



Universität Augsburg  
Prof. Dr. Hans Ulrich Buhl  
Kernkompetenzzentrum  
Finanz- & Informationsmanagement  
Lehrstuhl für BWL, Wirtschaftsinformatik,  
Informations- & Finanzmanagement

**UNIA**  
Universität  
Augsburg  
University

Diskussionspapier WI-17

## **Anreizschemata für Kundenbetreuer im beratungsorientierten Direct Banking**

von

Andreas Will, Klaus Sandbiller

Juni 1996

Beitrag für: 7. Tagung Geld, Finanzwirtschaft, Banken und Versicherungen,  
Karlsruhe, Dezember 1996

# **Anreizschemata für Kundenbetreuer im beratungsorientierten Direct Banking**

Andreas Will und Klaus Sandbiller<sup>1</sup>

Bis vor kurzem beschränkten sich die Direktbanken im deutschsprachigen Raum darauf, ohne aufwendige Kundenberatung Finanzdienstleistungen preisgünstig anzubieten. Diese Strategie scheint erfolversprechend für einfache, wenig erklärungsbedürftige Standardprodukte (Zahlungsverkehr, Orderannahme, usw.). Seit jüngstem sind verstärkte Anstrengungen beobachtbar, auch in beratungsintensiveren Marktsegmenten (wie der Vermögensberatung) erfolgreich in Konkurrenz zu den herkömmlichen Filialbanken zu treten. Der Markteintritt der Advance Bank im Frühjahr 1996 illustriert diese Tendenz.

Kundenbetreuer im beratungsorientierten Banking können ihre Arbeitszeit (u.a.) in kurzfristige Verkaufsaktivitäten oder in die langfristige Pflege von Kundenbeziehungen investieren. „Hartes“ Verkaufen kann der langfristigen Kundenbeziehung schaden, wenn sich der Kunde schlecht beraten fühlt. Bloße Kontaktpflege generiert keinen Umsatz. Die Bank steht dementsprechend vor dem Problem, Arbeitszeit- und Vergütungssystem so zu gestalten, daß durch die resultierende Verteilung der Anstrengungen der Kundenbetreuer auf die verschiedenen Aktivitäten die Gesamtbankziele (z.B. die Marktwertmaximierung) bestmöglich erreicht werden. Wesentliches Element vieler derartiger Systeme ist das Prinzip, jeden Kunden einem Betreuer zuzuordnen („one face to the customer“). Sofern die variable Vergütung des Betreuers an alle (heutigen und zukünftigen) Abschlüsse seiner Kunden geknüpft ist, schafft dieses Prinzip insbesondere den Anreiz, Kundenkontakte zu pflegen, weil der Betreuer von den sich hieraus zukünftig ergebenden Abschlüssen profitiert.

Für das beratungsorientierte Direct Banking ist ein derartiges Konzept zu modifizieren. Durch die 24-Stunden-Verfügbarkeit der Bank einerseits bei begrenzter Arbeitszeit des einzelnen Betreuers andererseits sind Kundenkontakte mit mehreren Betreuern unvermeidlich. Vor diesem Hintergrund widmet sich der Beitrag der Frage, wie Vergütungssysteme im beratungsorientierten Direct Banking vorteilhaft gestaltet werden können. Dabei stellen die zentrale Vorgabe von Anstrengungsniveaus und deren Überwachung auf der einen Seite und dezentrale Entscheidungsautonomie der Betreuer mit geeigneten Anreizen auf der anderen Seite zwei Extremformen dar. Unter Verwendung der First-Best-Referenzlösung (die Bank verfügt über vollständige Information) wird gezeigt, daß die zentrale Vorgabe von Investitionsniveaus bei steigender Informationsasymmetrie zwischen Bank und Kundenbetreuern zunehmend ineffizient wird. Bei geeigneter Wahl von Anreizen durch die Bank hingegen führen Ansätze der dezentralen Steuerung zur Realisierung von First-Best-Investitionsniveaus. Ferner können durch die Einführung von „Eigentumsrechten an Kundenbeziehungen“ horizontale Externalitäten (zwischen Kundenbetreuern) so internalisiert werden, daß gleichzeitig First-Best-Investitionsniveaus erreicht werden und Interessenidentität zwischen Bank und Kundenbetreuern herrscht.

---

<sup>1</sup> Lehrstuhl für BWL mit Schwerpunkt Wirtschaftsinformatik, Universität Augsburg, D-86135 Augsburg.  
EMail: {klaus.sandbiller | andreas.will} @wiso.uni-augsburg.de