragserhalt

Das allgemeine Wirtschaftlichkeitsziel wird in die Zielhierarchie als Ertragserhalt übernommen. Die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit jeder einzelnen zu betrachtenden Geschäftsstelle sowie eine Prognose der Profitabiliät der geänderten Vertriebsformen gehört zu den anspruchsvollsten Untersuchungen im Vorfeld einer Bewertung. Im Ergebnis sollte die Untersuchung einen geschäftsstellenbezogenen Dekkungsbeitrag für die bislang realisierte Geschäftsstellenform ergeben sowie eine Plandeckungsrechnung für die zur Auswahl stehenden Handlungsalternativen. Ausgehend von einer bestehenden Deckungsbeitragsrechnung ist dabei in folgenden Schritten zu verfahren:

(1) Erhebung des Nutzungsprofils der bestehenden Geschäftsstelle. Diese Strukturanalyse umfaßt die Untersuchung der Kassenpositionen sowie die automatisierbaren Beratungsleistungen. Die Erhebung sollte über mehrere Wochen z. B. in Form der Selbstaufschreibung erfolgen.

(2) Prognostizierung des Nutzungsprofils für die verschiedenen Handlungsalternativen und der Potentiale des einzelnen Teilmarktes unter der Annahme eines ertragsorientierten Einsatzes der Ressourcen.

(3) Ermittlung von Einsparpotentialen und Kosten für die Neuausstattung im Rahmen von investitionstheoretischen Modellen. Die Einsparpotentiale ergeben sich durch den Automatisierungsgrad, die Anzahl der Posten, dem Postenwert in Mitarbeiterminuten sowie dem damit verbundenen Lohnsatz eines Mitarbeiters. Es ist in einer Kostenprognose zu berücksichtigen, daß sich der Rückgang der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Mitarbeiter-bedienten Transaktionen erst über einen bestimmten Zeitraum vollzieht. Die Kosten einer Umwandlung sollten im Idealfall durch die Einsparungen gedeckt werden. In einer Wirtschaftlichkeitsrechnung wird zumeist die Abschreibungsdauer der angeschafften Geräte zugrunde gelegt; auf eine Berechnung der Baukosten wird in den meisten Modellen verzichtet.

(4) Aggregation der ermittelten Werte zu einem entscheidungsrelevanten Gesamtwert.

(5) Im Ergebnis sollte sich für jede Geschäftsstellenform ein Plan-Deckungsbeitrag ergeben:

Kopfstelle: _____

Vertriebsstelle: _____

SB-Filiale: _____

Bitte geben Sie zur Skalierung der Plan-Deckungsbeiträge den erwarteten Minimal- und Maximalwert für Ihr gesamtes Institut an (dieser kann auch negativ sein):

Filial-Deckungsbeitrag maximal: _____

Filial-Deckungsbeitrag minimal: _____

Variabilisierung der Kosten

Die Belastung der Geschäftsstellen mit personalintensiven Routineaufgaben und die damit verbundene Ausrichtung der Personalplanung an der maximalen Bedarfsmenge steht im Mittelpunkt der Kritik an Filialvertrieb insgesamt. Ziel einer Kapazitätsplanung ist die optimale Anpassung der Personal-Ressourcen auf Geschäftsstellen an Beschäftigungsschwankungen und damit eine Reduzierung von Leerkosten. Der Begriff der Kapazitätsplanung bleibt jedoch eine pauschale Zielbestimmung, gesucht ist an seiner Stelle ein operationaler Begriff. Die Kapazitätsplanungsstrategien resultieren im Ergebnis in einem Abbau des Fixkostenblocks und somit steigendem Anteil der variablen Kosten. Die Quote der variablen Kosten bildet für die anzustrebende Bewertung ein proxy-Attribut, an dem sich die Erfüllung des dahinter stehenden Zieles ablesen läßt. Sie ist tendenziell dort am größten, wo der Anteil auf Fixum entlohnter Mitarbeiter am geringsten und der Einsatz medialer Vertriebswege am größten ist.

Marktanteilssicherung

Vertriebpolitische Maßnahmen können nicht losgelöst von der Konkurrenzsituation im jeweiligen Teilmarkt betrachtet werden. Unterschiede bestehen grundsätzlich in der Konkurrenzsituation, der Attraktivität des Teilmarktes in Form von Kundenpotentialen sowie in der personellen und organisatorischen Ausgangsausstattung. Zur Bewertung der Marktanteilssicherung als rein strategische Betrachtung wird die

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Konkurrenzsituation und die eigene Stellung im örtlichen Wettbewerb als Maßstab genommen, die einzelnen potentiellen Vertriebsformen zu bewerten. Je attraktiver ein Markt, mit desto intensiverer Betreuung muß die Bank präsent sein.

Kreuzen Sie bitte nun das der Skala entsprechende Kästchen an.

Wirtschaftlichkeit

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Ausschöpfen der Kundenverbindung — Ertragserhalt

Wirtschaftlichkeit

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Ausschöpfen der Kundenverbindung — Variabilisierung der Kosten

Wirtschaftlichkeit

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Ertragserhalt — Variabilisierung der Kosten

Wirtschaftlichkeit

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Ertragserhalt — Marktanteilssicherung

Wirtschaftlichkeit

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Ausschöpfen der Kundenverbindung — Marktanteilssicherung

Wirtschaftlichkeit

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Variabilisierung der Kosten — Marktanteilssicherung

Ausschöpfen der Kundenverbindung

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Kopfstelle — Vertriebsstelle

Ausschöpfen der Kundenverbindung

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Vertriebsstelle — SB-Filiale

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ausschöpfen der Kundenverbindung

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Kopfstelle SB-Filiale

Variabilisierung der Kosten

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Kopfstelle Vertriebsstelle

Variabilisierung der Kosten

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Vertriebsstelle SB-Filiale

Variabilisierung der Kosten

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Kopfstelle SB-Filiale

Marktanteilssicherung

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Kopfstelle Vertriebsstelle

Marktanteilssicherung

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Vertriebsstelle SB-Filiale

Marktanteilssicherung

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Kopfstelle SB-Filiale

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Darstellung der Bewertungsergebnisse

1. Zielebene	Gewicht	2. Zielebene	Gewicht	Alternativen		
				Kopf-stelle	Vertriebs-stelle	SB-Filiale
Wirtschaftlichkeit	0,6026	Ertragserhalt	0,3796	0,0000	0,2198	0,3796
		Ausschöpfen der Kunden-verbindung	0,1083	0,1083	0,0983	0,0149
		Sicherung des Marktanteils	0,0653	0,0653	0,0605	0,0141
		Variabili-sierung der Kosten	0,0495	0,0038	0,0079	0,0495
Kunden-zufriedenheit	0,3150	Entfernung zur Kopfstelle	0,1409	0,1409	0,0156	0,0156
		Human touch	0,1076	0,0315	0,1076	0,0092
		Konditionen	0,0403	0,0139	0,0403	0,0048
		Leistungs-programm-qualität	0,0263	0,0074	0,0263	0,0021
Image	0,0823	Durchsetz-barkeit	0,0525	0,0396	0,0525	0,0099
		Technik-Prestige	0,0213	0,0186	0,0213	0,0081
		Erfüllung der Auftrags-zielsetzungen	0,0086	0,0086	0,0079	0,0031
Summen	**1,000**		**1,000**	**0,4378**	**0,6581**	**0,5110**

Normiert mit der Summe der Alternativenbewertung 1,6069 ergibt sich der Ergebnisvektor als:

$$A = \left[\begin{array}{c|c} \text{Kopfstelle} & 0{,}2724 \\ \text{Vertriebsstelle} & 0{,}4096 \\ \text{SB} - \text{Filiale} & 0{,}3180 \end{array}\right]$$

Die normierte Konsistenzrate für die gesamte Hierarchie (overall consistency ratio) beträgt 0,0358 und liegt damit unter der Akzeptanzgrenze.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Literaturverzeichnis

Aczél, J./*Alsina*, C.: On synthesis of judgements, in: Socio-Economic Planning Sciences, Bd. 20, Heft 6/1986, S. 333–339

Aczél, J./*Saaty*, Thomas L.: Procedures for Synthesizing Ratio Judgements, in: Journal of Mathematical Psychology, Bd. 27, Heft 1/1983, S. 93–102

Adler, Gerhard/*Oetzel*, Annette: Fusionen – Wettlauf um Größe. Differenzierung als Basis der strategischen Neuausrichtung, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbeilage „Die Bank der Zukunft" vom 3.03.98, S. B4.

Akademie der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken: Unternehmensleitbild der genossenschaftlichen Bank, Montabaur 1985

Ambros, Hans: Serviceerweiterung durch Kundenselbstbedienung, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 9/1989, 38. Jg., S. 218–426

— Virtual Reality, Virtual Banking, Betriebswirtschaftliche Schriftenreihe Bd. 34, Stuttgart 1995

Ansoff, H. Igor: Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 28/1976, S. 129–152

Arbeitgeberverband der Chemischen Industrie Bezirk Köln e.V.: Die wichtigsten Formen flexibler Arbeitszeitgestaltung, Merkblatt, Köln 1983

Arbel, Ami/*Orgler*, Yair E.: An application of the AHP to bank strategic planning: The mergers and acquisitions process, in: European Journal of Operational Research, Band 48, 1990, S. 27–37

Arminger, Gerhard: Faktorenanalyse, Studienskripten zur Soziologie, Hrsg. *Scheuch*, E.K. und Sahner, H., Stuttgart 1979

Ashauer, Günter: Entwicklung der Sparkassenorganisation ab 1924, in: Deutsche Bankengeschichte, Bd. 3, Hrsg. im Auftrag des Instituts für bankhistorische Forschung e.V., S. 255–350

— Sparkassen – Gesellschaftliche Verantwortung in der Region, in: *Schuster*, Leo (Hrsg.): Die gesellschaftliche Verantwortung der Banken, Berlin 1997

— Vortrag zum Thema: „Neue Vertriebsstrukturen", gehalten auf der 6. Sommerschule der Deutschen Sparkassenakademie, 15.–18.07.1996, Universität Bonn

— Wandlungen im Vertriebssystem der deutschen Kreditinstitute – Auswirkungen auf die Personalstruktur und Personalentwicklung, in: *Hummel*, Detlev, *Müller*, Wilhelm und *Schuster*, Leo: Banken in globalen und regionalen Umbruchsituationen, Festschrift für Johann Heinrich *von Stein*, Stuttgart 1997, S. 689–705

Athanassopoulos, Antreas D.: Service quality and operating efficiency synergies for management control in the provision of financial services: Evidence from Greek

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

bank branches, in: European Journal of Operational Research, Bd. 98, 1997, S. 300–313

Aumüller, J.: Marketing für Finanzdienstleistungen am Beispiel American Express, in: *Meffert*, H. und *Wagner*, H. (Hrsg.): Marketing für Finanzdienstleistungen, Dokumentationspapier Nr. 48 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V. 1988, S. 28–41

Avkiran, Necmi Kemal: Developing an Instrument to Measure Customer Service Quality in Branch Banking, Diss., in: International Journal of Bank Marketing, Bd. 12, Heft 6/1994, S. 10–18

Azani, Hossein/*Khorramshahgol*, Reza: Analytic Delphi Method (ADM): A strategic decision making model applied to location planning, in: Engineering Costs and Production Economics, Heft 20/1990, S. 23–28

Babbie, Earl: Adventures in social research: data analysis using SPSS®, Thousand Oaks 1994

Bachem, Achim et al.: Digitales Geld für das Internet, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66. Jg., Heft 6/1996, S. 697–713

Bacher, Johann: Faktorenanalyse und Modelle des Antwortverhaltens, Diss., Wien 1986

Bacher, Urban: Produktstraffung und Kontodirekt: Alternative zur Direktbank, in: bank und markt, Heft 5, Mai 1996, S. 8–12

Backes, Stefan: Integration des Außendienstes in ein bestehendes Vertriebssystem, in: *Dingeldein*, Klaus Rainer und *Kaeppel*, Ulrich (Hrsg.): Beratungs-Marketing für die Bankpraxis, Fertige Erfolgskonzepte für den Banker vor Ort, Bd. 2, Stadtbergen 1996, S. 94–105

Backhaus, Harald: Zweigstellensteuerung, Zur Installation von SB-Zweigstellen, in: Bankinformation/Genossenschaftsforum, Heft 5/1994, S. 36–37

Backhaus, Klaus: Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, 8. Aufl., Berlin 1990

Baetge, Jörg: Bilanzen, 2. Aufl., Düsseldorf 1992

Bagchi, Prabir/Rao, *Ramesh* P.: Decision Making in Mergers: An Application of the Analytic Hierarchy Process, in: Managerial and Decision Economics, Bd. 13, 1992, S. 91–99

Baldwin, Carliss Y./*Clark*, Kim B.: Managing in an age of modularity, in: Harvard Business Review, Heft 9–10/1997, S. 84–93

