

A Einleitung

1 Problemstellung und Motivation der Arbeit

GEORG KOTTMANN, Bankier, berichtete in einem Vortrag über einen, in den Wirren der letzten Wochen des zweiten Weltkriegs vor den alliierten Truppen flüchtenden Vorstand eines thüringischen Kreditinstituts. Er fragte die Zuhörer, was sie dem unter Zeitdruck stehenden Bankvorstand geraten hätten, aus der Bank unter Berücksichtigung des Platzmangels beim Transport mitzunehmen. „Kasse“, „Tresor“, „Gold“, „Wertpapiere“ wurden genannt. KOTTMANN'S Antwort war: „Die Kundenliste hat er mitgenommen! Und mit dieser Liste hat er das Geschäft in kurzer Zeit an anderer Stelle wieder aufgebaut.“¹ Seit Ende des zweiten Weltkriegs hat sich das Bankgeschäft in Deutschland stark gewandelt. Zentrales Charakteristikum dieses Wandels ist die Entwicklung des Bankenmarkts von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt. Diese Entwicklung, die aus dem Markteintritt so genannter Non- und Near-Banks,² dem Eintritt ausländischer Banken, den Fortschritten in der Informations- und Kommunikationstechnologie und der zunehmenden Autonomie sowie komplexeren Anforderungen der Kunden resultiert, wird als Begründung eines intensivierten Wettbewerbs angesehen.³

Auch das Bankgeschäft mit gewerblichen Kunden⁴ weist diese Intensivierungstendenzen auf.⁵ Spezifische Einflussfaktoren sind die positive wirtschaftliche Entwicklung im Zeitraum 2003 bis zur Finanzmarktkrise in 2008, die neuen Herausforderungen an die Unternehmen in einem globalisierten Umfeld⁶ sowie die strategischen Wechsel der Banken und Bankengruppen.⁷ Bedingt durch die

¹ Wiedergegeben nach *Plinke, W.* (1997), S. 115.

² Zu den Near-Banks zählen z. B. Kreditkartengesellschaften, Anlageberater und Makler und den Non-Banks werden bspw. Versand- und Warenhäuser zugeordnet, die Bankleistungen im Kontext der eigenen Absatzförderung einsetzen. Vgl. dazu ausführlich *Wiedemann, A.* (1992), S. 72 ff.

³ Vgl. *BVR* (2007b), S. 4. Vgl. auch die Ausführungen in Kapitel C.1.5.

⁴ Für eine detaillierte Abgrenzung des gewerblichen und privaten Geschäfts vgl. Kapitel C.2.2.1.

⁵ So geben ein Drittel der im Rahmen einer Studie des FRAUNHOFER INSTITUTS befragten Banken an, einen intensivierten Wettbewerb im gewerblichen Kundensegment festzustellen. Vgl. *Engstler, M./Praeg, P./Voেকে, C.* (2007), S. 7. Ähnlich ist die Einschätzung von *Rolfes, B.* (2002), S. 141.

⁶ Vgl. *Lippmann, I.* (2006), S. 396; *Schulz, T. C.* (2005), S. 71.

⁷ So nennt etwa *DEHNE* als einen Grund der Wettbewerbsintensivierung die Tatsache, dass die Großbanken die Attraktivität und Chancen des gewerblichen Kundensegments

Finanzmarktkrise wird erwartet, dass die Wettbewerbsintensität weiter steigen wird.⁸ „Banks are renewing their focus on the core products and segments they neglected during the boom years. Corporate banks can expect to find more players trying harder to win the same clients.“⁹ Vor dem Hintergrund der relativ zeitstabilen Marktanteilsstrukturen¹⁰ in den letzten zehn Jahren auf dem deutschen Firmenkundenmarkt indiziert diese Skizze der aktuellen Ausgangslage zwei wesentliche Implikationen. Zum einen zeichnet sich ab, dass ob der verteilten Marktanteile bei gleichzeitig nur geringen Wachstumsperspektiven des Gesamtmarktes¹¹ die strukturellen Voraussetzungen für einen Preiswettbewerb gegeben sind und dieser von Theorie und Praxis konstatiert wird.¹² Folglich liegt ein zunehmender Ertragsdruck auf den Banken und Bankengruppen.¹³ Zum anderen kann angenommen werden, dass Wachstumspotenziale für die Banken weniger in ressourcenintensiven Akquisitionsvorhaben als vielmehr in Strategien, den bestehenden Kundenbestand auszuschöpfen, liegen. Die wesentliche Konsequenz dieser Implikationen für die einzelnen Banken und Bankengruppen ist, dass ein strategisch-marktpolitisches Umdenken gefordert und umgesetzt wird.¹⁴ Nachdem zuletzt vor allem Kostensenkungsprogramme realisiert wurden, rücken nun marktgerichtete Aktivitäten wieder in den Fokus, um die Zu-

neu entdeckt haben und zunehmend um diese Kunden werben. Vgl. *Dehne, T.* (2008), S. 53.

⁸ Vgl. *Osman, Y.* (2009), o. S.; *Hölzer, K./Schnarr, T.* (2010), S. 55.

⁹ *Boston Consulting Group* (2009a), S. 16.

¹⁰ Vgl. *Wiedemann, A.* (1992), S. 42. Gemessen an dem an Unternehmen und Selbständige ausgereichten Kreditvolumen hatte der Genossenschaftssektor einen Marktanteil von ca. 16 Prozent im Jahr 2000 und ca. 15 Prozent im Jahr 2010, der Sparkassensektor hatte 2000 einen Marktanteil von ca. 40 Prozent und in 2010 einen Anteil von ca. 43 Prozent und die Kreditbanken erzielten einen Marktanteil von ca. 31 Prozent in 2000 sowie einen Marktanteil von ca. 27 Prozent in 2010. Die übrigen kreditgebenden Banken hatten Marktanteile von ca. 13 Prozent in 2000 und ca. 15 Prozent in 2010. Vgl. *Deutsche Bundesbank* (2011a).

¹¹ Die BOSTON CONSULTING GROUP prognostiziert als Auswirkung der Finanzmarktkrise geringe Wachstumsaussichten in den saturierten Industrieländern wie Deutschland. Vgl. *Boston Consulting Group* (2009b), S. 5.

¹² Eine ausführliche Darstellung von Studien zur Profitabilität des Firmenkundengeschäfts erfolgt in Kapitel C.1.5.

¹³ Vgl. *Segbers, K.* (2007), S. 74.

¹⁴ So sahen nach einer Umfrage von STERIA MUMMERT CONSULTING 54 Prozent der 100 befragten Entscheider aus Banken und Bankengruppen in Deutschland den Wettbewerb und 32 Prozent die Ertragseinbrüche als größte Herausforderungen für die Banksteuerung. Vgl. *Steria Mummert Consulting* (2007), S. 11 und S. 18; ähnlich auch *Schmoll, A.* (1997), S. 21 ff.

kunft der Banken zu gestalten.¹⁵ Während es in ungesättigten Märkten sinnvoll ist, die Produktbekanntheit zu steigern und Kunden zu akquirieren, findet in den gegenwärtig wettbewerbsintensiven Märkten ein Wandel von der produktzentrierten zur kunden-orientierten Geschäftsausrichtung statt.¹⁶ Somit ist es nur konsequent, wenn die Banken für sich in Anspruch nehmen, den „Wiedergewinn der Kundennähe“¹⁷ zu forcieren. Doch die „jahrzehntelange Dominanz von Anbieter- und Produktzentrierung hat in vielen Banken die Kundenorientierung überlagert [...]“.¹⁸ Auf Käufermärkten gelten der Kunde und dessen Bedarf als knappes Gut,¹⁹ so dass das bisherige, von SCHÖNING als beinahe hoheitlich bezeichnete Verhalten der Banken nicht mehr adäquat ist.²⁰

Werden die marktpolitischen Ansätze betrachtet, die gegenwärtig von den Banken umgesetzt werden, ist zu konstatieren, dass sich diese auf den auch in der Marketingwissenschaft vollzogenen Wechsel von der eher kurzfristigen Transaktionsorientierung, die kongruent zu einer produkt- und anbieterzentrierten Sicht ist, hin zur Beziehungsorientierung bewegen.²¹ Nicht der schnelle und einmalige Produktverkauf wird als Ziel proklamiert, sondern die möglichst systematische Ausschöpfung des gesamten bankrelevanten Bedarfs einer bestehenden oder aufzubauenden Kundenbeziehung.²² In der wissenschaftlichen Theorie und Praxis wurde und wird dieser Ansatz in Form des Beziehungsmarketings intensiv erforscht.²³ Nach DILLER wird beim Beziehungsmarketing, das hier nicht im generischen Sinn, sondern als strategische absatzpolitische Konzeption verstanden wird, der Markterfolg durch systematisches Management, d. h. Analyse, Planung, Organisation und Kontrolle individueller Kundenbeziehungen

¹⁵ Vgl. Engstler, M./Praeg, P./Voecke, C. (2007), S. 7.

¹⁶ Vgl. Lippmann, I. (2006), S. 392.

¹⁷ Engstler, M./Praeg, P./Voecke, C. (2007), S. 1.

¹⁸ Benölken, H. (2002), S. 24. Ähnlich auch Pelzl, U. (2006), S. 8.

¹⁹ Vgl. Lütje, S. (2009), S. 3.

²⁰ Vgl. Schöning, S. (2003), S. 1043, der diese Attitüde seitens der Banken auch im allgemeinen Sprachgebrauch in Begriffen wie „Kreditantrag“ und „Bankbeamter“ wiederfindet.

²¹ Vgl. Bruhn, M. (2009), S. 1 ff.; Gelbrich, K. (2001), S. 10 ff.; Plinke, W. (1989), S. 305 ff. Siehe auch die Ausführungen zu den Vertriebsansätzen der Kreditgenossenschaften in Kapitel C.2.4.1.

²² Vgl. Schmoll, A. (1997), S. 23.