Balzer, Arno: Banken im Umbruch, in: Manager Magazin, Heft 4/1996, S. 48–60

Bamberg, Günther/*Coenenberg*, Adolf Gerhard: Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 7. Aufl., München 1992

Bartels, Günther: Zur Verschmelzung und Zusammenlegung von Bankstellen, in: Bankinformation/Genossenschaftsforum, 5/1994, S. 26–30

Bartmann, Dieter/*Wörner*, Gerald: Erfolgsfaktoren für die Präsenz im Internet, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 4/1997, S. 222–226

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Basak, Indrani/*Saaty*, Thomas L.: Group decision making using the analytic hierarchy process, in: Mathematical Computer Modelling, Bd. 17, Heft 4–5/1993, S. 101–109

Bastam, Ina/*Seuferle*, Walter: Mobiler Vertrieb für Finanzdienstleistungen, in: Betsch, Oskar und Wiechers, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien – Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 297–309

Bauer, Ludwig: Leistungsveränderungen im Rahmen der Zielkonzeptionen öffentlich-rechtlicher deutscher Sparkassen, Berlin 1972

BBE Unternehmensberatung GmbH: Electronic Banking, Deutscher Sparkassen und Giroverband e. V. (Hrsg.), Merkblatt Betriebswirtschaft NF 142, Stuttgart 1996

Bechtel, Egon W.: Kundenmentalitäten verändern Vertriebsstrukturen, in Bankinformation/Genossenschaftsforum, Heft 11/1996, S. 22–26

Becker, Dorit: Bankbetriebliche Zweigstellenexpansion und Standortforschung, eine empirische und theoretische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Standortfaktoren, Dissertation, Göttingen 1975

Behrens, Karl Christian: Allgemeine Standortbestimmungslehre, mit einem Anhang über Raumordnung, Köln und Opladen 1961

Bellman, R. E./*Zadeh*, Lotfi A.: Decision-making in a fuzzy environment, in: Management Science, Band 17, Heft 4/1970, S. B-141–B-164

Belton, Valerie: A comparison of the analytic hierarchy process and a simple multi-attribute value function, in: European Journal of Operational Research, Bd. 26, 1986, S. 7–21

Benölken, Heinz: Hoffnungsvolle Ertragssäule im Visier, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 6/1997, S. 285–288

— Strategieorientierte Vertriebssteuerung, in: *Dingeldein*, Klaus Rainer und *Kaeppel*, Ulrich (Hrsg.): Beratungs-Marketing für die Bankpraxis, Fertige Erfolgskonzepte für den Banker vor Ort, Bd. 2, Stadtbergen 1996, S. 107–122

Benz, Heinz et al.: Unfallverhütungsvorschrift Kassen der gesetzlichen Unfallversicherungsträger (UVV „Kassen"), Merkblatt Betriebswirtschaft NF 39, Stuttgart 1993

Berchthold, Horst: Zweigstellen und Mengengeschäft, in: Betsch, Oskar und Wiechers, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 197–215

Berndt, Holger: Die GeldKarte läutet eine neue Ära im Zahlungsverkehr ein, in: Sparkasse, Heft 9/1996, S. 394–397

Betsch, Oskar: Vertrieb der Zukunft: ohne den Banktresen? in: bank und markt, Heft 3/1996, S. 10–14

— Wettbewerbsveränderungen auf den Finanzdienstleistungsmärkten und der Umbruch der Vertriebssysteme, in: *Betsch*, Oskar und *Wiechers*, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien – Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 3–21

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Betsch, Oskar et al.: Kreditwürdigkeitsanalyse im Firmenkundengeschäft, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 3/1997, S. 150–155

Biere, Ann: Keeping the high-tech high-touch, in: Journal of Bank-Marketing, Heft 5/1997, S. 42–47

Bierman, Harold/*Hausman*, Warren H.: The credit granting decision, in: Management Science, Bd. 16, Heft 8/1970, S. B-519–B-532

Bigbie, John-Eric: Bye-bye to the branch, in: The Banker, Heft 8/1996, S. 21–23

Birkelbach, Jörg: Cyber Finance, Banken und Börsen im Internet, in: geldinstitute, 10/1996, S. 10–21

Bitz, Michael: Entscheidungstheorie, in: Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, Hrsg. *Dichtl*, Erwin und *Issing*, Ottmar, München 1987

Bloech, Jürgen: Optimale Industriestandorte, Würzburg 1970

Böcker, Franz: Absatzwege, in: Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, Hrsg. *Dichtl*, Erwin und Issing, Ottmar, München 1987

Böhner, Willi: Bankbetriebslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 52. Jg., Heft 9/1982, S. 871–892

Bohnsack, Petra: Kundenfreundliche Banköffnungszeiten und ihre arbeitsrechtlichen Möglichkeiten, Schriftenreihe des Instituts für Bankwirtschaft der technischen Universität Berlin, Bd. 11, Berlin 1992

Boie, Gerhard: Hauptvertriebsweg Geschäftsstelle – quo vadis? Ergebnisse einer Analyse, in: Sparkasse, Heft 12/88, 105. Jg., S. 563–564

Bolster, Paul J./*Janjigian*, Vahan/*Trahan,* Ernery A.: Determining Investor Suitability Using the Analytic Hierarchy Process, in: Financial Analysts Journal, Heft Juli–August 1995, S. 63–75

Bonerz, Michael et al.: Homebanking im World Wide Web, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 46. Jg., Heft 3/1997, S. 112–116

Bonerz, Michael/*Degen*, Volker: Auf dem Weg zur digitalen Sparkasse, in: Sparkasse, Heft 8/1996, 113. Jg., S. 368–371

Börner, Christoph J.: Öffentlichkeitsarbeit von Banken: ein Managementkonzept auf der Basis gesellschaftlicher Exponiertheit, Diss., Wiesbaden 1994

Botsis, Dionysios: Banken als Informationsdienstleister – Multimediale Anwendungen und ihre Auswirkungen auf die Kreditinstitute, Studie der CSC Ploenzke Consulting GmbH, Hamburg 1996

Boufounou, Paraskevi V.: Theory and Methodology – Evaluating bank branch location and performance: A case study, in: European Journal of Operational Research, Bd. 87, 1995, S. 389–402

Brauchlin, Emil: Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik: Eine Einführung, 3. Aufl., Bern 1990

Broschinski, Gregor: Produktivitätsfaktoren einer Call Center-Vermögensberatung, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 5/1997, S. 265–269

Brosius, Gerhard: SPSS, Base System und Professional Statistics, Bonn, 1995

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Brunner, Johannes: Interaktive Fuzzy-Optimierung: Entwicklung eines Entscheidungsunterstützungssystems, Schriftenreihe Handeln und Entscheiden in komplexen ökonomischen Situationen, Bd. 11, Heidelberg 1994

Brunner, Wolfgang L.: Imageanalysen von Bankfilialen, Regensburg 1983

Buchal, Detlev: Kreditkarten – Chancen und Risiken für das Kreditgewerbe, in: *Brunner*, Wolfgang L. und *Vollath*, Johann (Hrsg.): Handbuch Finanzdienstleistungen, Stuttgart 1993, S. 286–303.

Buede, Dennis M.: Software Review, Three Packages for AHP: Criterium, Expert Choice and Hipre 3+, in: Journal of Multi-Criteria Decision Analysis, Bd. 1, 1992, S. 119–121

— Software Review – Overview of the MCDA Software Market, in: Journal of Multi-Criteria Decision Analysis, Bd. 1, 1992, S. 59–61

Bühl, Achim/*Zöfel*, Peter: Praxisorientierte Einführung in die moderne Datenanalyse, 3. Aufl., Bonn, Paris u. a. 1996

Bund, Stefan: Telefonbanking, Bilanz nach fünf Jahren, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 46. Jg., Heft 3/1997, S. 141–143

Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken: Unternehmenspolitische Grundsätze – Unternehmensleitbild, Bonn 1986

Bundesverwaltungsgericht: Entscheidung I C 195, 56, in: Die öffentliche Verwaltung, Jg. 12, 1959, S. 61–64

Bundesverwaltungsgericht: Urteil vom 5.03.85 – 1 C 16/84, in: Neue Juristische Wochenschrift, Heft 34/1985, S. 2042–2043

Bunk, Hans: Vertriebspolitik: Geschäftsstellenpolitik im Wandel, in: bank und markt, Heft 11/1992, S. 22–23

Burchard, Ulrich: Banken im Umbruch – Auf dem Weg zur virtuellen Bank, Vortrag auf der Handelsblatt-Veranstaltung „Banken im Umbruch", Frankfurt 23./24.09.1996

— Neue Kundennähe – Die Bank kommt zum Kunden, Vortrag auf der 3. Handelsblatt-Jahrestagung zum Privatkundengeschäft, Frankfurt, 11.03.1997

— Neue Rolle für das Filialnetz, Vortrag auf der Handelsblatt-Veranstaltung „Banken im Umbruch", Frankfurt 23./24.09.1996

Burr, Wolfgang: Wie Informationstechnik die Bankorganisation verändern könnte, in: bank und markt, Heft 11, November 1996, S. 28–31

Busatta, Jörg: S-Vermögens-Management für Markt der Zukunft, in Betriebswirtschaftliche Blätter, 10/1996, S. 449–451

— Geschäftsstellen, von der Vision zur Praxis, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 6/1998, S. 265–266

Busatta, Jörg et al.: Handbuch s-direkt, Geschäftspolitik und Rechtsfragen, Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (Hrsg.), Stuttgart 1996

Büschgen, Hans E.: Bankaußendienst, dreiteiliger Beitrag in: bank und markt, Heft 2/1980, S. 40–41, Heft 3/1980, S. 36–37 und 4/1980, S. 30–31

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

— Bankbetriebslehre, Bankgeschäfte und Bankmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden 1993

— Entwicklungen und Perspektiven des deutschen Kapitalmarktes, in: *Büschgen*, Hans E. (Hrsg.): Finanzplatz Deutschland an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, Frankfurt 1998, S. 9–28

— Finanz-Verbund und Finanz-Konzern in der Diskussion, in: bank und markt, Heft 6/1989, S. 5–16

— Organisation der Kreditinstitute, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 1149–1161

— Prinzipien, Aufgaben und Teilbereiche der Organisation, in: von Stein, H. und Terrahe, J.: Handbuch Bankorganisation, Wiesbaden 1991, S. 32–46

— Stichwörter zum Bank-Marketing, Frankfurt 1980/1982, Kapitel 3–5

— Strategische Bankunternehmensplanung und Geschäftsfeldplanung, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 8/1993, S. 274–279

— Strategische Planung im marktorientierten Bankbetrieb, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 6/1983, S. 260–271

— Überlegungen zur Geschäftspolitik im Passivgeschäft der Sparkassen, Strategie-Erwägungen für vier Zielgruppen, in: Sparkasse, Heft 9/1983, S. 315–325

— Zum Verhältnis von Markt und Technik, in: bank und markt, Heft 3/1986, S. 19–26

— Zwischen High Tech und Human Touch, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 9/1988, S. 476–482

Büschgen, Hans E. (Hrsg.): Das Kleine Banklexikon, 2. Aufl., Düsseldorf 1997

Büschgen, Hans E./Krumnow, Jürgen (Hrsg.): Finanzwettbewerb in den 90er Jahren, Thesen und Information, Arbeitskreis „Planung in Banken" der Schmalenbach-Gesellschaft, Wiesbaden 1992

Butterwege, Stephan: Die Rolle der Strukturvertriebe im Markt für Finanzdienstleistungen, in: bank und markt, Heft 1/1997, S. 30–36

Channon, Derek F.: Bank strategic management and marketing, John Wiley & Sons., ohne Ortsangabe, 1986

Chesbrough, Henry W./*Teece*, David J.: Innovation richtig organisieren – aber ist virtuell auch virtuos? in: Brown, John Seely und von Oetinger, Bolko (Hrsg.): Ergebnis Innovation, Die Welt mit anderen Augen sehen, München, 1998, S. 217–231

Cline, Kenneth: Data Mining's Promise & Pitfalls, in: Journal of Banking Strategies, Heft 1–2/1997, S. 40–46

Christaller, Walter: Die Zentralen Orte in Süddeutschland, eine ökonomisch-geographische Untersuchung über die Gesetzmäßigkeit der Verbreitung und Entwicklung der Siedlungen mit städtischen Funktionen, Jena 1933

— Zur Frage der Standorte für Dienstleistungen, in: Standorte und Einzugsbereiche tertiärer Einrichtungen, Hrsg. Heinritz, G., Darmstadt 1985

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Coghlan, Kevin: Datenbankauswertungen auch ohne DV-Spezialisten, in: bank und markt, Heft 10/1996, S. 23–25

Cohen, Kalman J. et al: Recent developments in management science in banking, in: Management Science, Bd. 27, Heft 10/1981, S. 1097–1119

Consbruch, Johannes/*Möller*, Annemarie: KWG-Kommentar, Kreditwesengesetz mit Zinsverordnung und den wichtigsten anderen Ausführungsvorschriften, München 1965