²³ Vgl. für eine pointierte Darstellung des Beziehungsmarketings z. B. Diller, H. (1995b). In dieser Arbeit wird der Begriff des Beziehungsmarketing aufgrund der inhaltlichen Schnittmengen synonym zu den Begriffen Relationship Marketing und Customer Relationship Marketing verwendet. Analog Diller, H. (2006), S. 99.

gesucht.²⁴ Oberstes Ziel des Beziehungsmarketings ist, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen, mit denen ökonomische Vorteile für die Bank erreicht werden können. Als Grundlage langfristiger Beziehungen gilt die Kundenbindung, die vielschichtig begründet ist²⁵ und als Ergebnis von Kundenzufriedenheit aufgefasst wird. Diese wird wiederum beeinflusst durch kundenorientiertes bzw. kundennahes Verhalten eines Anbieters.²⁶ Dass „Nähe zum Kunden“ einen wichtigen Erfolgsfaktor für Unternehmen darstellt, ist das Ergebnis der Untersuchungen von PETERS/WATERMAN.²⁷ Jedoch gilt es, das Ausmaß der Kundenähe als Optimierungsproblem zu verstehen.²⁸ Daher kann im Sinne des Beziehungsmarketing die Kundenähe und Kundenorientierung als effektivitätsorientiertes Vorgehen beschrieben werden, das lange Zeit im Fokus von Wissenschaft und Praxis stand.²⁹ Aufgrund der parallel – zunächst jedoch noch unverbunden mit diesen Entwicklungen im Marketing – zunehmenden Verbreitung der wertorientierten Unternehmensführung³⁰ wird in jüngerer Zeit auch für das Marketing und den Vertrieb die Notwendigkeit gesehen, markt- und kundengerichtete Maßnahmen im Rahmen von Unternehmenswertanalysen hinsichtlich ihrer Effizienz zu prüfen. Empirische Studien stellen dazu fest, dass Kunden in unterschiedlichem Ausmaß zum wirtschaftlichen Erfolg einer Bank beitragen (siehe Tabelle 1).

²⁴ Vgl. *Diller, H.* (2006), S. 99; *Diller, H.* (1995b). Im generischen Sinn ist Marketing als bewusst marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten zu verstehen. Vgl. *Meffert, H.* (1998), S. 7.

²⁵ Vgl. dazu ausführlich *Eggert, A.* (1999).

²⁶ Vgl. *Krafft, M.* (2007), S. 11 ff. Zu berücksichtigen ist, dass die Kundenorientierung u. a. die Kundenähe umfasst, die von KRAFFT als relevantes Konstrukt untersucht wird. Für eine ausführliche Erläuterung dieser beiden Konstrukte vgl. *Krafft, M.* (2007), S. 12 ff.

²⁷ Vgl. *Peters, T. J./Waterman, R. H.* (1991), S. 35 f.

²⁸ Vgl. z. B. die Studien von *Reinartz, W. J./Kumar, V.* (2000) und *Reinartz, W. J./Krafft, M.* (2001), die zeigen, dass Kundenbindung nicht zwingend mit Unternehmenserfolg oder Kundenerfolg verbunden ist.

²⁹ Vgl. *Lissautzki, M.* (2007), S. 1 ff.

³⁰ Als grundlegend gelten dazu die Arbeiten von RAPPAPORT. Vgl. z. B. *Rappaport, A.* (1999).

Tabelle 1: Rentabilitätsbezogene Kundenstruktur in ausgewählten Studien³¹

Quelle	Rentabilitätsbezogene Bankkundenstruktur
GANDY (2001) (mehrere Unternehmen)	52% der Kunden sind wertgenerierend, 23% sind wertvernichtend und 25% sind wertneutral
COSTANZO (1995) (mehrere Unternehmen)	20% der Kunden erwirtschaften 100% des Vorsteuerergebnisses, 30% vernichten 40% des möglichen Ergebnisses
SCHLENZKA (1987) (anonymes Beispiel)	4% der Kunden erwirtschaften 90% des Ergebnisses, 72% der Kunden vernichten 33% des möglichen Ergebnisses
HAGEMANN (1986) (Privatkundenbereich)	68% der Kunden vernichten fast zwei Drittel der durch die restlichen Kunden erwirtschafteten Gewinne

Als zentrale Steuerungsgröße richten Wissenschaft und Praxis vor diesem Hintergrund den Blick auf den Kundenwert, mithin auf die Frage, welche Erfolge mit dem Auf- und Ausbau von Kundenbeziehungen realisiert werden können. Es hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass der Kundenwert als zentrale Größe für die Bewertung und Steuerung von Kundenbeziehungen zu nutzen sei.³² Da nach herrschender Meinung der Beitrag eines Kunden zum Erfolg eines Unternehmens – entgegen den in Tabelle 1 genannten Studien – über seine rein monetäre Profitabilität hinausgeht, lag der Schwerpunkt der ersten wissenschaftlichen Beiträge zu diesem Thema in der Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstrukts Kundenwert.³³ Im weiteren Verlauf der Forschung wurden Fragen nach der Integration des Kundenwerts in das (Beziehungs-)marketing³⁴, das Kundenmanagement³⁵ sowie die Unternehmensführung³⁶ und -bewertung³⁷ erörtert. Hinsichtlich der vornehmlich betrachteten Entscheidungsfelder lässt sich konstatieren, dass vor allem Marketingentscheidungen der Segmentierung, der Selektion attraktiver Kunden oder Kundensegmente sowie der kundenwertsteigernden Auswahl kommunikationspolitischer Strategien analysiert wurden.³⁸ Es gibt zudem einige Arbeiten, die sich dem Kundenwert aus der Sicht des Control-

³¹ Eigene Darstellung.

³² Vgl. *Stüker, D.* (2008), S. 30 sowie die dort genannte Literatur.

³³ Vgl. z. B. *Schemuth, J.* (1996), *Schleuning, C.* (1997), *Cornelsen, J.* (2000), *Rudolf-Sipötz, E.* (2001) und *Gelbrich, K.* (2001), wengleich sich kein einheitliches Ergebnis feststellen lässt.

³⁴ Vgl. z. B. *Tewes, M.* (2003).

³⁵ Vgl. z. B. *Eberling, G.* (2002).

³⁶ Vgl. z. B. *Lissautzki, M.* (2007) und *Stüker, D.* (2008).

³⁷ Vgl. z. B. *Gupta, S./Lehmann, D. R./Stuart, J. A.* (2004); *Bauer, H.-H./Hammerschmidt, M.* (2005); *Wiesel, T./Skiera, B.* (2007).

³⁸ Die einzige umfassende Analyse für das Marketing bietet *Tewes, M.* (2003).

lings nähern.³⁹ Eine in diesen Kontext aus Beziehungsmarketing und Kundenwert eingefasste explizite wissenschaftliche Analyse der Integration des Kundenwerts in andere Politiken des Marketings, wie z. B. die Produkt-, die Preis- oder die Vertriebspolitik, lassen sich jedoch kaum finden,⁴⁰ so dass auch die Integration des Kundenwerts in die Entscheidungsfelder und Steuerung dieser Politiken als noch weitgehend unerforscht bezeichnet werden kann.

Wird nun der Fokus auf den hier interessierenden Untersuchungsbereich des Firmenkundengeschäfts bei Banken gerichtet, ist festzustellen, dass der zentrale Träger der operativen und strategischen Aufgaben hinsichtlich des Beziehungsmarketings die Schnittstelle zwischen Bank und Firmenkunde, der Vertrieb ist.⁴¹ Dabei muss dem Grundsatz „Banking ist und bleibt People Business“⁴² folgend die besondere Stellung des persönlichen Vertriebs herausgehoben werden. Wie bei allen arbeitsteiligen Prozessen, in denen wirtschaftliche Akteure involviert sind, bedarf es Mechanismen zur zielgerichteten Entscheidungskoordination. Entscheidungen zur Ausgestaltung des Vertriebs leiten sich aus dem sachlich übergeordneten Marketing ab und werden in der Vertriebssteuerung zusammengefasst. Die Vertriebssteuerung dient dazu, die im Vertrieb gebündelten Ressourcen und Prozesse im Sinne der Gesamtbankzielsetzung abzustimmen und zu lenken. Es ist jedoch zu konstatieren, dass die in der Praxis gängigen Ansätze der Vertriebssteuerung nicht konsistent mit den gegenwärtigen marketingpolitischen Ansätzen sind. Grundsätzlich lassen sich drei typische Vertriebssteuerungsansätze unterscheiden, die in Abhängigkeit des Inhalts der Ziel- und Steuerungsgrößen als volumenorientiert, wertorientiert oder aktivitätenorientiert bezeichnet werden können.

In der volumenorientierten Vertriebssteuerung gilt die These, dass die Höhe kundenbezogener Bankbilanzaktiv- oder -passivpositionen mit dem Ertrag posi-

³⁹ Vgl. z. B. *Schmöller, P.* (2001), *Weber, J./Lissautzki, M.* (2004), *Mödritscher, G. J.* (2008) und *Stüker, D.* (2008). Vgl. zum Controllingbegriff *Berens, W./Bertelsmann, R.* (2002), Sp. 280 ff.

⁴⁰ Arbeiten zum Thema Kundenwert, die über die Segmentierungsentscheidungen hinausgehen, und den Kundenwert z. B. in Zielsysteme des Vertriebs integrieren, wurden vom Verfasser in den für die vorliegende Arbeit vorgenommenen Literaturrecherchen kaum gefunden. Lediglich die Arbeit von *Buhl, H. U./Dzienziol, J./Heidemann, J.* (2010) kann in diesem Zusammenhang genannt werden.

⁴¹ Vertriebsmitarbeiter werden in Banken typischerweise als Firmenkunden- oder Gewerbekundenberater oder -betreuer bezeichnet. Für eine theoretische Abgrenzung des Vertriebs vgl. Kapitel B.1 und für eine Darstellung des Vertriebs im Firmenkundengeschäft der Kreditgenossenschaften Kapitel C.2.4.