Cooper, Malcolm J. M.: The Industrial Location Decision Making Process, Centre for Urban and Regional Studies, The University of Birmingham, Occasional Paper No. 34, Birmingham 1975

Cotham, Keith/*Swanson*, Amy: What's In-Store for Bank Marketers, in: Journal of Bank-Marketing, Heft 5/1997, S. 327–36

Crawford, G. B.: The geometric mean procedure for estimating the scale of a judgment matrix, in: Mathematical Modelling, Bd.9, Heft 3–5/1987, S. 327–334

Cyert, Richard Michael/*March*, James G.: A behavioral theory of the firm, 2. Aufl., New Jersey, 1992

— Verhaltenstheorie der Unternehmung, in: *Witte*, E. und *Thimm*, A. L. (Hrsg.): Entscheidungstheorie, Texte und Analysen, Wiesbaden 1977, S. 127–146

Da-Yong, Chang: Applications of the extent analysis method on fuzzy AHP, in: European Journal of Operational Research, Bd. 95, 1996, S. 649f–655

Dahlhausen, Volker: Konzernbanken – Typologie und Marktaktivitäten, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 4/1997, S. 227–230

Daniels, Peter Walter: Service industries, a geographical appraisal, 1. Service industries, 2. Geography, London 1985

Davies, Fiona et al.: Construction and testing of a knowledge-based system in retail bank marketing, in: International Journal of Bank Marketing, Bd. 13, Heft 2/1995, S. 4–14

Davis, Steven I.: Excellence in banking, Houndmills und London 1985

Deng, Shengliang et al.: Bank Branch Managers: Their Roles and Functions in a Marketing Era, in: International Journal of Bank Marketing, Bd. 9, Heft 3/1991, S. 32–38

Deppe, Hans-Dieter: Die Ausdehnung des Zweigstellennetzes von Kreditinstituten als Bankbetriebliches Führungsproblem, in: Texte zur wissenschaftlichen Bankbetriebslehre, Göttingen 1980, S. 335–366

Deutsche Bundesbank: Monatsbericht, Frankfurt/Main, März 1997

— Bankenstatistik August 1997, Statistisches Beiheft zum Monatsbericht 1, Frankfurt 1997

— Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 1997, in: Monatsbericht, Frankfurt/Main, August 1997, S. 29–47

— Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 1996, in: Monatsbericht, Frankfurt/Main, August 1997, S. 33–48

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Deutsche Post AG: PostIdent Service, die Identitätsfeststellung bei Neukunden von Direktbanken und Direktversicherungen, Bonn, September 1996

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V.: Erklärung des Deutschen Sparkassentages, Hannover 1995, in: Sparkasse, Heft 6/95, 112. Jahrgang, S. 273–274

— Studie Telefonbanking, Merkblatt Betriebswirtschaft NF 132, Stuttgart 1995

— (Hrsg.): Fahrbare Zweigstelle. Analyse eines Vertriebsweges, betriebswirtschaftliche Studienreihe, Bonn 1980

Dey, Ian: Qualitative data analysis, A user-friendly guide for social scientists, London und New York 1993

Dicken, Peter/*Lloyd*, Peter E.: Location in space: a theoretical approach to economic geography, New York 1972, S. 136–160

Dickertmann, Dietrich/*Feucht*, Ralf: Zahlungskarten: Erscheinungsformen, Funktionen und Bewertung aus einzelwirtschaftlicher Sicht, in: Wirtschaftsstudium, Heft 1/1997, S. 65–70

Diedrich, Andreas/*Vogt*, Ulrike (Hrsg.): Handbuch Qualitätsmanagement für Sparkassen und Banken, Stuttgart 1995

Dierolf, Günther: Teilmarktstrategien für Finanzdienstleister, in: bank und markt, Heft 10/1993, S. 10–15

Dietrich, Günter/*Stahl*, Henry: Grundzüge der Matrizenrechnung, 9. Aufl., Zürich 1975

Dingeldein, Klaus Rainer/*Kaeppel*, Ulrich (Hrsg.): Online-Medien revolutioniern die Finanzmärkte – Leitfaden für Nutzer und Anbieter aus dem Finanzbereich, in: Beratungs-Marketing für die Bankprxis, Fertige Erfolgskonzepte für den Banker vor Ort, Bd. 2, Stadtbergen 1996, S. 177–192

Dirickx, Yvo M. I./Wakeman, Lee: An extension of the Bierman-Hausman model for credit granting, in: Management Science, Bd. 22, Heft 11/1976, S. 1229–1237

Döhle, Patricia: Auftakt zum großen Fressen, in: Der Stern, Heft 32/1997, S. 95–97

Donegan, H. A./*Dodd*, F. J.: A Note on Saaty's Random Indexes, in: Mathematical Computer Modelling, Bd. 15, Heft 10/1991, S. 135–137

Dopychai, Martin: Post und Postbank im Agentur-Vertrieb, in: bank und markt, Heft 8, 1995, S. 20–23

Döring-Katerkamp, Uwe: Internet: Neue Wege zum Kunden, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 9/1996, S. 548–551

Döring-Katerkamp, Uwe/*Bauer*, Rolf: Kommunikations-Reengineering beim Internet Banking, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 7/1997, S. 437–440

Drewes, Winfried: Dreistufig vor Ort und auch direkt – die Verkaufsstrategie der Stadtsparkasse Köln, Vortrag auf der Veranstaltung der Zeitschrift bank und markt zur Orgatec, Köln, 17.10.96

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Dreyer, Arend: Scoringmodelle bei Mehrfachzielsetzungen, Darstellung des Entwicklungsstandes von Scoring-Modellen, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Hamburg 1974, S. 255–274

Dünnwald, H.-P.: HBCI – Sichere Transaktionen in unsicheren Netzen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 11/1997, S. 523–524

Dyer, James S.: A Clarification of „Remarks on the analytic hierarchy process", in: Management Science, Bd. 36, Heft 3/1990, S. 274–275

— Remarks on the analytic hierarchy process, in: Management Science, Bd. 36, Heft 3/1990, S. 249–258

Dyer, James S./*Sarin*, Rakeh K.: Measurable Multiattribute Value Functions, in: European Journal of Operational Research, Bd. 27, 1979, S. 810–822

Dyer, Robert F./*Forman*, Ernest H.: Group decision supprt with the Analytic Hierarchy Process, in: Decision Support Systems, Bd. 8, 1992, S. 99–124

Ebeling Cornelia: Die Auswirkungen der Selbstbedienungseinrichtungen auf die Kundenloyalität, Veröffentlichungen des Lehrstuhls für Allgemeine, Bank- und Versicherungs-Betriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Hrsg. Oswald *Hahn*, Heft 73, Nürnberg 1993

Eckardt, Wolfram: Neue Wege zur Kundengewinnung und -Bindung, in: *Betsch*, Oskar und *Wiechers*, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 61–72

Edmonson, Bob: A loan on the Web, in: banking technology, Heft 7–8/1997, S. 18–22

Edwards, Lynne: Towards a process model of office-location decision making, in: Environment and Planning A, 1983, Bd. 15, S. 1327–1342

Effert, Detleff/*Schmid*, Walter: Bestandsaufnahme und Analyse des Direktmarketing, in: *Betsch*, Oskar und *Wiechers*, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 423–443

Eisenführ, Franz/*Weber*, Martin: Rationales Entscheiden, 2. Aufl., Berlin 1994

— Zielstrukturierung: ein kritischer Schritt im Entscheidungsprozeß, In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 11/1986, 38. Jg., S. 907–929

Ellgering, Ingo: Die Kreditgenossenschaften im Jahre 1995, in: Sparkasse, Heft 9/1996, S. 432–434

— Zeitgemäßer Vertrieb, Anmerkungen aus der Sicht einer Flächensparkasse, in: Sparkasse, Heft 10/1993, S. 460–464

Ellinger, Theodor: Operations Research: Eine Einführung, 3. Aufl., Berlin1990

Emmerich, Norbert et al.: Neuer Weg zur Opimtimierung des Filialnetzes, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 11/1994, S. 557–560

Endres, Michael: Die Banken in der Welt von morgen – Kunden, Produkte, Strukturen, Vortrag am Institut für Kapitalmarktforschung, Frankfurt 13.07.1995

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Epple, Manfred H.: Conjoint-Measurement, Neue Wege zur Ergründung von Kaufentscheidungen im Finanzmarkt, in: Österreichisches Bank-Archiv, Heft 3/1990, S. 173–181

— Die Kundenbindung wird schwächer: Vertrieb von Bankprodukten, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis 10/1991, S. 544–550

— Marketingerfordernisse durch veränderte Kundenmentalitäten, in: Bankinformation/Genossenschaftsforum, Heft 11/1996, S. 14–18

Erlingheuser, Bernd et al.: Banking auf dem elektronischen Marktplatz, in: bank und markt, Heft 11/1996, S. 12–17

Europäische Gemeinschaft – Europäische Union: Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft, Bonn 1993

Europäische Union: Erste Richtlinie des Rates zur Koordinierung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften über die Aufnahme und Ausübung der Tätigkeit der Kreditinstitute vom 12.12.1977 (77/780/EWG), Amtsblatt Nr. L 322

— Zweite Richtlinie des Rates zur Koordinierung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften über die Aufnahme und Ausübung der Tätigkeit der Kreditinstitute und zur Änderung der Richtlinie 77/780/EWG vom 15.12.1989 (89/646/EWG), Amtsblatt Nr. L 386

Exner, Thomas/*Halusa*, Martin: Banken kündigen Filialsterben an, Interview mit Manfred Weber, in: Die Welt, 28.10.1997, S. 15

Expert Choice, Inc.: Expert Choice®, Version 9.0, Tutorial, Pittsburgh, PA

Faust, Hermann: Zweigstellen, in: Handwörterbuch der Sparkassen, Bd. 4, Stuttgart 1981, S. 477–486

Fechner, Gustav Theodor: Ueber die psychischen Maßprincipien und das Weber'sche Gesetz, in: Philosophische Studien 4, ohne Ort, 1886/1887

Felderer, Bernhard/*Homburg*, Stefan: Makroökonomik und neue Makroökonomik, 4. Aufl., Berlin 1989

Felzen, Harald et al.: Neue Öffnungszeiten – Ergebnisse eines Ludwigsburger Pilotprojekts, in: Sparkasse, Heft 10/1997, S. 466–471

Fichtner, John: On deriving priority vectors from matrices of pairwise comparisons, in: Socio-Economic Planning Sciences, Bd. 20, Heft 6/1986, S. 341–345

— Some thoughts about the mathematics of the analytic hierarchy process, Institut für angewandte Systemforschung und operations research, Bericht Nr. 8403 der Hochschule der Bundeswehr, München 1984

Fickel, Brigitte: Auftragsziele und Gewinnstreben der Sparkassen, Ein modelltheoretischer Beitrag zur Eigenkapital-Diskussion, Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Bd. 466

Fischer, Klaus: Vergütungssysteme für den Außendienst, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 6/1995, S. 330–334

Fleischer, Klaus: Banking im Internet – Vom Marketing zur Businessrealität, in: bank und markt, Heft 10, Oktober 1996, S. 33–35

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Forman, Ernest H.: Facts and fictions about the analytic hierarchy process, in: Mathematical Computer Modelling, Bd. 17, Heft 4–5/1993, S. 19–26

— Relative Vs. Absolute Worth, in: Mathematical Modelling, Bd. 9, Heft 3–5/1987, S. 195–202

Frohmüller, Klaus-Peter/*Klinge*, Ralf: Kapazitätsplanung in Finanzdienstleistungsunternehmen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 2/1996, S. 56–61

Gabriel, Roland: Expertensysteme zur Lösung betriebswirtschaftlicher Problemstellungen. in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 43, Heft 6/1991, S. 544–565

Gall, Lothar et al.: Die Deutsche Bank: 1870–1995, München 1995

Gaugler, Fred: SB-Erlebniswelt als Faktor im Wettbewerb, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 2/1996, S. 56–59

Genossenschaftsverband Rheinland e. V. und Priewasser, Erich: Handbuch der strategischen Planung für Kreditgenossenschaften, Köln 1993

Gerckens, Barbara: Absatzwegepolitik im breiten Privatkundengeschäft einer Universalbank, Veröffentlichungen des Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität zu Köln, Hrsg.: H.E. *Büschgen*, Bd. 30, Frankfurt 1982

Gerke, Wolfgang et al.: Einstellung von Bankkunden zur Selbstbedienung, Ergebnisse einer Repräsentativbefragung, Frankfurt/Main 1989

Gernandt, Karl: Europastrategien im Retail Banking. Mit der Währungsunion bieten sich neue Möglichkeiten, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbeilage „Die Bank der Zukunft" vom 3.03.98, S. B6

Gerrard, Philip: Branch Banking – lending and marketing, Worcester 1991

Giese, Stefan/*Menhorn*, Klaus: Einführung von Homebanking – ein Marketingkonzept, Merkblatt Betriebswirtschaft NF 129, Hrsg.: Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V., Stuttgart 1995