⁴² *Cromme, G.* (2008), S. 431.

tiv hoch korrelieren.⁴³ Folglich ist in der Vertriebssteuerung die zentrale Steuerungsgröße das Volumen, während Ertragspositionen weitestgehend ausgeblendet werden. Es ist evident, dass dieser Ansatz ungeeignet ist, bei erodierenden Margen zielgerichtete Steuerungsimpulse zu geben.

Als Ziel- und Steuerungsgröße im Vertrieb fokussiert die wertorientierte Steuerung auf den Deckungsbeitrag. Im Gegensatz zur volumenorientierten Steuerung wird nicht auf Bestands-, sondern auf Stromgrößen, die den betriebswirtschaftlichen Erfolg eines Geschäfts darstellen,⁴⁴ rekurriert. Da das Bezugsobjekt das einzelne Geschäft ist, gelingt es diesem eher kurzfristig orientierten Steuerungsansatz nicht, die Anforderungen des Beziehungsmarketing mit der über die einzelne Transaktion hinausgehenden Perspektive zu erfüllen.

Die aktivitätenorientierte Steuerung nutzt vertriebliche Aktivitäten als Bezugsobjekt. Es wird vereinfachend angenommen, je aktiver der Vertrieb ist, desto ertragreicher ist die Bank.⁴⁵ Dieser Steuerungsansatz wird i. d. R. als zusätzliche Komponente zur volumen- oder wertorientierten Steuerung implementiert. Aufgrund ihrer reinen Inputsicht ist sie in isolierter Form nicht geeignet, effizienzbezogene Aussagen im Kontext des Beziehungsmarketings zu machen. In kombinierter Form mit den outputorientierten Ansätzen der volumen- oder wertorientierten Steuerung müssen jedoch die bereits genannten Defizite dieser Ansätze berücksichtigt werden.

Mit diesen ungeeigneten Ansätzen geht einher, dass die Erwartungen an die Erfolgswirksamkeit des Beziehungsmarketings nicht erfüllt werden. So finden REINARTZ/ KRAFFT/HOYER in einer branchenübergreifenden Studie heraus, dass die „[...] implementation of CRM processes is more likely to improve performance when the company develops an incentive and organizational scheme to support CRM-compatible behaviour.“⁴⁶ Basierend auf den neuen Rahmenbedingungen nennt WIMMER folglich als zentrales Problem der Vertriebssteuerung in praxi die Festlegung von Zielgrößen.⁴⁷ Zugleich stellen BURMANN und VON BOEHM-BEZING fest, dass die Anwendung einer kundenwertorientierten Steuerungsgröße vor allem bei Banken sinnvoll und wichtig sei.⁴⁸ Kreditgenossen-

⁴³ Vgl. *Rehberg, M.* (2004), S. 10 f. Dies ist im industriellen Kontext gleichzusetzen mit der Annahme, Umsatz und Ertrag seien hoch positiv korreliert.

⁴⁴ Vgl. *Schierenbeck, H.* (2003), S. 44 f.

⁴⁵ Vgl. *Schmoll, A.* (2008), S. 52; *Rehberg, M.* (2004), S. 11.

⁴⁶ *Reinartz, W. J./Krafft, M./Hoyer, W. D.* (2004), S. 302.

⁴⁷ Vgl. *Wimmer, K.* (2009), S. 210.

⁴⁸ Vgl. *Burmann, C.* (2003), S. 130; *von Boehm-Bezing, C.-L.* (2002), S. 90.

schaften⁴⁹, die im Fokus der vorliegenden Arbeit stehen, stellen eine besondere Form der Banken dar.

Aufgrund ihrer Rechtsform, der eingetragenen Genossenschaft (eG), wird den genossenschaftlichen Primärbanken in Deutschland eine besondere Ausprägung des Beziehungsmarketings bereits in die Wiege gelegt, die Mitgliederorientierung.⁵⁰ Wenngleich nicht jeder Kunde Mitglied der Genossenschaft ist, ist es ob dieser einmaligen Historie jedoch umso erstaunlicher, dass insbesondere im Genossenschaftssektor, der mit seinen fast 1.200 typischen und atypischen Kreditgenossenschaften⁵¹ über 60 Prozent der rechtlich und wirtschaftlich selbständigen,⁵² deutschen Kreditinstitute ausmacht, diese inadäquaten und inkonsistenten Vertriebssteuerungsansätze dominieren. Dies dürfte ein Grund dafür sein, warum sich der Wunsch der Genossenschaftsbanken nach einer besseren Kundenorientierung der Mitarbeiter nicht erfüllen lässt.⁵³ Der ARBEITGEBERVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN E.V. (AGVR) beurteilt es als Fehlentwicklung der kurzfristigen Deckungsbeitragssteuerung sowie der volumen- und mengenorientierten Produktsteuerung, wenn die Vertriebsmitarbeiter nach dem „Prinzip der verbrannten Erde“ arbeiten und aus

⁴⁹ Der Begriff der Kreditgenossenschaft wird in dieser Arbeit synonym mit den Begriffen Primärbank, VR-Bank und Genossenschaftsbank verwendet.

⁵⁰ Vgl. dazu ausführlich Kapitel C.1.4. Kreditgenossenschaften entstanden in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts zur Bewältigung der Kreditprobleme kleiner und mittlerer Unternehmen bzw. Unternehmer. Im Laufe der Geschichte haben sich die daraus hervorgegangenen Volks- und Raiffeisenbanken bedingt durch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen von den ursprünglichen Selbsthilfeeinrichtungen zu Universalbanken entwickelt, die ihren Kunden und Mitgliedern eine breite Palette an Produkten und Dienstleistungen anbieten.

⁵¹ REITH unterscheidet bei den Kreditgenossenschaften „typische“ und „atypische“ Primärbanken. „Atypische“ Primärbanken lassen sich dadurch abgrenzen, dass sie ihren Förderauftrag auf eine spezielle Zielgruppe ausrichten und/oder der Errichtungszweck der Förderung einer bestimmten Idee folgt und/oder ihr Geschäftsgebiet nicht geographisch begrenzt ist und/oder sie ein Verbundinstitut mit Spezialaufgaben sind und/oder nicht dem Genossenschaftssektor entstammen. Trifft mindestens eins der vorgenannten Kriterien zu, so gilt die betrachtete Bank als „atypische“ Primärbank. Vgl. *Reith, D.* (1997), S. 87 ff. Dazu gehören bspw. die kirchlichen Kreditgenossenschaften oder die DEUTSCHE ÄRZTE- UND APOTHEKERBANK EG. Da diese Unterscheidung auf der Primärebene für die vorliegende Arbeit irrelevant ist, wird sie im weiteren Verlauf der Analyse nicht weiter berücksichtigt.

⁵² Aufgrund der engen Beziehungen zur FINANZGRUPPE gilt die wirtschaftliche Selbständigkeit nur de jure jedoch nicht de facto, da ohne die intensive Verknüpfung zur FINANZGRUPPE nur eine Minorität der Kreditgenossenschaften überlebensfähig wäre.

⁵³ Vgl. AGVR (2001), S. 14.

kurzfristigen Anreizen die langfristige Kundenbindung vernachlässigen.⁵⁴ Und so sehen auch SCHIERENBECK/POHL die „Sicherstellung nachhaltiger Kundenbeziehungen als Herausforderung für bankbetriebliche Steuerungssysteme“.⁵⁵

Aufgrund ihrer großen Bedeutung für den Gesamtmarkt und ihren besonderen Eigenschaften durch die Rechtsform, d. h. insbesondere der Einheit von Kunde und Mitglied, richtet die vorliegende Arbeit den Blick auf die typischen Kreditgenossenschaften. Diese Auswahl wird auch damit begründet, dass es in Deutschland seit jeher eine intensive wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Genossenschaftswesen gibt.⁵⁶ Deswegen und aufgrund des intensiven und vergleichsweise offenen Austauschs zwischen Wissenschaft und Praxis liegen umfangreiche Informationen zu den betriebswirtschaftlichen Konzepten in diesem Bankensektor vor.

Zu diesen betriebswirtschaftlichen Konzepten ist die Gesamtbanksteuerungskonzeption VR-CONTROL zu zählen. In Anlehnung an die wertorientierte Unternehmenssteuerung ist die Ausrichtung von VR-CONTROL die vermögensorientierte Gesamtbanksteuerung. Es heißt im WEIBBUCH DER GESAMTBANKSTEUERUNG, in dem diese Steuerungskonzeption beschrieben wird:

„Der Gesamtwert einer Bank setzt sich aus zwei Komponenten zusammen:

- (1) Wert der Ist-Positionen, der als „Zerschlagungswert“ der Bank interpretiert werden kann.
- (2) Wert der erwarteten Geschäfte bzw. der Kundenbeziehungen („Goodwill“, „Potenzialwert“ der Bank).

Diese Werte werden in VR-CONTROL nicht gemessen.“⁵⁷

Aus dieser grundlegenden Ausrichtung heraus empfiehlt diese Gesamtbanksteuerungskonzeption eine wertorientierte Vertriebssteuerung auf Basis barwertiger Deckungsbeiträge. Die Einschränkung in Punkt (2) verdeutlicht jedoch, dass bereits in den vorhergehenden Ausführungen identifizierte konzeptionelle Defizit zwischen der beziehungsorientierten Ausrichtung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten der Kreditgenossenschaft auf der einen und der Steuerungskonzeption auf der anderen Seite auch mit Umsetzung von VR-CONTROL besteht.

Aufbauend auf der somit skizzierten Ausgangslage im Firmenkundengeschäft der Kreditgenossenschaften lässt sich die Problemstellung zusammenfassen als konzeptionelle Inkonsistenz zwischen der marketing- und vertriebspoliti-

⁵⁴ Vgl. AGVR (2001), S. 36.