Gloystein, Peter: Das Direktbank-Konzept in der Marktpolitik deutscher Großbanken, Vortrag im Hauptseminar Bankbetriebslehre/Bank- und Börsenseminar am 19.06.1996, Leitung: Prof. Dr. Hans-E. Büschgen

Goeken, Matthias: Interorganisationale Unternehmensnetzwerke als Alternative zur Fusion, in: *Henckel von Donnersmarck*, Marie-Elisabeth und *Schatz*, Roland (Hrsg.): Fusionen, Gestalten und Kommunizieren, Bonn 1998, S. 183–201

Graf, Gerald: Einsatzmöglichkeiten des Analytic Hierarchy Process in der Kostenrechnung, Diss., Mannheim 1997

Greenland, Steven J.: Network management and the branch distribution channel, in: International Journal of Bank Marketing, Bd. 13, Heft 4/1995, S. 12–18

Greif, Hans-Jürgen/*Hämmerl*, Thomas: Marktorientierte Vertriebsorganisation, Merkblatt Betriebswirtschaft NF 124, Stuttgart 1995

Greve, Wolfgang/*Winkelmann*, Anja: Sparkasse Mittelholstein: Neuer Vertrieb im Privatkundengeschäft, in: bank und markt, Heft 2, Februar 1996, S. 38–42

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Grill, Wolfgang/*Perczynski*, Hans: Wirtschaftslehre des Kreditwesens, 22. Aufl., Bad Homburg 1987

Grommes, Heinz-Josef/*Schnitzler*, Ruth: Rangliste der deutschen Sparkassen 1996, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 6/1997, S. 300–305

Grosskopf, Werner: Strukturfragen der deutschen Genossenschaften, Teil I, Veröffentlichungen der DG Bank Deutsche Genossenschaftsbank, Bd. 16, Frankfurt 1990

Gundel, Manfred: Direkt-Marketing im Bankgeschäft – nach außen und innen, in: bank und markt, Heft 2/1986, S. 17–21

Haagen, Klaus: Kritik zur Anwendung der Faktorenanalyse, Diss., Regensburg 1976

Haasis, Heinrich: Zeitgemäße Interpretation des öffentlichen Auftrags, in: Sparkasse, Heft 2/1997, S. 71–75

Haedrich, Günther et al.: Der Analytic Hierarchy Process, Ein neues Hilfsmittel zur Analyse und Entwicklung von Unternehmens- und Marketingstrategien, in: Wirtschaftsstudium, Heft 3/1986, S. 120–126

Haedrich, Günther/*Tomczak*, Torsten: Analyse von Konfliktpotentialen im Hersteller- und Handelsmarketing mit Hilfe des Verfahrens „Analytic Hierarchy Process" (AHP), in: Die Betriebswirtschaft, Bd. 48, Heft 5/1988, S. 635–650

— Strategische Markenführung: Planung und Realisierung von Marketingstrategien für eingeführte Produkte, Bern 1990

Hagen, Jan U./*Zagler*, Hans: Sicherer Zahlungsverkehr im Electronic Commerce, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 4/1998, S. 217–219

Hahn, Oswald: Die genossenschaftliche Bankwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland, Sektorenanalyse, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 46, Heft 3, Göttingen 1996, S. 164–178

Hämäläinen, Raimo P./*Leikola*, Ossi: Spontaneous decision conferencing with top-level politicians – discovering the hidden demand for support in political decision making, in: OR Insight, Bd. 9, Heft 1/1996, S. 24–28

Hämäläinen, Raimo P./*Seppäläinen*, Timo O.: The Anlaytic Network Process in Energy Policy Planning, in: Socio-Economic Planning Science, Bd. 20, Heft 6/1986, S. 399–405

Hammes, Michael: Die Filialbanken der Zukunft, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbeilage „Die Bank der Zukunft" vom 3.03.98, S. B5

Hannich, Rainer: Effizienter Schutz für SB-Foyers, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 10/1997, S. 481–482

Harenberg, H. A.: Bauen und Einrichten: Service und Beratung in Symbiose, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 2/1997, S. 56f

Harker, Patrick T./*Vargas*, Luis G.: Reply to „Remarks on the Analytic Hierarchy Process" by J.S.Dyer, in: Management Science, Bd. 36, Heft 3/1990, S. 269–273

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Harvey, Jean/*Filiatrault*, Pierre: Service Delivery Process: New Technology and Design, in: International Journal of Bank Marketing, Bd. 9, Heft 1/1991, S. 25–31

Hatchkiss, D'Anhe: Brickless Banking, in: Journal of Bank-Marketing, Heft 1/1997, S. 36–41

Hauck, Birgit: Neue Vertriebswege statt Zweigstelle, in: Bankinformation/Genossenschaftsforum, 5/1994, S. 31–34

Hauschildt, Jürgen: Zielsysteme, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. E. Grochla, 2. Aufl., Stuttgart 1980, S. 2420–2430

Heinen, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, 3. Aufl., Wiesbaden 1976

Heinevetter, Klaus: Sparkassengesetz Nordrhein-Westfalen, Kommentar, 2. Auflage, Düsseldorf 1997 (Stand der Lieferung)

Heitmüller, Hans-Michael: Direktvertrieb im Sparkassenverbund – ein strategisches Doppel, in: bank und markt, Heft 10, Oktober 1996, S. 12–14

— Auswirkungen der Selbstbedienung auf das Vertriebssystem, in: *Süchting*, Joachim *und van Hooven*, Eckart (Hrsg): Handbuch des Marketing, 2. Aufl., Sonderdruck, Stuttgart 1996, S. 191–208

— Die Öffnungszeiten der Kreditinstitute – Kriterium zur Beurteilung der kundenorientierten Betriebsbereitschaft von Kreditinstituten, in: *Betsch*, Oskar und *Wiechers*, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien – Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 116–138

— Privatkundengeschäft: mehr als Steckdosen-Banking, in: bank und markt, Heft 4/1997, S. 18–22

— S-Direktvertrieb, in: Deutsche Sparkassenzeitung, 19.12.95, S. 1–2

— Sicherung der Marktführerschaft der Sparkassen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 11/1995, S. 539–543

— Vortrag zum Thema: „Finanzmärkte im Umbruch", gehalten auf der 6. Sommerschule der Deutschen Sparkassenakademie, 15.–18.07.1996, Universität Bonn

— S-Vertriebspolitik in der Zukunft, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 8/1998, S. 424–426

Hellmann, Norbert: Halbherziges Direktbanking, in: Börsen-Zeitung, 10.02.96

Henig, Mordechai I.: The Foundations of Multi-Criteria Interactive Modelling: Some Reflections, in: *Korhonen*, P. et al. (Hrsg.): Multiple Criteria Decision Support, Proceedings of the International Workshop, Helsinki 7.–11. August 1989, S. 233–241

Henke, Klaus: Vertriebssteuerung und Vertriebscontrolling in Kreditinstituten, in: Betsch, Oskar und Wiechers, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien – Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 757–761

Henning Rolf et al.: Standortbestimmung für Geschäftsstellen von Versicherern, ein Modell zur Optimierung der Standortbestimmung, in: Zeitschrift für Versicherungswirtschaft, Heft 3/1998, S. 449–463

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Hensche, Christian: Ansprüche an die Bank, Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 6/1996, S. 368–372

Herrhausen, Alfred: Zielvorstellungen und Gestaltungsmöglichkeiten einer Langfristplanung in Kreditinstituten, Vortrag vom 14.07.1971 im Bank- und Börsenseminar der Universität zu Köln, in: Bank-Betrieb, Heft 10/1971, S. 354–359

Hickey, John P.: Long live the branch!, in: ABA Banking Journal, Heft 4/1995, S. 41–43

Hies, Michael: Banken und Multimedia: schrittweise Annäherung, in: bank und markt, Heft 3/1996, S. 25–28

Hillebrecht, Steffen W.: Direct Marketing, in: Wirtschaftsstudium, Heft 6/1996, S. 537

Hirsch, Ronald H.: „Branch in the Sky", Die Filialbank der Zukunft, Protokoll der 3. Handelsblatt-Jahrestagung „Privatkundengeschäft", Frankfurt/Main, 11.–13. März 1997

Hoch, Peter: Vertriebshierarchien der Universalbank: Von Stufe zu Stufe, in: bank und markt, Heft 11/1993, S. 5–10

Hoffmann, Jens-Peter: Weiterentwicklung der Kundenselbstbedienung – Praxisbeispiele, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 9/1990, 39. Jg, S. 394–395

Holland, Heinrich: Direktmarketing, München 1992

Hoover, Edgar M. junior: Versuch einer Theorie der raumwirtschaftlichen Umgliederung, Weltwirtschaftliches Archiv, Bd. 34

Hössle, M.: Absicherung der Unternehmensziele durch Motivationsprogramme für den Vertrieb, Vortrag auf der Fachkonferenz Außendienstvergütung des Management-Circle, Wiesbaden 13.02.1992

Howcroft, Barry: Branch Networks and Alternative Distribution Channels: Threats and Opportunities, in: International Journal of Bank Marketing, Bd. 11, Heft 6/1993, S. 326–31

Howcroft, Barry/*Beckett*, Anthony: Branch networks and the retailing of high credence products, in: International Journal of Bank Marketing, Bd. 14, Heft 4/1996, S. 3–11

Howcroft, Barry/*Whitehead*, Michael: The Single European Market: The Challenge to Commercial Banking, in: International Journal of Bank Marketing, Bd. 8, Heft 3/1990, S. 11–16

Infratest: Direktbanking: pro und contra, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 2/1996, S. 112–113

Isard, Walter: General Theory, Social, Political, Economic and Regional, With Particular Reference to Decision-Making Analysis, Cambridge/Massachusetts 1969

Jacob, Hans Reinhard/*May*, Herbert H.: Auch Banken müssen verkaufen, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 2/1996, S. 108–111

Jacobi, Jens-Martin: Qualität im Wandel: Qualitätsmanagement als Führungs- und CI-Konzept, 2. Aufl., Stuttgart 1996

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Jaeger, Arno: Multikriteria-Analyse im Bankenbereich: Von Promethee zu Bankadviser, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 6/1988, S. 324–328

Jain, Bharat A./*Nag*, Barin N.: Theory and Methodology, A decision-supprt model for investment decisions in new ventures, in: European Journal of Operational research, Bd. 90, 1996, S. 473–486

Jakfeld, Jürgen: Die Herausforderung durch die Direktbanken, in: Sparkasse, Heft 4/1997, S. 1777–179

Jakobs, Georg: Kreditwirtschaft: Deutsche Banken haben Rückstand beim Service, Handelsblatt, 7.03.1996, S. 34

Janik, Sabine: Internet als globaler Vertriebs- und Absatzkanal, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 46. Jg., Heft 3/1997, S. 99–100

Jasny, Ralf: Seniorenmarketing im Vermögensanlagegeschäft, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 4/1997, S. 196–200

Javalgi, Rajshekhar G. et al.: Using the Analytic Hierarchy Process for Bank Management: Analysis of Consumer Bank Selection Decisions, in: Journal of Business Research, Heft 19/1989, S. 33–49

Johnston, Robert: Identifying the critical determinants of service quality in retail banking: importance and effect, in: International Journal of Bank Management, Bd. 15, Heft 4/1997, S. 111–116

Karbach, Werner: Java – heißer Kaffee für das Internet, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 11/1996, S. 517–519

Karlin, Michael S.: Security First Network Bank, President's letter, 02.10.1996.

Kauermann, Karl/*Mauerer*, Anton: Ansätze für ein differenziertes Zweigstellennetz, in: bank und markt, Heft 1, Januar 1993, S. 35–36

Keeney, Ralph L.: Value-Focused Thinking – A Path to Creative Decisionmaking, Cambridge, Massachusetts 1992

Keeney, Ralph L./*Raiffa*, Howard: Decisions with Multiple Objectives, Preferences and Value Tradeoffs, Cambridge 1993

Keller, Hans Ueli: Telefon-Marketing – Ein erster Schritt in Richtung neue Kommunikation mit der Bank, in: *Betsch*, Oskar und *Wiechers*, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 487–501

Keller, Heinrich: Fahrbare Zweigstellen, in: Betsch, Oskar und Wiechers, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 393–404

Kepner Tregoe: Decision Aide® II, Informationsbroschüre, Princeton 1988

Kern, Lucian: Logik kollektiver Entscheidungen, München 1994

Khorramshahgol, Reza/*Moustakis*, Vassilis S.: Delphic hierarchy process (DHP): A methodology for priority setting derived from the Delphi method and analytical hierarchy process, in: European Journal of Operational Research, Bd. 37, 1988, S. 347–354

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Kisters, Jürgen: Antwort auf eine bank und markt-Umfrage, in: o.V.: Finanzvertrieb: eine technische Herausforderung?, in: bank und markt, Heft 10, Oktober 1996, S. 26–32

Klein, Stefan: Virtuelle Organisation, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 6/1994, S. 309–311

Klingler, Adolf: Erfolgsfaktoren prägen Banken-Neuausrichtung, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 46. Jg., Heft 3/1997, S. 107

Kluge, Arnd Holger: Geschichte der deutschen Bankgenossenschaften, Zur Entwicklung mitgliederorientierter Unternehmen, Schriftenreihe des Instituts für bankhistorische Forschung e. V., Bd. 17, Frankfurt 1991

Knauber, Nicole et al.: Kundenorientierung durch Marktsegmentierung, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 5/1997, S. 300–304

Kobel, Josef: Von der Analyse zur Aktion, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 7/1995, S. 328–332

Köcher, Renate: Zur aktuellen Attraktivität der Direktbanken, Ergebnisse aktueller Marktforschungsuntersuchungen, in: Bankinformation/Genossenschaftsforum, Heft 2/1997, S. 4–6

Kohlmann, Patrick: Kartengestützte Zahlungssysteme als bankbetriebliches Innovationsfeld, Dissertation, Köln 1995

Kolbeck, Rosemarie: Bankbetriebliche Planung, Planungsmöglichkeiten bei Kreditinstituten, Sparkassen und Kreditgenossenschaften, Wiesbaden 1971

Kölner Bank von 1867 eG Volksbank: Satzung in der Fassung vom 08. Mai 1995

König, Martina: Zielgruppenorientierte Vertriebsstrategie im Privatkundengeschäft, in: *Dingeldein*, Klaus Rainer und *Kaeppel*, Ulrich (Hrsg.): Beratungs-Marketing für die Bankpraxis, Fertige Erfolgskonzepte für den Banker vor Ort, Bd. 2, Stadtbergen 1996, S. 17–32

Kornemann, Rolf/*Zurke*, Michael: Vom Informationszentrum zum Data Warehouse, in: bank und markt, Heft 10, Oktober 1996, S. 16–18

Krakow, Peter: Passives Telefonbanking als Kundenservice und Rationalisierungsinstrument, in: *Betsch*, Oskar und *Wiechers*, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 502–518

Kramarsch, Michael H.: Vergütung im Marketing und Vertrieb, Neue kreative Anreize sind gefordert, in: Marktforschung & Management, Zeitschrift für marktorientierte Unternehmenspolitik, Heft 3/1997, S. 106–111

Krämer, Hans-Peter: Verkaufssteigerungsprogramme und Vertriebscontrolling, in: *Betsch*, Oskar und *Wiechers*, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 775–799

Krause, Ralf: Direct Banking, Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (Hrsg.), Merkblatt Betriebswirtschaft NF 139, Stuttgart 1997

Kriebelt, Paul C.: Leistungsanreize – Leistungsanreizsysteme, in: Personal-Enzyklopädie, ohne Hrsg., Bd. 2, München 1978

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Kröner, Matthias: Wertpapierhandel im Internet – Wie steht es mit der Sicherheit?, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbeilage Finanzdienstleistungen, 4.11.1996, S. B17

Krüger, Jürgen/*Bussmann*, Oliver: Von null auf 100 in weniger als fünf Jahren, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 46. Jg., Heft 3/1997, S. 121–127

Krupp, Georg: Erfolgsstrategien für parallele Vertriebskanäle im Privatkundengeschäft, Vortrag bei der 2. Handelsblatt-Jahrestagung zum Privatkundengeschäft am 7.02.96, Bad Homburg

— Erfolgsstrategien für parallele Vertriebskanäle im Privatkundengeschäft, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 12/1996, S. 712–718

— Schatzsuche im Privatkundengeschäft: Schürfrechte zu vergeben, in: bank und markt, Heft 4, April 1996, S. 9–15

— Zukunftsorientierte Betriebsführung im Privatkundengeschäft, in: International Bankers' Forum: Die Banken auf dem Weg in's 21. Jahrhundert, Strategien und Konzepte, Wiesbaden 1996, S. 245–267

Kumar, N. Vinod/*Ganesh*, L. S.: A simulation-based evaluation of the approximate and the exact eigenvector methods employed in AHP, in: European Journal of Operational Research, Bd. 95, 1996, S. 656–662

Lahmann, Hans-Dieter/*Penz*, Uwe: Chipkarte, Erfolgreiches Konzept für die Einführung, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 46. Jg., Heft 3/1997, S. 155–157

Laker, Michael/*Markgraf*, Ingo: Automatisierung: Risiken und Nebenwirkungen, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 3/1997, S. 156–158

Lebert, Rolf: Direktbanken – Ernüchterung macht sich breit, Reuter-Feature, 04.07.96, 11.11

Lehmann, Peter: Pro und Contra für den Einsatz in Filialen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 10/1996, S. 477–479

Leichtfuß, Reinhold et al.: Excellence in Retail Banking – Spitzenleistungen in fünf Kernfähigkeiten erforderlich, in: International Bankers' Forum: Die Banken auf dem Weg in's 21. Jahrhundert, Strategien und Konzepte, Wiesbaden 1996, S. 199–221

Levesque, Terrence/*McDougall*, Gordon H. G.: Determinants of customer satisfaction in retail banking, in: International Journal of Bank Marketing, Bd. 14, Heft 7/1996, S. 12–20

Liberatore, Matthew J.: A decision support approach for R&D project selection, in: Golden, B. L. et al. (Hrsg.): The Analytic Hierarchy Process, Applications and Studies, Berlin 1989, S. 82–90

Lillich, Lothar: Nutzwertverfahren, Schriften zur quantitativen Betriebswirtschaftslehre, Bd. 3, Heidelberg 1992

Lindena, Bodo: Leistungsanreize durch variables Vergütungssystem, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 12/1997, S. 712–716

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Link, Jörg: Merkmale und Einsatzmöglichkeiten des Database-Marketing, in: WiSt, Heft 1, Januar 1993, S. 23–28

Lipis, Allen H. et al.: Electronic Banking, New York 1985

Liu, B./*Xu*, S.: Development of the Theory and Methodology of the analytic hierarchy process and ist applications in China, in: Mathematical Modelling, Bd.9, Heft 3–5/1987, S. 179–183

Lovell, C. A. Knox/*Pastor*, Jesús T.: Target setting: An application to a bank branch network, in: European Journal of Operational Research, Bd. 98, 1997, S. 290–299

Lund, Manfred/*Pfeufer-Kinnel*, Gabriele: Leerkostenmanagement durch flexible Arbeitszeitmodelle, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 2/1997, S. 76–79

Lunt, Penny: What makes a supermarket bank branch work, in: Retail Banking, ABA Banking Journal, Heft 4/1993, S. 31–36

Mack, Oliver/*Späth*, Peter: Kernkompetenzen systematisch ausschöpfen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 5/1997, S. 241–243

Mahler, Alwin/*Göbel*, Gregor: Internetbanking: Das Leistungsspektrum, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 8/1996, S. 488–492

Mahler, Alwin/*Theileis*, Ulrich: BTX im Privatkundengeschäft – ein aktueller Marktüberblick, in: bank und markt, Heft 3, März 1995, S. 5–9

Man, Dick: The frequently asked questions on data-warehousing, in: Journal of Bank-Marketing, Heft 4/1997, S. 38–42

Mangelsdorff, Lukas: Aggregationsmechanismen in der Kollektiventscheidungstheorie, in: Wirtschaftsstudium, Heft 4/1990, S. 189–192

Manger, Richard: Genossenschaftlicher Vertrieb: Chanden im Osten?, in: bank und markt, Heft 5/1997, S. 24–28

Mangler, Wolf-Dieter: Foyer-Banking, Technikkomponenten zur Kundenselbstbedienung in den Räumen von Kreditinstituten, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 9/1989, 38. Jg., S. 392–394

March, James G./*Simon*, Herbert A.: Kognitive Grenzen der Rationalität, in: *Witte*, E. und *Thimm*, A. L. (Hrsg.): Entscheidungstheorie, Texte und Analysen, Wiesbaden 1977, S. 41–75

Marinell, Gerhard: Multivariate Verfahren: Einführung für Studierende und Praktiker, 3. Aufl., München 1990

Martin, Andreas: Direct Banking als Herausforderung für Volksbanken und Raiffeisenbanken, Vortrag auf dem Symposium „Direct Banking" des Instituts für Genossenschaftswesen der Humboldt-Universität, Berlin 14.03.1996

Martini, Eberhard: Zweigstellenpolitik und Zweigstellenführung in einer großen Geschäftsbank – das Beispiel Hypo-Bank, in: bank und markt, Heft 10, Oktober 1989, S. 16–18

Mauerer, Anton: Überlegungen zur Strategie in der EWU, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 12/1997, S. 562–564

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Meffert, Heribert: Marketing-Management, Analyse Strategie – Implementierung, Wiesbaden 1994

Mertens, Peter: Data-Warehouse-Chancen und Gefahren, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 9/1997, S. 440–444

Mertens, Peter/*Faisst*, Wolfgang: Virtuelle Unternehmen, Eine Organisationsstruktur für die Zukunft? in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 6/1996, S. 280–285

Mettenheimer, Alexander: Banking zwischen McDonald's und Holiday Inn, in: bank und markt, Heft 6/1997, S. 14–17

— Drei Wege, eine Bank – Das integrierte Vertriebskonzept der Citibank Privatkunden AG, Vortrag auf der Handelsblatt-Veranstaltung „Banken im Umbruch", Frankfurt 23./24.09.1996

Meyer zu Selhausen, Hermann: Quantitative Marketing-Modelle in der Kreditbank, Oberziel-orientierte Bewertung globaler Entscheidungsalternativen, Schriften zum Bank- und Börsenwesen, Bd. 3, Berlin 1976

Meyer zu Selhausen, Hermann/*Riekeberg*, Marcus: Automatisches Verfahren zur Klassifikation, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 9/1997, S. 424–428

Michel, Beat: Machen Laptops den Außendienst effektiver? in: bank und markt, Heft 2/1995, S. 28–30

Miller, George A.: The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information, in: The Psychological Review, Bd. 63, Heft 2, März 1956, S. 81–97

Min, Hokey: Location analysis of international consolidation terminals using the Analytic-hierarchy-process, in: Journal of Business Logistics, Bd. 15, Heft 2/1994, S. 25–43

Minhas, Raj Singh/*Jacobs*, Eeverett M.: Benefit segmentation by factor analysis: an improved method of targeting customers for financial services, in: International Journal of Bank Marketing, Bd. 14, Heft 3/1996, S. 3–13

Moormann, Jürgen/*Gossmann*, Arndt: Erfolgsfaktoren von Reengineering-Projekten, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 6/1997, S. 372–376

Morschhäuser, Berthold: Bankstellennetz: Gezielte Verbreiterung auf hohem Niveau, in: bank und markt, Heft 10/1989, S. 30–34

Mu, Enrique/*Saaty*, Thomas L.: The Peruvian Hostage Crisis 1996–1997: What should the Government Do?, in: http://expertchoice.com/support/peru/peruvian.htm, Stand 15.03.97.

Mülhaupt, Ludwig: Betriebswirtschaftslehre der Banken, Grundprobleme des Bankbetriebs und der Bankenstruktur in der Bundesrepublik Deutschland, 2. Aufl., Münster o.J.

Mülhaupt, Ludwig/*Dolff*, P.: Die Zielplanung in Genossenschaftsbanken, Texte zur wissenschaftlichen Bankbetriebslehre, Göttinger Hefte zur Bankbetriebslehre und Unternehmensfinanzierung, Heft 7 b, Göttingen 1980, S. 701–727

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

— Zielsystem im Sparkassenbetrieb, Texte zur wissenschaftlichen Bankbetriebslehre, Göttinger Hefte zur Bankbetriebslehre und Unternehmensfinanzierung, Heft 7 b, Göttingen 1980, S. 675–699

Müller, Hanfried E.: Standortplanung und Rechtsformwahl im internationalen Bankgeschäft; Zur Stellung der Steuern in der Gesamtplanung unter Berücksichtigung bankrechtlicher Regelungen auf den wichtigsten Finanzmärkten; in: Grundlagen und Praxis des Bank- und Börsenwesens, Bd. 15, Berlin 1981

Müller, Mario: Rank und schlank, Deutschlands Kreditgewerbe steht vor einer schmerzhaften Revolution, in: Die Zeit, Nr. 13, 22.03.1996

Mura, Jürgen: Geschichte der Sparkassen, in: Lehrunterlagen für das Lehrinstitut der Deutschen Sparkassenakademie, Fachgebiet Kreditwesen, Stuttgart 1996

Murphy, Catherine Kuenz: Limits on the analytic hierarchy process from ist consistency index, in European Journal of Operational Research, Bd. 65, 1993, S. 138–139

Neven, Damien J.: Structural Adjustments in European Retail Banking: Some Views from Industrial Organisation, in: *Dermine*, Jean (Hrsg.): European banking in the 1900s, Oxford 1990, S. 153–178

Newman, Kevin: Vertrieb von Bankdienstleistungen über das Telefon, in: Brunner, Wolfgang L. und Vollath, Johann: Handbuch Finanzdienstleistungen, Stuttgart 1993, S. 714–722