⁵⁵ Schierenbeck, H./Pohl, M. (2010), S. 277.

⁵⁶ Anzumerken ist, dass das Genossenschaftswesen neben den Kreditgenossenschaften auch z. B. Wohnungsbaugenossenschaften oder Handels- und Warengenossenschaften umfasst.

⁵⁷ BVR (2002b), S. 11. In der ersten Auflage des WEIBBUCH DER BANKSTEUERUNG wird diese differenzierte Betrachtung des Vermögenswerts noch nicht vorgenommen.

schen Konzeption auf der einen und der sich daraus ableitenden Vertriebssteuerung auf der anderen Seite. Bisher liefert die wissenschaftliche Forschung trotz der unüberschaubaren Anzahl an Beiträgen zum Beziehungsmarketing und Kundenwert wenig Vorschläge, diese Inkongruenz zu beseitigen. Es besteht konkret für die Kreditgenossenschaften im Firmenkundengeschäft der Zweifel, mit den bestehenden Ansätzen und Instrumenten in der Vertriebssteuerung hinreichend ausgerüstet zu sein.⁵⁸ An diese Problemstellung und Forschungslücke knüpft diese Arbeit an.

2 Zielsetzungen der Arbeit

In den bisherigen Ausführungen wurde darauf hingewiesen, dass der Kundenwert zur ökonomischen Beurteilung und Steuerung von Geschäftsbeziehungen zu nutzen sei. Die Analyse von und die Ausrichtung der Vertriebsressourcen an Kundenpotenzialen ist nicht neu. Jedoch lassen sich bisher entwickelte Ansätze allenfalls als Partialkonzepte charakterisieren, die auf die Segmentierung oder andere Aspekte der Vertriebssteuerung fokussieren.⁵⁹ Ein konzeptionell umfassenderer Ansatz zur kundenwertorientierten Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft liegt derzeit nicht vor. Auch beziehen sich die bisherigen Arbeiten vornehmlich auf das Privatkundengeschäft der Banken. So liefert SCHEER einen frühen Beitrag der Kundenpotenzialorientierung in der Steuerung im Privatkundengeschäft.⁶⁰ Und STORBACKA betrachtet das Privatkundengeschäft, fokussiert dabei aber explizit auf die Geschäftsbeziehung als Ganzes.⁶¹ Aus diesem Grund betrachtet die vorliegende Arbeit das Geschäftsfeld der Firmenkunden, das einen maßgeblichen Anteil an der betriebswirtschaftlichen Situation einer Kreditgenossenschaft hat.

Nach REINARTZ/KRAFFT/HOYER lassen sich im Beziehungsmarketing zwei Fehlertypen unterscheiden.⁶² Der erste Fehlertyp ist als Situation definiert, in der ein wertvoller Kunde nicht erkannt und daher nicht wertausschöpfend behandelt wird. Der zweite Fehler liegt darin, wertlose Kunden zu hoch zu bewerten und diesen folglich inadäquate Ressourceninvestitionen zukommen zu lassen. „The development of and reliance on a systematic approach that aids in the measurement of customer value and in the interaction with these heterogeneous customers decreases these errors.“⁶³ Voraussetzung des effizienten Beziehungsmarke-

⁵⁸ Vgl. ähnlich Dauser, A. (1995), S. 11 mit Bezug zur Versicherungsbranche.

⁵⁹ Vgl. z. B. Schmoll, A. (2006), S. 62 ff.

⁶⁰ Vgl. Scheer, O. (1989).

⁶¹ Vgl. Storbacka, K. (1993).

⁶² Vgl. Reinartz, W. J./Krafft, M./Hoyer, W. D. (2004), S. 295.

⁶³ Reinartz, W. J./Krafft, M./Hoyer, W. D. (2004), S. 295.

tings ist es also, die Attraktivität von Kunden zu beurteilen. Daran knüpft das erste Forschungsziel dieser Arbeit an. Es sollen Modell und Metrik entwickelt werden, anhand derer die Attraktivität von Kunden ermittelt und beurteilt werden kann. Dabei wird darauf geachtet, dass die Ergebnisse steuerungsadäquat sind. Steuerungsadäquanz liegt vor, wenn der Kundenwert als Größe in der Planung, Durchführung und Kontrolle bankbetrieblicher Vertriebsmaßnahmen genutzt werden kann.

Das zweite Forschungsziel ist, auf Basis des hergeleiteten Kundenwertmodells Gestaltungsempfehlungen für eine Vertriebssteuerungskonzeption zu erläutern und zu erörtern, die es erlauben, die benannte Inkonsistenz zu beseitigen, so dass die Vorteile eines beziehungsorientierten Vorgehens in der kreditgenossenschaftlichen Praxis nicht an methodischen Steuerungsdefiziten scheitern.

Eine ausführliche Auseinandersetzung der ersten beiden Forschungsziele mit Blick auf die Besonderheiten der eingetragenen Genossenschaft stellt das dritte Forschungsziel dar. Damit will die Arbeit der wissenschaftlichen Tendenz entgegenwirken, Konzepte und Methoden widerspruchsfrei auf die besondere Rechtsform der eG zu übertragen.