Nicolai, Christiana: Nutzwertanalyse, in: Wirtschaftsstudium, Heft 5/1994, S. 423–425

Nieschlag, Robert et al.: Marketing, 16. Aufl., Berlin 1991

Nitzsch, Rüdiger *von*: Analytic Hierarchy Process und Multiattributive Werttheorie im Vergleich, in: Wirtschaftsstudium, Heft 3/1993, S. 111–116

— Entscheidung bei Zielkonflikten: Ein PC-gestütztes Verfahren, Wiesbaden 1991

Nitzsch, Rüdiger *von*/*Schauff*, Michael: Software zur Unterstützung von Mehrfachzielentscheidungen, in: Die Betriebswirtschaft, Bd. 55, Heft 4/1995, S. 513–529

Nitzsch, Rüdiger von/*Weber*, Martin: Bandbreiten-Effekte bei der Bestimmung von Zielgewichten, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 11/1991, S. 971–985

— Die verläßliche Bestimmung von Nutzenfunktionen in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 38, Heft 10/1996, S. 844–862

Nordrhein-Westfalen: Gesetz über die Sparkassen sowie über die Girozentralen und Sparkassen- und Giroverbände (Sparkassengesetz) von 1995

— Verordnung zur Regelung des Geschäftsrechts und des Betriebes der Sparkassen in Nordrhein-Westfalen (Sparkassenverordnung) vom 18.11.1994

Norton, Michael: Self-service banking: The inside story, in: banking technology, Heft 5/1997

Nowak, Richard: HBCI – technischer Standard für das Homebanking, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 46. Jg., Heft 3/1997, S. 116–120

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

o.V.: Accelerating the decision process, Inter-American's virtual meetings, in: Bank Systems + Technology, Heft 8/1996, S. 22

o.V.: Außendienst bringt viele neue Kunden, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 18.02.1993, S. 17

o.V.: Cyber-Business: Geldverdienen im Internet, in: Das Wirtschaftsstudium, 25. Jg., Heft 11, November 1996, S. 967–968

o.V.: Die junge Zweigstellen-Generation, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 9/1985, S. 457–462

o.V.: Direktvertrieb, Die Sparkasse im Computernetz, in: DSGV (Hrsg.): S-Blickpunkt, Heft 1/96, S. 2

o.V.: Herausforderung durch die „virtuelle Bank", Filialbanken müssen sich entscheiden – Studie der C+L Unternehmensberatung, in: Börsenzeitung, 03.04.1997

o.V.: Kooperationsvertrag mit der Postwird unterzeichnet, in: Handelsblatt, 2.05.1997, S. 19

o.V.: SET-Protokoll für das Bezahlen im Internet, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 10/1996, S. 501

o.V.: Zweiklassen-Gesellschaft, durch Schließung von Filialen wollen Institute Ballast abwerfen, Kölner Stadtanzeiger, 13.10.95.

o.V.: Alles über Online-Banking, in: COM!, Heft 3/1996, S. 8–13

Oehler, Andreas: Die Akzeptanz der technikgestützten Selbstbedienung im Privatkundengeschäft von Universalbanken, Stuttgart 1990

— Konsequenzen der Selbstbedienung für die Vertriebspolitik, in: geldinstitute, 1–2/1990, S. 6–12

Ofer, Stephan: Moderne Konzepte für die Telekommunikation, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 46. Jg., Heft 3/1997, S. 136–137

Ortmanns, Thomas: Neue Vertriebswege für das Privatkundengeschäft, in: *Dingeldein*, Klaus Rainer und *Kaeppel*, Ulrich (Hrsg.): Beratungs-Marketing für die Bankpraxis, Fertige Erfolgskonzepte für den Banker vor Ort, Bd. 2, Stadtbergen 1996, S. 1–16

Ossadnik, Wolfgang: Strategiewahl mittels AHP, in: Die Unternehmung, Heft 3/1994, S. 159–169

Ossadnik, Wolfgang/*Maus*, Stefan: AHP als Instrument des strategischen Controlling, Diskussionsbeitrag der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt Nr. 39/1993

Ostertag, Johannes-Xaver: Effiziente Zweigstellenstrukturen deutscher Flächenkreditinstitute, Deutscher Sparkassen und Giroverband e.V. (Hrsg)., Merkblatt Betriebswirtschaft NF 128, Stuttgart 1995

— Stationäres Vertriebsnetz unter der Lupe, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 1/1998, S. 5–6

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Osthues-Albrecht, Henning/*König,* Martina: Zielgruppenorientiert ausgerichtet, in Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 6/1993, S. 284–287

Otto, Klaus-Friedrich: Die Zukunft läßt sich schon greifen, Podium zum Fortschritt des Finanzvertriebs, Veranstaltung der Zeitschrift bank und markt zur Orgatec, Köln, 17.10.96

Pehle, Helmut/*Bellmann*, Klaus: Die Kundenselbstbedienung in der schlanken Bank, in: Bankinformation/Genossenschaftsforum, Heft 8/1993, S. 10–14

Pérez, Joaquin: Some Comments on Saaty's AHP, in: Management Science, Bd. 41, Heft 6/1995, S. 1091–1095

Pfeiffer, Hermannus: Die Macht am Main: Einfluß und Politik der deutschen Großbanken, Kleine Bibliothek der Politik und Zeitgeschichte, Bd. 541, Köln 1989

Piel, Hubert: Der moderne Bankbetrieb, Zweigstellen und EDV-Technik, in: Bankinformation/Genossenschaftsforum, 5/1994, S. 23–25

Pischulti, Helmut: Produktpolitik bei Direktbanken – ein systematischer Überblick, in: bank und markt, Heft 5/1996

— Mehr oder weniger Beratungsleistung. Wohin die Entwicklung der Direktbanken geht, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbeilage „Die Bank der Zukunft" vom 3.03.98, S. B7

Pix, Manfred/*Zinn*, Bernd: Direktmarketing – Integration in das Vertriebssystem der Sparkassen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 9/1991, S. 435–439

— Hat der Vertrieb von Finanzdienstleistungen über die Geschäftsstellen noch eine Zukunft? in: Betriebswirtschaftlich Blätter, 7/1989, 38. Jg., S. 310–315

— Strategische Dimensionen und Formen des Direktmarketing, in: *Betsch*, Oskar und *Wiechers*, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 444–464

Platzek, Heinz-Jörg: Perspektiven des Vertriebs von Finanzdienstleistungen, in: bank und markt, Heft 2, 1996, S. 10–13

Pleil, Thomas: Vertrauliche Daten besser verschlüsseln, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 46. Jg., Heft 3/1997, S. 138–141

Ploenzke AG: Der Finanzdienstleistungsmarkt: Die Herausforderung der 90er Jahre, Hamburg 1993

— Electronic Banking – Lösung für die Zukunft?, in: geldinstitute, Heft 4/5-1995, S. 7–9

Pohl, Manfred: Die Entwicklung des privaten Bankwesens nach 1945, in: Deutsche Bankengeschichte, Bd. 3, Hrsg. im Auftrag des Instituts für bankhistorische Forschung e. V., S. 153–184

Polan, Ralf: Ein Messkonzept für die Bankloyalität: Investitionen in Bank/Kunde-Beziehungen unter Risikoaspekten, Schriftenreihe des Instituts für Kredit- und Finanzwirtschaft, Bd. 21, Bochum 1993

Predöhl, Andreas: Das Standortproblem in der Wirtschaftstheorie, Weltwirtschaftliches Archiv, Bd. 21, Kiel 1925

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Priewasser, Erich: Bankstrategie und Bankmanagement 2009, in: geldinstitute, 11–12/1994, S. 6–11

— Die Priewasser-Prognose, Bankstrategien und Bankmanagement 2009, Frankfurt 1994

Prüss, Fritz: Vergütung von Mitarbeitern im Außendienst, Welchen Sinn macht eine leistungsabhängige Bezahlung, Vortrag auf der Fachkonferenz Außendienstvergütung des Management-Circle, Wiesbaden 13.02.1992

Pulm, Jürgen: Die Wettbewerbsfähigkeit des Finanzplatzes Frankfurt im internationalen Vergleich, Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Bd. 1373, Frankfurt 1992

Pye, Richard: Office location and the cost of maintaing contact, in Environment and Planning A, 1977, Bd.9, S. 149–154

Raab, Hans-Jürgen: Die filiallosen Konkurrenten kommen – Die Direktbank als Hausbank, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbeilage „Finanzdienstleistungen" vom 04.11.1996, S. B14

— Direct Banking der dritten Generation dargestellt am Beispiel der Advance Bank, Vortrag auf der Handelsblatt-Veranstaltung „Banken im Umbruch", Frankfurt 23./24.09.1996

— Direktbanken: Das Beratungskonzept, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, 5/1996, S. 280–282

Reckel, Andreas/*Siebert*, Hans-Friedrich: Qualitätsmanagement, Langwieriger und schwieriger Bewußtseinsprozeß, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 5/1197, S. 226–229

Recktenwald, Horst Claus: Johann Heinrich von Thünen, Der Forscher und das Klassische seines Werkes, in: Vademecum zu einem frühen Klassiker, Hrsg. Recktenwald, H.C. et al., Düsseldorf 1986

Reichel, Horst Christopher: Die Intensivierung des Bankaußendienstes, Europäische Hochschulschriften Reihe V, Bd. 1244, Frankfurt/Main 1991

Reichenbach, Bernhard/Siebert, Stefan: Vermögensanlage-Zentren – erste Erfahrungen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 10/1996, S. 451–454

Reimann, Eckhard: Kundenbindung in der virtuellen Bankfiliale, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 3/1996, S. 29–32

Reimers-Mortensen, Sabine/Disterer, Georg: Strategische Optionen für Direktbanken, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 3/1997, S. 132–139

Reuschenbach, Ruth: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Geschäftsstellenorganisation im filialisierten Universalbankbetrieb, Schriftenreihe des Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität zu Köln, Abteilung Bankwirtschaft, Bd. 6, Hrsg. Hans E. *Büschgen*, Köln 1984

Riebell, Claus: Die Praxis der Bilanzkritik, 5. Aufl., Stuttgart 1992

Riedl, Michael: Ein Modell der absatzpolitischen Wirkung von Bankzweigstellen und dessen empirische Überprüfung, Dissertation, München 1987

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Riekeberg, Marcus: Bankstellen: Konkurrenz-Analyse, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 8/1995, S. 479–484

Rodewald, Bernd: Direkt Banking und Verbundstrukturen – allen Gefahren begegnet? in: bank und markt, Heft 10, Oktober 1996, S. 8–10

— Selbstbedienung im Privatkundengeschäft – Aktueller Stand und Zukunftsperspektiven, in: *Betsch*, Oskar und *Wiechers*, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 537–553

— Volksbanken und Raiffeisenbanken – größtes Zweigstellennetz Europas, in: Bankinformation/Genossenschaftsforum, Heft 5/1994, S. 17

Röseler, Raimund: Strategische Preispolitik im Wertpapiergeschäft, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 6/1997, S. 275–279

Röser, Rudolf: Produktivitätssteigerungen in den Filialen – Einblicke in des Geschäftsstellenkonzept der Voksbank Gießen eG, Vortrag auf der Veranstaltung der Zeitschrift bank und markt zur Orgatec, Köln, 17.10.96

Rothlein, Albert: Futura 2000 – die neue Geschäftsstellenstrategie einer Schweizer Bank, in: bank und markt, Heft 4/1993, S. 27–31

Saaty, Rozanne W.: The Analytic Hierarchy Process – What it is and how it is used, in: Mathematical Modelling, Bd.9, Nr. 3–5/1987, S. 161–176

Saaty, Thomas L.: A new macroeconomic forecasting and policy evaluation method using the analytic hierarchy process, in: Mathematical Modelling, Bd. 9, Heft 3–5/1987, S. 219–231

— An Exposition of the AHP in reply to the paper „Remarks on the Analytic hierarchy process", in: Management Science, Bd. 36, Heft 3/1990, S. 259–268

— Axiomatic Foundation of the Analytic Hierarchy Process, in: Management Science, Bd. 32, Heft 7/1986, S. 841–855

— Decision Making with Dependence and Feedback, the Analytic Network Process, Pittsburgh 1996

— Eigenvector and logarithmic least squares, in: European Journal of Operational Research, Bd. 48, 1990, S. 156–160

— Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process, Bd. 6, Pittsburgh 1994

— Highlights and critical points in the theory and application of the Analytic Hierarchy Process, in: European Journal of Operational Research, Bd. 74, 1994, S. 426–447

— How to handle Dependence with the Analytic Hierarchy Process, in: Mathematical Modelling, Bd. 9, Heft 3–5/1987, S. 369–376

— How to make a decision: The Analytic Hierarchy Process, in: European Journal of Operational Research, Bd. 48, 1990, S. 9–26

— The Analytic Hierarchy Process, Planning, Priority Setting, Ressource Allocation, New York 1980

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

— What is relative Measurement? The Ratio Scale Phantom, in: Mathematical Computer Modelling, Bd. 17, Heft 4–5/1993, S. 1–12

Saaty, Thomas L./*Takizawa*, Masahiro: Dependence and independence: From linear Hierarchies to nonlinear networks, in: European Journal of Operational Research, Bd. 26, 1986, S. 229–238

Saaty, Thomas L./*Vargas*, Luis G.: Experiments on rank preservation and reversal in relative Measurement, in: Mathematical Computer Modelling, Bd. 17, Heft 4–5/1993, S. 13–18

Salo, Ahti A./*Hämäläinen*, Raimo P.: On the Measurement of Preferences in the Analytic Hierarchy Process, Arbeitspapier Nr. A47 des Systems Analysis Laboratory der Universität Helsinki, Helsinki 1996

Sandmann, Hartmut: Strukturierter Vertrieb kontra „Strukturvertriebe", in: bank und markt, Heft 5/1993, S. 12–20

Sauer, Heinz-Dieter: Personelle Strukturtrends im Bankgewerbe, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 7/1997, S. 440–442

Saurais, Gilles: Look after the capital, Retail banks must recognise that the customers are its capital, in: The Banker, Heft 1/1995, S. 65–66

Sauter, Arnulf: Eine Fülle innovativer Anwendungen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 46. Jg., Heft 3/1997, S. 102–104

Schäfer, Bernhard/*Korthals*, Silke: Erfolgsfaktor und Herausforderung Vertriebsstruktur, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 1/1997, S. 8–10

Schäfer, Heinz: Nachhaltige Stärkung des Kerngeschäfts, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 6/1997, S. 272–274

Scharpf, Paul/*Conradi*, Jürgen: Anzeige der Errichtung einer Zweigstelle nach § 24a KWG, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 11/1993, S. 665–669

Schätzl, Ludwig: Wirtschaftsgeographie 1, Theorie, 3. Aufl., Paderborn 1988

Scheer, Olaf: Das Geschäftsstellennetz im Wandel, in Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 8/1994, S. 463–468

Scheidler, Volker: Virtuelle Banken im internationalen Vergleich: Analyse und Klassifikation, in: bank und markt, Heft 3/1997, S. 21–25

Schierenbeck, Henner: Perspektiven des Marketing für Finanzdienstleistungen, in: *Meffert*, H. und *Wagner*, H. (Hrsg.): Marketing für Finanzdienstleistungen, Dokumentationspapier Nr. 48 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. 1988, S. 50–65

Schillinger, Manfred/*Kehl*, Klaus: Systematische Marktbearbeitung im SB-Zeitalter, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 11/1997, S. 524–527

Schinzing, Peter: Kostenmanagement bei der Zweigstellenmodernisierung, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 3/1996, S. 158–161

Schirmer, Joachim: Vom Geldspeicher zum Speichergeld, in: Bundesbankmagazin, Heft 4/1996, S. 8–9

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Schlechthaupt, Wolf-Dieter: Die Bankfiliale 2002, in: geldinstitute 4/5-95, S. 12–16.

Schlehahn, Frank: Zentrales Direktmarketing zur Filialunterstützung, in: *Betsch*, Oskar und *Wiechers*, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 476–485

Schlieder, Bernd: Messung der Servicequalität von Bankfilialen. Eine theoretische und empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung des AHP und des Supermatrix-Verfahrens, unveröffentlichte Diplomarbeit, Mannheim 1997

Schmalhardt, Herbert: Die Auswirkungen der neuen Technologien auf den Vertrieb von Bankleistungen, in: Österreichisches Bankarchiv, Heft 8/1986, S. 339–345

Schneider, Dieter: Informations- und Entscheidungstheorie, München 1995

Schneider, Eberhard: Gedanken zur Geschäftsstellenpolitik und Geschäftsstellenführung aus der Sicht einer Sparkasse, in: bank und markt, Heft 10/1989, S. 19–25

Schneider, Günter: Homebanking per BTX Service und Telefonbanking – Vertriebswege der Zukunft, in: *Betsch*, Oskar und *Wiechers*, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 569–578

— Multi-Channel-Management bei Banken, in: *Bierbaum*, Detlef und *Feinen*, Klaus: Bank- und Finanzwirtschaft, Strategien im Wandel, Festschrift für Hans E. *Büschgen* zum 65. Geburtstag, Wiesbaden 1997, S. 353–387

Schneider, Walter: Gedanken zur Zweigstellenpolitik und Zweigstellenstruktur einer Genossenschaftsbank, in: bank und markt, Heft 10 (Oktober) 1989, S. 5–14

Scholz, Achim: Duale Vertriebswege – Anmerkungen zum Vertriebskonzept der Postbank, Vortrag auf der Veranstaltung der Zeitschrift bank und markt zur Orgatec, Köln, 17.10.96

— Wie die Postbank verkauft – und verkaufen will, in: bank und markt, Heft 6/1997, S. 11–13

Schönherr, Helmut: Entscheidung mit Hilfe von Datenwarenhäusern, in: bank und markt, Heft 10, Oktober 1996, S. 20–22

Schrahe, Andrea: SB-Komponenten als strategischer Vertriebsweg bei der Raiffeisenbank Rhein-Sieg eG, in: Genossenschaftsverband Rheinland e.V. und Priewasser, E. (Hrsg.): Handbuch der strategischen Planung für Kreditgenossenschaften, Köln 1993, Anhang 4.

Schramm, Bernhard: Die Volksbanken und Raiffeisenbanken, 2. Aufl., Taschenbücher für Geld, Bank und Börse, Hrsg. Hans-E. Büschgen et al., Frankfurt 1982

Schröder, Gustav Adolf: Orientierung an den Wünschen der Kunden, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 1/1997, S. 3–6

Schüller, Stephan: Der Finanzshop – Neue Impulse für das Filialsystem? in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 1/1998, S. 4–8

Schulte, Heinz-Werner/*Barth*, Günther: Kundenfreundliche Selbstbedienung im Sparverkehr, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft1/1997, S. 23

Schulte, Heinz-Werner/*Geisler*, Erwin: Aktive Geschäftsstellenpolitik trotz forciertem Electronic- und Phone-Banking, in: *Dingeldein*, Klaus Rainer und *Kaeppel*,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ulrich (Hrsg.): Beratungs-Marketing für die Bankpraxis, Fertige Erfolgskonzepte für den Banker vor Ort, Bd. 2, Stadtbergen 1996, S. 75–92

Schulz, Jörg: Management flexibler Arbeitszeiten, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 10/1996

Schulze-Gaevernitz, G. von: Die deutsche Kreditbank, Tübingen 1922

Schurig, Werner: Human Touch im Multimedia-Banking, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 11/1996, S. 678–680

Schuster, Leo: Trends im deutschen Bankwesen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 18/1995, S. 918–921

Schwan, Ingeborg: Conjoint-Analyse im Bankensektor, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, 4/96, S. 236–239

Schwarze, Jochen: Komplexitätsreduktion durch hierarchische Dekomposition, in: Wirtschaftsstudium, Heft 8–9/1995, S. 679–684

Seitz, Jürgen: Die Determinanten der Bankwahl und der Bankloyalität, Dissertation, Münster 1976

Seitz, Jürgen/*Stickel*, Eberhard: Database Markteting in der Kreditwirtschaft, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 2/1997, S. 94–100

Seyda, Klaus: Kontophone – ein neuer Vertriebsweg wird beschritten, in: Sparkasse 3/1993, S. 120–122

— Kontophone – Anruf genügt, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 7/1993, S. 345–348

Sieben Günther/*Schildbach*, Thomas: Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 3. Aufl., Düsseldorf 1990

Siebert, Stefan: Kundenbetreuung in Vermögensanlagezentren – Erfahrungen der Sparkasse Freiburg, Vortrag auf der Veranstaltung der Zeitschrift bank und markt zur Orgatec, Köln, 17.10.96

Siegert, Helmut: Wissensbasierte Systeme im Bankbereich, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 4/1990, S. 197–202

Sielaff, Gert: Die Nutzung der Post als Distributionsweg für Kreditinstitute, in: Österreichisches Bank Archiv, 1980, S. 270–291

Siepmann, Jürgen Dietrich: Die Standortfrage bei Kreditinstituten, Eine Analyse der Standortfaktoren, Standortstruktur und Standortpolitik des Westdeutschen Bankensystems, Schriften des Instituts für das Spar-, Giro- und Kreditwesen an der Universität Bonn, Bd. 40, Berlin 1969

Sieweck, Jörg: Vertriebswege von Finanzdienstleistungen, in: Sparkasse, Heft 5/1996, S. 229–232

Siewert, Klaus-Jürgen: Bankbetriebsliche Marktpolitik, Ziele Rahmenbedingungen – Entscheidungsgrundlagen, Grundlagen und Praxis des Bank- und Börsenwesens, Bd. 18, Frankfurt 1983

Skudlik, Reinhard M./*Raab*, Alexander: Customer Loyalty Management, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 1/1997, S. 18–22

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Sohler, Matthias: Bankvertriebswege im Wandel – Hat die Filiale ausgedient? in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbeilage „Finanzdienstleistungen" vom 04.11.1996, S. B17

— Regionalinstitute im Test. Multi-Dialog-Banking als Chance, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbeilage „Die Bank der Zukunft" vom 3.03.98, S. B5

Soutar, Geoffrey N./*McNeil*, Margaret M.: A Benefit Segmentation of the Financial Planning Market, in: International Journal of Bank Marketing, Bd. 9, Heft 2/1991, S. 25–29

Spanier, Hans-Dieter: Anmerkungen zur Strategie und Vertriebspolitik im gehobenen Privatkundengeschäft, in: bank und markt, Heft 10/1991, S. 5–12

Spiegel-Verlag: Soll und Haben 4, Dokumentation, Hamburg, August 1995

SPSS Inc.: SPSS® Reference Guide, Chicago 1990

Stegmayer, Mark: Der Standortentscheidungsprozeß in der Personenkraftfahrzeugindustrie untersucht am Beispiel von Mercedes-Benz in Vance, Alabama, unveröffentlichte Displomarbeit am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialgeographie der Universität zu Köln, Köln 1995

Stein, Johann Heinrich *von* et al.: Bankunternehmungspolitik, in: Kloten, N. und von Stein, J.H.v. (Hrsg.): Geld-, Bank- und Börsenwesen, Ein Handbuch, 39. Aufl., Stuttgart 1993, S. 761–781

Stein, Stefan: Internet als Vertriebsweg für Bankleistungen, in: Bankinformation/Genossenschaftsforum, Heft 3/1997, S. 18–22

Steinhaus, Bernhard: Telefonbanking und Homebanking, Bestandaufnahme / Zukunftsperspektiven, in: Bankinformation/Genossenschaftsforum, Heft 11/1996, S. 26–31

Stemper, Robert G.: The guide to successful consumer banking strategy, John Wiley & Sons., ohne Ortsangabe, 1990

Stiefelhagen, Markus: Telefon-banking – Eine kritische Betrachtung, unveröffentlichte Diplomarbeit am Lehrstuhl für Bankbetriebslehre, Professor Hans E. *Büschgen*, Köln 1994

Stolze, Stefanie: Möglichkeiten und Grenzen des Direkt-Marketing für Kreditinstitute, in: Österreichisches Bank-Archiv, Heft 11/1988, S. 1085–1096

Strebel, Heinz: Scoring-Modelle im Lichte neuer Gesichtspunkte zur Konstruktion praxisorientierter Entscheidungsmodelle, in: Der Betrieb, 31. Jg., Heft 48/1978, S. 2181–2186

Ströbele, Erwin: Direct Banking – Wirklich ein Trend? in: geldinstitute, 10/1996, S. 6–8

Styppa, Robert/*Herold*, Klaus: Deutsche Kreditinstitute im WWW, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 4/1996, S. 186–188

Süchting, Joachim: Bankmanagement, 2. Aufl., Stuttgart 1987

— Die Bankloyalität als Grundlage zum Verständnis der Absatzbeziehungen von Kreditinstituten, in: Kredit und Kapital, 5. Jg., 1972, S. 69–298

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

— Die Einkaufswirtschaftlichkeit für Bankleistungen und die Zweigstellenpolitik, in: Bank-Betrieb 10/1968, S. 277–280

— Marketing, in: *Kloten*, N. und von *Stein*, J. H. *v.* (Hrsg.): Geld-, Bank- und Börsenwesen, Ein Handbuch, 39. Aufl., Stuttgart 1993, S. 991–1042

— Strategische Positionierung von privaten Banken: Relationship-Banking als Marketingansatz, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 6/1996, S. 263–267

— Vertrieb von Finanzdienstleistungen auf dem Markt für Privatkunden, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 8/1994, S. 449–457

Suding, Theodor: Bankbetriebliche Zweigstellenplanung: Ein entscheidungsorientierter Beitrag zur Ermittlung der Konsequenzen einer Erweiterung des bankbetrieblichen Zweigstellennetzes, Diss., Frankfurt/Main 1983

Svoboda, Michael/*Woermann,* Christoph: Neues Karriere- und Vergütungssystem – von Titeln zu Verantwortungsstufen, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 11/1996, S. 644–647