Bei der Verfolgung dieser Ziele erhebt die vorliegende Arbeit einen praxeologischen Anspruch. Dieser konkretisiert sich jedoch nicht in einer Simplifizierung der instrumentellen und konzeptionellen Überlegungen, sondern wird dadurch fundiert, dass die gewonnenen Erkenntnisse soweit dies widerspruchsfrei möglich ist, in die bestehenden betriebswirtschaftlichen Steuerungsansätze der Kreditgenossenschaften integriert werden.

3 Gang der Analyse

Um die im vorangegangenen Kapitel aufgeworfenen Forschungsfragen zu beantworten, gliedert sich die Arbeit wie folgt. Aufgrund eines in der betriebswirtschaftlichen Literatur uneinheitlichen Verständnisses werden in Teil B zunächst die dieser Arbeit zugrunde liegenden begrifflichen Grundlagen der Vertriebssteuerung definiert. Dazu werden die Begriffe Vertrieb und Steuerung definiert und zur Vertriebssteuerung synthetisiert.

Aufbauend auf der Erkenntnis der Kontingenztheorie, dass die optimale Ausgestaltung einer Organisation von ihren situativen Umfeldbedingungen abhängt, werden in Teil C Implikationen für die Vertriebssteuerung aus dem Kontext des Geschäftsbereichs Firmenkunden der Kreditgenossenschaften abgeleitet.⁶⁴ Dazu werden die Kreditgenossenschaften zunächst in das deutsche Ban-

⁶⁴ Ein ähnliches Vorgehen wählt WIEDEMANN in seiner Dissertationsschrift aus. Auch er nutzt den konkreten situativen Kontext als Grundlage seiner weiteren konzeptionellen Überlegungen. Vgl. *Wiedemann, A.* (1992), S. 49 ff.

kensystem eingeordnet und detailliert beschrieben. Dabei wird insbesondere den kreditgenossenschaftlichen Besonderheiten aufgrund ihrer Rechtsform der eG Rechnung getragen. Weiterhin wird der Wettbewerb auf dem deutschen Bankenmarkt im Allgemeinen und im Firmenkundengeschäft im Speziellen betrachtet. Daran anknüpfend wird der Status quo der Geschäftseinheit „Firmenkundenbank“ in den Kreditgenossenschaften mit Fokus auf die vertrieblichen Aspekte erläutert, bevor die strategische Ausrichtung skizziert sowie die ökonomische Bedeutung dieser Geschäftseinheit auf sekundärstatistischen Daten fundiert wird. Da die Vertriebssteuerung in die Gesamtbanksteuerung zu integrieren ist, werden die für die Arbeit wesentlichen Aspekte der kreditgenossenschaftlichen Gesamtbanksteuerungskonzeption VR-CONTROL vorgestellt. Abschließend werden die sich ergebenden Implikationen dargestellt und deren Bedeutung für die Ausgestaltung der Vertriebssteuerung deduziert.

In Teil A werden im ersten Schritt die Grundlagen einer kundenwertorientierten Vertriebssteuerung dargelegt. In concreto beinhaltet dies die Auseinandersetzung mit kundenbezogenen Wertbegriffen sowie die für die Arbeit notwendige Definition des Begriffs Kundenwert. Im zweiten Schritt werden die Erfolgsvoraussetzungen einer kundenwertorientierten Vertriebssteuerung erläutert und deren Vorhandensein für die Kreditgenossenschaften geprüft. Hieran schließt sich unmittelbar die Diskussion der Beziehung zwischen den Genossenschaftsprinzipien und der Kundenwertorientierung an. Anschließend wird ein geeignetes Kundenwertmodell für kreditgenossenschaftliche Firmenkunden hergeleitet, für das im Weiteren Messverfahren vorgestellt werden. Dieser Teil der Arbeit stellt die notwendige und hinreichende Bedingung der weiteren Analyse dar.

Im Teil E der Arbeit werden aufbauend auf den vorhergehenden Erkenntnissen Gestaltungsempfehlungen für die kundenwertorientierte Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft der Kreditgenossenschaften vorgestellt. Dabei wird diskutiert, in welcher Form eine kundenwertorientierte Vertriebssteuerung ausgestaltet sein soll und wie sich diese in die bestehenden Prozesse und Strukturen der Gesamtbanksteuerung – mit besonderer Berücksichtigung der Steuerungskonzeption VR-CONTROL – einfügen lässt. Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt weniger auf konkreten Instrumenten, sondern auf der Berücksichtigung der Kundenwertorientierung in Vertrieb und Vertriebssteuerung. Instrumentelle sowie institutionelle Aspekte werden, sofern und soweit dies notwendig ist, skizziert.

Die Arbeit schließt mit dem Teil F, in dem eine zusammenfassende Darstellung der Erkenntnisse erfolgt. Abschließend werden Ansätze für weitere Forschungsschwerpunkte thematisiert.