Swoboda, Uwe: Erfolgsfaktoren der Konsumentenbanken, in: Finanzierung Leasing Factoring, Heft 3/1996, S. 89–92

— Konsumentenbanken: Erfolgreiche Spezialisten, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 9/1996, S. 561–564

Sygenex™: Criterium Decision Plus, The Complete Decision Formulation, Analysis and Presentation for Windows, Tutorial, Redmond 1994

Szyperski, Norbert/*Klein*, Stefan: Informationslogistik und virtuelle Organisationen, Die Wechselwirkung von Informationslogistik und Netzwerkmodellen der Unternehmung, in: Die Betriebswirtschaft, Bd. 53, Heft 2/1993, S. 187–208

Teodorovic, Duan: Fuzzy sets theory application in traffic and transportation, in: European Journal of Operational Research, Bd. 74, 1994, S. 379–390

Tessmer, Antoinette Canart: What to learn from Near Misses: An Inductive Learning Approach to Credit Risk Assessmant, in: Decision Sciences, Bd. 28, Heft 1/1997, S. 105–120

Thiel, Bernd: Bankgeschäfte mitten im Kaufhaus – Chancen des integrierten Standortes, in: bank und markt, Heft 2/1995, S. 22–27

Thiesing, Ernst Otto: Strategische Marketingplanung in filialisierten Universalbanken: integrierte Filial- u. Kundengruppenstrategien auf der Grundlage erfolgsbeeinflussender Schlüsselfaktoren, Frankfurt/Main, 1986

Thießen, Friedrich: Positionen zur Zukunft des Privatkundengeschäfts, in: bank und markt, Heft 3/1996, S. 15–18

— Standorttheorie für internationale Finanzzentren, Köln 1988

Thünen, Johann Heinrich *von*: Der isolirte Staat in Beziehung auf Landwirthschaft und Nationaloekonomie, oder Untersuchung ueber den Einfluß, den die Getreidepreise, der Reichthum des Bodens und die Abgaben auf den Ackerbau ausueben, Hamburg 1826

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Tilmes, Rolf: Vermögensstrukturberatung: Schlüsseldienstleistung für Wohlhabende, in: Die Bank, Zeitung für Bankpolitik und Bankpraxis, Heft 10/1996, S. 598–600

Tomczak, Torsten: Situative Marketingstrategien; Grundsatzentscheidungen für „Dogs", Berlin 1989

Trinataphyllou, Evangelos/*Mann*, Stuart H.: An Examination of the Effectiveness of Multi-Dimensional Decision-Making Methods: A Decision-Making Paradox, in: Decision Support Systems, Bd. 5, 1989, S. 303–312

Trumler, Wolfgang: Erfolgsfaktoren der Filialorganisation – ein empirischer Bankenvergleich, in: Österreichisches Bankarchiv, Heft 11/1992, S. 964–971

Turiaux, Josef: Electronic Banking und stationärer Vertrieb, in: *Betsch*, Oskar und *Wiechers*, Rüdiger (Hrsg.): Vertriebsstrategien Vertriebswege – Vertriebsmanagement, Frankfurt/Main 1995, S. 263–277

— Wieviel Selbstbedienung in der Geschäftsstelle, in: bank und markt, Heft 9, September 1993, S. 5–16

Vachnadze, R. G./*Markozashvili*, N. I.: Some Applications of the Analytic Hierarchy Process, in: Mathematical Modelling, Bd. 9, Heft 3–5/1987, S. 185–191

Van Laarhoven, P. J. M./*Pedrycz*, W.: A fuzzy extension of Saaty's priority theory, in: Fuzzy Sets and Systems, Heft 11/1983, S. 229–241

Vargas, Luis G.: An overview of the Analytic Hierarchy Process and ist applications, in: European Journal of Operational Research, Bd. 48,/1990, S. 2–8

— Priority Theory and Utility Theory, in: Mathematical Modelling, Bd. 9, Heft 3–5/1987, S. 381–385

Verbunt, Joannes M.W.: Das Phänomen Direct Banking, in: Finanzierung Leasing – Factoring, Heft 1/1996, S. 22–24

Voigtländer, Dietrich: Die Basis für Electronic Commerce. Sicherheitsherausforderungen für die Banken, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbeilage „Die Bank der Zukunft" vom 3.03.98, S. B2

Voppel, Götz: Die Industrialisierung der Erde, Stuttgart 1990

— Grundlagen der räumlichen Ordnung in der Wirtschaft, in: Wirtschaftsgeographie und Wirtschaftswissenschaften, Frankfurt 1984

Wagener, Ernst: Vertriebswege, in: Handwörterbuch der Sparkassen, Bd. 4, Stuttgart 1982, S. 312–322

Warth, Wolfgang P.: Struktuvertriebe: Beispiel für Outsourcing im Privatkundengeschäft, in: bank und markt, Heft 11/1995, S. 19–28

Weber, Alfred: Über den Standort der Industrien, Erster Teil, Reine Theorie des Standorts, Tübingen 1909

Weber, Karl: Mehrkriterielle Entscheidungen, München 1993

Weber, Martin: Entscheidungen bei Mehrfachzielen und unvollständiger Information – eine empirische Untersuchung über einen Methodenvergleich–, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 4/1985, 37. Jg., S. 311–331

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

— Nutzwertanalyse, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1991, S. 1436–1448

Weber, Martin et al.: Scoring-Verfahren – häufige Anwendungsfehler und ihre Vermeidung, in: Der Betrieb, Heft 33, 48. Jg., S. 1621–1626

Weber, Willibald: Fahrbare Sparkassen-Zweigstelle, in: bank und markt, Heft 10/1989, S. 43–44

Weinel, Manfred: Frankfurter Sparkasse im Directbanking, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 6/1997, S. 279–283

Weinkauf, Walter: Der Verbund in der Zweigstelle – Wo hat er seinen besten Platz? in: bank und markt, Heft 1/1995, S. 31–36

— Zweigstellennetz in der Restrukturierung, in: Bankinformation/Genossenschaftsforum, Heft 5/1994, S. 18–22

Weiss, E. N.: Using the analytic hierarchy process in a dynamic environment, in: Mathematical Modelling, Bd. 9, Heft 3–5/1987, S. 211–216

Weiss, Michael: Virtuelle Bank – Geschäftsfeld der Zukunft, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 12/1997, S. 565–568

— Virtuelle Bank – Zeitgeistphänomen oder Geschäftsfeld der Zukunft, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 8/1998, S. 427–429

Wicher, Hans: Virtuelle Organisation, in: Wirtschaftsstudium, Heft 6/1996, S. 541–542

Wichmann, Ralph-Bendikt: Zur Globalisierung der Finanzmärkte: Finanzdienstleistungen und Finanzplätze aus der Sicht von Standort-, Außenhandels- und Direktinvestitionstheorie, Dissertation, Koblenz 1992

Wieandt, Paul: Frankfurt vor Paris – Unterschiede im deutschen und französischen Bankenmarkt, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Beilage Finanzplatz Frankfurt, 30.10.95, S. B 10

Wiebe, Frank: Auf der Suche nach der Bankfiliale von morgen, in: Handelsblatt, 10. Dezember 1996

Wieczorrek, Hans Wilhelm: Das Scoring-Modell für die Standortplanung von Geschäftsstellen, in: Sparkasse, Heft 2/1996, S. 87–91

Wiedemeier, Andrea: Feststellung und Messung von Kundenzufriedenheitsstandards im Privatkundengeschäft der Banken, Diplomarbeit am Lehrstuhl für Bankbetriebslehre, Marburg 1994

Wienkamp, Heribert: Performanceorientierte Anreizsysteme im Finanz- und Dienstleistungsgeschäft, in: Marktforschung & Management, Zeitschrift für marktorientierte Unternehmenspolitik, Heft 3/1997, S. 98–105

Williams, Tony: The story of Firstdirect, in: Österreichisches Bankarchiv, Heft 1/1994, S. 19–24

Wilson, Alan M.: The Adoption of a Retail-Oriented Marketing Mix for Bank Branch-Operations, in: The Service Industries Journal, Bd. 12, Heft 3/1992, S. 404–413

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Wind, Yoram/*Saaty*, Thomas L.: Marketing applications of the analytic hierarchy process, in: Management Science, Bd. 26, Heft 7/1980, S. 641–658

Winkler, Klaus: Filialsteuerung im Kreditgewerbe, Diss., Erlangen-Nürnberg 1984

Winkler, Robert L.: Decision Modeling and rational choice: AHP and utility theory, in: Management Science, Bd. 36, Heft 3/1990, S. 247–248

Witt, Frank-Jürgen: Bankloyalität – eine empirische Untersuchung, in: bank und markt, Heft 1/1986, S. 20–23

Wysocki, Josef: Die räumliche Organisation der deutschen Sparkassen, Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Beiträge, Bd. 32, Hannover 1980

Wysocki, Josef/*Ellgering*, Ingo: Flächendeckende Sparkassen in der Bundesrepublik Deutschland, Kreissparkassen, Zweckverbandssparkassen und Sparkassen mit mehreren kommunalen Trägern – Aspekte ihrer geschichtlichen Entwicklung und ihrer heutigen Bedeutung, Stuttgart 1985

Yager, Ronald R.: Fuzzy decision making including unequal objectives, in: Fuzzy Sets and Systems, Heft 1/1978, S. 87–95

— Multiple objective decision-making using fuzzy sets, in: International Journal of Man-Machine Studies, Heft 9/1977, S. 375–382

Zadeh, Lotfi: Fuzzy Sets, in: Information and Control, Heft 8/1965, S. 338–353

Zahedi, Fatemeh: The Analytic Hierarchy Process – A Survey of the Method and its Applications, in: Interfaces, Bd. 16, Heft 4/1986, S. 96–108

Zangemeister, Christof: Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, 4. Aufl., München 1974

Zimmermann, Hans-Jürgen: Fuzzy Set Theory – And Its Applications, 3. Aufl., Boston 1996

— Fuzzy Sets, Decision Making, and Expert Systems, International Series in Management Science/Operations Research, Boston 1987

— Fuzzy Technologien, Prinzipien, Werkzeuge, Potentiale, Düsseldorf 1993

— Optimale Entscheidungen bei unscharfen Problembeschreibungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 12/1975, S. 785–796

— Unscharfe Entscheidungen und Multi-Criteria-Analyse, in: Proceedings in Operations Research 6, Hrsg.: Dathe, H.N. et al., Vorträge der Jahrestagung 1976 der Deutschen Gesellschaft für Operations Research, Würzburg 1976, S. 99–109

Zimmermann, Hans-Jürgen/*Gutsche*, Lothar: Multi-Criteria-Analyse, Einführung in die Theorie der Entscheidungen bei Mehrfachzielsetzungen, Berlin 1992

Zink, Günter: Zur Systematik der bankbetrieblichen Standortfaktoren, in: Österreichisches Bank-Archiv, Heft I, 19. Jg, 1971, S. 19–31

Zügel, Walther: Zukunftsstrategien großer Sparkassen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 9/1992, S. 382–386

Zurmühl, Rudolf: Matrizen und ihre technischen Anwendungen, 4. Aufl., Berlin 1964

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Sachwortverzeichnis

Analytic-Delphi-Method 94 f.
Analytic-Hierarchy-Process 38 ff., 201, 239, 243
Artenpräferenz 29
Außendienstorganisation 136

Bandbreiteneffekt 34, 72 f.
Bankenloyalität 112
Bankstellendichte 108

Differenzen-Sensitivität 71, 236
direct-banking 147, 161, 205
distributive-mode 76

Eigenwertverfahren 47, 61, 209
Einkaufswirtschaftlichkeit 115
Entscheidung 17
Entscheidungszielebene 219

Faktorenanalyse 209
Finanzdienstleistungsfiliale 129
Franchising 139
Fuzzy-Set-Theory 97 f.

Geschäftsstelle 104, 157, 167
Gradienten-Sensitivität 70, 235

Hausbankphilosophie 162
Hierarchie 20, 48, 56
Höhenpräferenz 29
home-banking 148

ideal-mode 76

Konsistenzprüfung 61, 65 ff.
Kopfstelle 194, 199, 208

Multiattributive Verfahren 31, 33

Nebenbankphilosophie 162
Nutzwertanalyse 36, 39

Operationalität 23

Paarvergleiche 45 f., 57 ff.
Partialzielstruktur 211
Performance-Sensitivität 234
Präferenzunabhängigkeit 26
Programmzielebene 213

rank reversal 75 ff.
Redundanzfreiheit 24

SB-Filiale 192, 199, 208
Scoring-Modell 39 ff.
Segmentierungstypologie 171
Sensitivitätsanalyse 69 f., 233 ff.
Splitting-Bias 27 f., 40
Supermatrix-Verfahren 100 ff.

Unabhängigkeit 24

Vertriebsstelle 193, 199, 208
Vollständigkeit 23

Zielgruppenphilosophie 163

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-50294-3
Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-10-30 23:10:59
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH